



Doctorado Interinstitucional en Administración



Universidad Autónoma de San Luis Potosí

Facultad de Contaduría y Administración

División de Estudios de Postgrado

RACIONALIDAD ADMINISTRATIVA Y RACIONALIDAD POLÍTICA EN EL REPOSICIONAMIENTO DE ACTORES GUBERNAMENTALES: EL CASO DE SAN LUIS POTOSÍ 1979-2004

TESIS

que para obtener el grado de

DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN

Presenta

MIGUEL ÁNGEL VEGA CAMPOS

Asesor de Tesis:

DR. JOSÉ SANTOS ZAVALA

San Luis Potosí, S.L.P.

Junio de 2008

**RACIONALIDAD ADMINISTRATIVA Y RACIONALIDAD POLÍTICA EN EL
REPOSICIONAMIENTO DE ACTORES GUBERNAMENTALES:
EL CASO DE SAN LUIS POTOSÍ 1979-2004**

TESIS

Que para obtener el grado de:
DOCTOR EN ADMINISTRACION

Presenta:
Miguel Ángel Vega Campos

Jurado que aprobó el trabajo escrito de tesis para su defensa en el examen oral:

Dr. José Santos Zavala (Asesor)

Dra. Patricia Martínez Herrera

Dr. José Luis Pariente Fragoso

Dr. Manuel Díaz Flores

Dr. Adolfo Mir Araujo

DEDICATORIAS

A mis padres: Victorio Vega Gasca y Manuela Campos Cano; de quienes aprendí que el conocimiento por sí sólo no es suficiente, también se requiere lógica y sentido común para enfrentar la vida.

A mi esposa: Alejandra Nohemí Juárez Álvarez; por su amor, paciencia y comprensión para entender mis ausencias en momentos importantes, los que tuve que sacrificar para dedicarlos a este trabajo.

A mis hijos: M. Yael, B. Yamil y D. Alán Vega Juárez; por el tiempo que les quité sin pedirles permiso. Cuando ellos querían jugar yo tenía que leer...

A mis hermanos: Lorena, José Antonio, Rafael, Víctor Manuel, Gerardo y Santiago Vega Campos; por su cariño y respeto.

AGRADECIMIENTOS

Mi agradecimiento infinito a cuantas personas han hecho posible la realización de este trabajo, con mención especial del Dr. José Santos Zavala, catedrático e investigador del Colegio de San Luis, A.C. y director del presente estudio, porque con sus exigencias pedagógicas, supo despertar en mí el espíritu de superación y el gusto por la investigación.

A los apreciables sínodos: Dra. Patricia Martínez Herrera, Dr. José Luis Pariente Fragoso, Dr. Manuel Díaz Flores y Dr. Adolfo Mir Araujo, por compartirme sus conocimientos y experiencias, las que forman parte de este estudio.

A los catedráticos que participaron en el Programa Doctoral Interinstitucional en Administración, y que consciente o inconscientemente influyeron en mí para tener ahora otra perspectiva de la vida.

A todos mis compañeros del programa, por su grata amistad y por compartir conmigo sus opiniones, comentarios y vivencias, no sólo dentro del aula de clases, sino más allá de la misma.

Al M.C. Osval Antonio Montesinos López, catedrático e investigador de la Universidad de Colima, por compartir conmigo su tiempo y conocimientos para el análisis estadístico de los datos de los actores gubernamentales reposicionados en San Luis Potosí, durante el periodo 1979-2004.

A la Lic. Victoria Cabrera Beck, porque con su experiencia y conocimientos me ayudó a clarificar y precisar las ideas que plasmé por escrito en este trabajo de investigación.

Al Dr. Juan Flores Preciado, por su amistad y porque al permitirme incursionar en la fantástica experiencia de la docencia, me facilitó el camino para avanzar en este trabajo.

Al Dr. Emeterio Franco Pérez, por su amistad y por sus palabras de aliento para seguir adelante en esta aventura, cuando todo parecía sumamente complicado.

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, por la beca otorgada para la conclusión de este programa y con quien me siento totalmente comprometido, para continuar participando dentro del campo de la investigación y retribuir en parte el recurso invertido para mi formación como investigador.

A la Universidad Autónoma de San Luis Potosí, por permitirme ser parte de esta experiencia para mi formación personal y profesional.

ÍNDICE

RESUMEN.....	15
INTRODUCCIÓN.....	16
El reposicionamiento de actores gubernamentales: una aproximación desde la perspectiva del comportamiento organizacional.....	16
Pregunta de investigación y objetivos del estudio.....	24
Indagaciones previas para el estudio de caso.....	27
Justificación del estudio.....	39
Metodología aplicada.....	42
Estructura organizativa de la investigación.....	43
Primera parte	
MARCO INTERPRETATIVO DEL REPOSICIONAMIENTO GUBERNAMENTAL	46
Capítulo 1	
EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES: UN ANÁLISIS CRÍTICO DE LA TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN.....	47
Conclusiones.....	54
Capítulo 2	
CONCEPTUALIZACIÓN DEL MODELO Y SUS COMPONENTES PARA EL ESTUDIO DEL REPOSICIONAMIENTO GUBERNAMENTAL.....	57
2.1 Definición conceptual del reposicionamiento gubernamental.....	57
2.2 Conceptualización general del término racionalidad.....	59
2.3 La implicación de la racionalidad en el proceso decisorio de los actores decisores.....	61
2.4 El proceso decisorio en el campo político.....	66
2.5 Las decisiones y su proceso dentro de las organizaciones públicas.....	68
2.5.1 El modelo racional.....	69
2.5.2 El modelo organizacional.....	70
2.5.3 El modelo político.....	70
2.5.4 El modelo de la no decisión (racional).....	71
2.5.5 El caos en la toma de decisiones.....	72
2.5.6 El modelo de los cestos de basura.....	72
2.5.7 Modelo de aprendizaje organizacional.....	73
2.6 Conceptualización de las variables racionalidad administrativa y racionalidad política.....	77
2.7 Conceptualización del llamado actor decisorio.....	77
2.8 Roles del actor decisorio.....	84
2.9 El actor decisor como gerente público.....	87
2.10 Conceptualización de organización pública.....	88
Conclusiones.....	93

Capítulo 3	
ALGUNAS VARIABLES EXPLICATIVAS DEL REPOSICIONAMIENTO GUBERNAMENTAL.....	95
3.1 Variables explicativas del reposicionamiento gubernamental de actores decisores.....	95
3.1.1 Componentes para una teoría del reclutamiento de actores decisores.....	95
3.1.2 La influencia social.....	96
3.1.3 El poder social.....	98
3.1.4 La política organizacional.....	102
3.1.5 La administración de impresiones.....	104
3.2 Patrones de pensamiento para la supervivencia de los actores decisores.....	105
3.3 La adaptación de los actores decisores como proceso de selección natural.....	109
3.4 La adaptación de un actor decisor como proceso de transformación.....	111
Conclusiones.....	112
Capítulo 4	
ESTUDIOS Y EVIDENCIA EMPÍRICA SOBRE EL REPOSICIONAMIENTO GUBERNAMENTAL EN MÉXICO.....	113
4.1 Antecedentes históricos sobre el sistema de reclutamiento en las organizaciones públicas mexicanas.....	114
4.1.1 El reclutamiento de actores decisores durante la Colonia.....	116
4.1.2 El reclutamiento de actores decisores durante el Siglo XIX.....	117
4.1.3 El reclutamiento de actores decisores durante el período postrevolucionario 1910-1960.....	119
4.1.4 El reclutamiento de actores decisores durante el período postrevolucionario 1960-1979.....	121
4.2 Los actores decisores como parte de las élites políticas y el poder económico.....	123
4.3 Los actores decisores en el poder legislativo de México.....	124
4.4 El reposicionamiento gubernamental y la rotación de actores decisorios con perfil político.....	126
4.5 Cuatro décadas de actuación pública de un actor decisor en organizaciones públicas federales.....	135
4.6 La tecnocracia y los actores decisores.....	142
Conclusiones.....	158
Segunda parte	
EL REPOSICIONAMIENTO GUBERNAMENTAL EN SAN LUIS POTOSÍ DURANTE EL PERÍODO 1979-2004: ESTUDIO DE CASO.....	162
Capítulo 5	
EL PAPEL DE LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS EN EL ESTUDIO DEL REPOSICIONAMIENTO EN SAN LUIS POTOSÍ.....	165
5.1 El entorno geográfico de las organizaciones públicas estudiadas.....	165
5.2 División política del territorio de las organizaciones públicas.....	169

5.3 Aspecto sociocultural prevaleciente en el entorno de las organizaciones públicas.....	169
5.4 Aspecto económico del medio en que se desenvuelven las organizaciones públicas.....	172
5.5 Aspecto político-electoral del territorio que aglutina a las organizaciones públicas.....	173
5.6 Aspecto legal de las organizaciones públicas del estudio de caso.....	180
Conclusiones.....	187
Capítulo 6	
LOS ACTORES GUBERNAMENTALES COMO SUJETOS DE ESTUDIO DEL REPOSICIONAMIENTO EN SAN LUIS POTOSÍ.....	190
6.1 Las etapas de gestión administrativa y el reposicionamiento de los actores gubernamentales.....	191
Conclusiones.....	216
Capítulo 7	
ACCIONES, POSTURAS E INTERESES DE LOS PROTAGONISTAS DEL REPOSICIONAMIENTO GUBERNAMENTAL.....	219
7.1 Conocer la historia de vida de los actores decisores: una forma de empezar...	219
7.1.1 Acciones posturas e intereses de los actores decisores reposicionados.....	220
7.1.1.1 Informante 1 (género masculino).....	220
7.1.1.2 Informante 2 (género femenino).....	221
7.1.1.3 Informante 3 (género masculino).....	223
7.1.1.4 Informante 4 (género masculino).....	225
7.1.1.5 Informante 5 (género femenino).....	226
7.1.1.6 Informante 6 (género masculino).....	227
7.1.1.7 Informante 7 (género masculino).....	228
7.1.2 Acciones, posturas e intereses de un actor decisor aliado del reposicionamiento.....	230
7.1.3 El punto de vista de los actores no reposicionados.....	231
7.1.3.1 Informante 1 (género masculino).....	231
7.1.3.2 Informante 2 (género masculino).....	232
Conclusiones.....	232
Tercera parte	
ASPECTO METODOLÓGICO PARA EL ESTUDIO DEL REPOSICIONAMIENTO GUBERNAMENTAL EN SAN LUIS POTOSÍ.....	236
Capítulo 8	
DE LA HISTORIA ORAL A LA HISTORIA ESCRITA: METODOLOGÍA DEL ESTUDIO CUALITATIVO Y DEL ANÁLISIS CUANTITATIVO.....	240
8.1 El abordaje cualitativo con protagonistas del reposicionamiento gubernamental.....	241

8.2 La parte cuantitativa: revisión documental y análisis de contenido.....	243
8.3 Construcción del cuadro de reposicionamiento gubernamental en San Luis Potosí.....	245
Conclusiones.....	253
 Capítulo 9	
CARACTERIZACIÓN DE LOS RASGOS DE LOS ACTORES GUBERNAMENTALES REPOSICIONADOS EN SAN LUIS POTOSÍ.....	255
9.1 La caracterización de rasgos del reposicionamiento gubernamental.....	255
9.2 Variables y subvariables del reposicionamiento gubernamental: indicadores, definición y escalas de medida.....	256
9.2.1 La racionalidad administrativa como variable del reposicionamiento gubernamental.....	259
9.2.2 La racionalidad política como variable del reposicionamiento gubernamental.....	263
9.2.3 El reposicionamiento gubernamental de actores decisores en organizaciones públicas en el papel de variable.....	265
9.3 Determinación de la población para el estudio del reposicionamiento gubernamental.....	268
9.4 Descripción de la muestra.....	271
9.5 Análisis estadístico.....	272
9.5.1 Análisis de correlación.....	272
9.5.2 Análisis de regresión.....	273
9.5.3 Análisis factorial.....	274
Conclusiones.....	275
 Capítulo 10	
REPORTE FINAL DEL ESTUDIO DE CASO: RESULTADOS Y DISCUSIONES EN TORNO AL REPOSICIONAMIENTO GUBERNAMENTAL EN SAN LUIS POTOSÍ.....	276
10.1 Reporte del análisis cualitativo.....	276
10.2 Influencia de la racionalidad administrativa en el reposicionamiento gubernamental.....	278
10.2.1 Construcción del índice de racionalidad administrativa en San Luis Potosí.....	278
10.2.2 Análisis gráfico de correlación de algunas subvariables de la racionalidad administrativa en San Luis Potosí.....	280
10.2.3 Análisis de correlación administrativa en San Luis Potosí.....	288
10.2.4 Análisis de regresión de la racionalidad administrativa de San Luis Potosí.....	292
10.2.4.1 Resultados del análisis de regresión.....	292
10.2.5 Análisis factorial de la racionalidad administrativa en San Luis Potosí.....	293
10.3 Influencia de la racionalidad política en el reposicionamiento gubernamental.....	295
10.3.1 Construcción del índice de racionalidad política en San Luis Potosí.....	295
10.3.2 Análisis de correlación de la racionalidad política en San Luis Potosí.....	295

10.4 Construcción del índice de reposicionamiento gubernamental en San Luis Potosí.....	297
Conclusiones.....	298
A MANERA DE CONCLUSIONES: RACIONALIDAD ADMINISTRATIVA, RACIONALIDAD POLÍTICA Y REPOSICIONAMIENTO GUBERNAMENTAL....	299
Recomendaciones.....	310
BIBLIOGRAFÍA.....	314
Libros, revistas, tesis y ponencias.....	314
Documentos legales.....	325
Hemerografía.....	326
Otras referencias.....	327
ANEXOS.....	328
Anexo 1. Concentrado general de datos sin procesar obtenidos de la revisión documental de expedientes de personal de AD en OP durante el período 1979-2004.....	330
Anexo 2. Auto-correlación de las variables reposicionamiento gubernamental y las subvariables ordinales de la racionalidad administrativa.....	335
Anexo 3. Correlación de la subvariable estado civil de la variable racionalidad administrativa.....	340
Anexo 4. Resultados de la correlación entre la subvariable nominal género de la variable racionalidad administrativa y las quince subvariables ordinales de la racionalidad administrativa con la variable reposicionamiento gubernamental....	345
Anexo 5. Correlación de la subvariable lugar de nacimiento de la variable racionalidad administrativa.....	347
Anexo 6. Correlación de la subvariable períodos laborados de la variable reposicionamiento gubernamental.....	352
Anexo 7. Correlación de la subvariable profesión de la variable racionalidad administrativa.....	357
Anexo 8. Correlación de la variable racionalidad administrativa con la variable reposicionamiento gubernamental.....	362
Anexo 9. Correlación de las subvariables de la racionalidad política con la subvariable de la variable reposicionamiento gubernamental.....	367
Anexo 10. Concentrado general de datos procesados de las variables reposicionamiento gubernamental, racionalidad administrativa y racionalidad política con sus respectivas subvariables.....	370
Anexo 11. Concentrado de datos procesados de las subvariables nominales y ordinales de la variable racionalidad administrativa.....	377
Anexo 12. Concentrado de datos procesados de las subvariables nominales y ordinales de la variable racionalidad política.....	381
Anexo 13. Análisis de la correlación de la variable racionalidad administrativa en San Luis Potosí.....	387

Anexo 14. Relación de índices de reposicionamiento gubernamental y la racionalidad administrativa en San Luis Potosí.....	389
---	-----

LISTA DE TABLAS

Introducción

Tabla 1. Duración promedio de las jefaturas de la PGR y de la SEGOB (1940-1988 y 1989-1999).....	17
Tabla 2. Número de dirigentes de la SEGOB y de la PGR (1940-1999).....	17
Tabla 3. Gobernadores que no concluyeron su período gubernamental en el sexenio presidencial de Carlos Salinas de Gortari (1988-1994).....	18
Tabla 4. Relación de gobernadores que no concluyeron su período gubernamental, durante el período 1929-1934.....	19
Tabla 5. Cambios de secretarios de estado en el gobierno federal mexicano durante los sexenios 1988-1994 y 1994-2000.....	20
Tabla 6. Relación de gobernantes de San Luis Potosí, entre 1927 y 2003.....	28
Tabla 7. Resultados de elecciones para gobernador de San Luis Potosí, entre 1979 y 2003.....	29
Tabla 8. Resultados de procesos electorales del Partido Acción Nacional en comparación con los del Partido Revolucionario Institucional.....	31
Tabla 9. Extracto del Tabulador de Puestos y Sueldos del Gobierno del Estado de San Luis Potosí (2004).....	31
Tabla 10. Relación de puestos directivos del Poder Ejecutivo del Estado de San Luis Potosí, México, en la Administración Pública 1997-2003.....	33
Tabla 11. Organizaciones públicas de San Luis Potosí, México (Administración Pública 2003-2009) en las que se ubicaron actores de nivel directivo de anteriores administraciones públicas.....	34
Tabla 12. Continuidad laboral de actores decisores después del cambio de la administración pública 1997-2003 del Poder Ejecutivo del Estado de San Luis Potosí, México.....	35
Tabla 13. Relación de actores directivos que tuvieron continuidad laboral en diversas administraciones públicas de San Luis Potosí, durante el período 1979-1997.....	36
Tabla 14. Relación de actores directivos que tuvieron continuidad laboral en las administraciones públicas encabezadas por Fernando Silva Nieto y Marcelo De los Santos Fraga.....	37

Capítulo 1

Tabla 15. Definiciones de comportamiento organizacional.....	48
Tabla 16. Teorías de la administración.....	49
Tabla 17. Presencia del comportamiento organizacional en las teorías o escuelas de la administración.....	50

Capítulo 2

Tabla 18. Estilos de toma de decisiones.....	68
--	----

Tabla 19. Modelo de la columna izquierda y derecha para la toma de decisiones..	73
Tabla 20. Competencias requeridas por los actores decisores.....	80
Tabla 21. Competencias o exigencias requeridas por los actores decisores, según su nivel directivo.....	81
Tabla 22. Componentes y competencias del modelo curricular propuesto por Tompkins, Laslovich y Greene para la formación de actores decisores de organizaciones públicas.....	82
Tabla 23. Las acciones de los Actores Decisores directivos en comparación con las acciones de los Actores Decisores líderes.....	83
Tabla 24. Propiedades de las organizaciones públicas.....	85
Tabla 25. Conceptos de organización de por diferentes autores.....	92
Tabla 26. Características de la agencia pública tradicional y la nueva agencia pública.....	93
Capítulo 3	
Tabla 27. Modelo de patrones de pensamiento de Kepner y Tregoe.....	109
Capítulo 4	
Tabla 28. Tasas de continuidad por regímenes presidenciales, 1904-1971.....	127
Tabla 29. Tasas de continuidad entre regímenes presidenciales individuales, 1917-1921.....	128
Tabla 30. Dirección del reposicionamiento gubernamental de actores decisores entre regímenes presidenciales consecutivos, 1904-1971.....	129
Tabla 31. Relación de puestos de actores decisores para un estudio de la tecnocracia en México.....	155
Tabla 32. Clasificación de dependencias y entidades federales para el estudio de la tecnocracia en México.....	155
Tabla 33. Resultados sobre la frecuencia de profesiones de por los actores decisores de la tecnocracia en México.....	156
Capítulo 5	
Tabla 34. Población total, urbana y rural según género en San Luis Potosí, México, durante el período 1970-2005.....	169
Tabla 35. Población total del estado de San Luis Potosí por grupo quinquenal de edad según género (a febrero de 2000).....	170
Tabla 36. Relación de gobernantes del Estado de San Luis Potosí, durante el período 1979-2004.....	179
Tabla 37. La alta inestabilidad política de los gobernantes potosinos.....	180
Tabla 38. Constituciones políticas de San Luis Potosí desde 1826.....	181
Tabla 39. Evolución de la estructura organizacional del Poder Ejecutivo de San Luis Potosí (administración pública centralizada) durante el período 1979-2004.	186
Capítulo 6	
Tabla 40. Gabinete político de Carlos Jonguitud Barrios (1979-1985).....	192
Tabla 41. Gabinete político de Florencio Salazar Martínez (1985-1987).....	194
Tabla 42. Gabinete político de Leopoldino Ortiz Santos (1987-1991).....	198
Tabla 43. Gabinete político de Fausto Zapata Loredó (1991).....	201

Tabla 44. Relación de participantes y conclusiones a las que se llegó en el Foro denominado Análisis y Balance de las Elecciones: San Luis Potosí, 1991.....	206
Tabla 45. Gabinete político de Gonzalo Martínez Corbalá (1991-1992).....	208
Tabla 46. Gabinete político de Teófilo Torres Corzo (1992-1993).....	211
Tabla 47. Resultados del proceso electoral celebrado el 18 de abril de 1993, para elegir gobernador constitucional para concluir el período constitucional 1991-1997 en San Luis Potosí.....	211
Tabla 48. Gabinete político de Horacio Sánchez Unzueta (1993-1997).....	213
Tabla 49. Gabinete político de Fernando Silva Nieto (1997-2003).....	214
Tabla 50. Resultados del proceso electoral para elegir gobernador el 6 de julio de 2003 en San Luis Potosí.....	215
Tabla 51. Gabinete político de Marcelo de los Santos Fraga (2003-2009).....	215
 Capítulo 9	
Tabla 52. Definición operacional de las subvariables de la variable racionalidad administrativa.....	262
Tabla 53. Definición operacional de las subvariables de la racionalidad política...	264
Tabla 54. Definición operacional de la subvariable del reposicionamiento gubernamental.....	267
 Capítulo 10	
Tabla 55. Factores de influencia para el reposicionamiento gubernamental en organizaciones públicas.....	277
Tabla 56. Resultados del análisis de regresión de la variable racionalidad administrativa.....	293
Tabla 57. Análisis de correlación entre las subvariables de la variable racionalidad administrativa.....	297
 LISTA DE FIGURAS	
Introducción	
Figura 1. Racionalidad administrativa y racionalidad política en el reposicionamiento gubernamental.....	27
 Capítulo 2	
Figura 2. La escalera de la inferencia como modelo de toma de decisiones.....	74
Figura 3. Los papeles del Actor Decisor (AD).....	78
Figura 4. La infraestructura imaginaria de las organizaciones públicas.....	90
 Capítulo 3	
Figura 5. Tres niveles de acción política en las organizaciones públicas.....	103
 Capítulo 5	
Figura 6. Ubicación geográfica del estado de San Luis Potosí en la república Mexicana.....	166
Figura 7. Regiones o zonas en que se divide el territorio del estado de San Luis Potosí, México.....	167

Capítulo 8	
Figura 8. Proceso que sigue todo proyecto de investigación, según Sáinz (2002)..	237
Figura 9. Flujograma del procedimiento aplicado en el estudio de caso (investigación de campo).....	239
Capítulo 9	
Figura 10. Caracterización de los rasgos del reposicionamiento gubernamental (con variables y subvariables).....	257
Figura 11. Actores decisores sujetos de estudio en esta investigación.....	269
Figura 12. Organizaciones públicas consideradas para el estudio del reposicionamiento gubernamental en San Luis Potosí.....	271
LISTA DE GRÁFICOS	
Capítulo 10	
Gráfico 1. Auto-correlación de la variable reposicionamiento gubernamental y las subvariables ordinales de la variable racionalidad administrativa.....	281
Gráfico 2. Correlación de la subvariable estado civil de la variable racionalidad administrativa.....	282
Gráfico 3. Correlación de la subvariable género de la variable racionalidad administrativa.....	284
Gráfico 4. Correlación con la subvariable lugar de nacimiento de la variable racionalidad administrativa.....	285
Gráfico 5. Correlación de la subvariable períodos de gobierno laborados de la variable reposicionamiento gubernamental de actores decisores (RGAD).....	286
Gráfico 6. Correlación de la subvariable profesión de la racionalidad administrativa.....	288

RESUMEN

La elaboración de este trabajo surgió de la inquietud por caracterizar los rasgos de los perfiles administrativo y político que poseen los actores decisores de las organizaciones públicas que logran continuidad laboral, no obstante presentarse cambios de gabinete en la administración pública. Cuando un actor decisor logra permanecer en su mismo puesto de trabajo o en otro de igual nivel jerárquico o superior, en la misma o en otra organización pública, a este fenómeno se le identificó en el estudio como reposicionamiento gubernamental.

El estudio del reposicionamiento gubernamental se vuelve particularmente interesante, si se toma en cuenta que los actores decisores, no tienen estabilidad en su empleo porque la propia legislación laboral así lo establece y además se desempeñan en ambientes altamente competitivos y con un elevado grado de inestabilidad política.

Para encontrar evidencia empírica que permitiera responder a la pregunta ¿cómo se combina el perfil administrativo y el perfil político dentro del reposicionamiento gubernamental de actores decisores en las organizaciones públicas estatales de San Luis Potosí?, esta investigación se realizó con metodología de tipo cualitativo y cuantitativo.

Mediante el enfoque cualitativo se indagó con los actores protagonistas del reposicionamiento gubernamental qué factores consideran que influyeron para tener o no continuidad laboral. En el mismo ejercicio cualitativo se recopilaron evidencias para saber las acciones, posturas e intereses de quien toma las decisiones de que aun actor permanezca o no en su puesto de trabajo.

En el estudio también se realizaron ejercicios desde el enfoque cuantitativo para complementar o reforzar las evidencias de la investigación. El estudio se efectuó con información documental de 200 actores decisores de las organizaciones públicas que lograron reposicionamiento gubernamental durante el periodo 1979-2004.

El estudio se abordó desde la perspectiva del comportamiento organizacional (CO) porque el autor considera que a través del CO, es posible indagar la actuación de las personas ante determinado fenómeno, ya sea de manera individual o grupal, consciente o inconscientemente, como en este caso el reposicionamiento gubernamental.

En lo que respecta a las aportaciones de la investigación al desarrollo del comportamiento organizacional, el estudio permitió contribuir al debate teórico que permita responder la pregunta ¿cómo se combina la racionalidad administrativa y la racionalidad política para incidir en el reposicionamiento gubernamental de actores decisores en organizaciones públicas?

Es decir, ¿es la interacción de estas dos racionalidades la que genera reposicionamiento gubernamental o es más bien el comportamiento organizacional que adoptan los actores decisores apoyados en estas racionalidades lo que les facilita su reposicionamiento?, o bien ¿son otras circunstancias las que inciden en este fenómeno organizacional?

En las conclusiones de este trabajo el autor recomienda varios puntos que pueden enriquecer otros estudios similares o tomar elementos de éste para hacer investigación en la misma temática, bajo la misma u otras perspectivas de los fenómenos sociales en las organizaciones públicas.

Palabras clave: racionalidad administrativa, racionalidad política, reposicionamiento gubernamental, actores decisores, organizaciones públicas y comportamiento organizacional.

INTRODUCCIÓN

*Tarde o temprano sabremos de qué está hecho todo y cómo funciona;
todo, excepto los hombres y sus sociedades ...
Los intentos por desarrollar las leyes científicas de la naturaleza humana
es probable que tengan poco éxito y aplicación.
Pero sí podemos tratar de averiguar dónde estamos,
cómo llegamos hasta aquí, qué sabemos y qué no sabemos;
y podemos tratar de discernir las tendencias y los resultados probables.*

Robert Hutchins

REPOSICIONAMIENTO DE ACTORES GUBERNAMENTALES: UNA PERSPECTIVA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

En los últimos veinte años se ha observado que el grado de inestabilidad de los actores que ocupan puestos directivos en las organizaciones públicas (OP) de México, tanto en el ámbito federal como en el estatal y el municipal, es sumamente alto, al menos en el poder ejecutivo. La inestabilidad se incrementa cuando se trata de un cambio de administración por conclusión del sexenio o por renuncia del titular en funciones de dichos poderes; agudizándose aún más esta situación, cuando la administración pública entrante proviene de un partido político diferente del que pertenece la administración saliente.

Según un análisis que Guerrero (2001:14) realizó en la Procuraduría General de la República (PGR) y en la Secretaría de Gobernación (SEGOB) del gobierno federal mexicano; el problema de la inestabilidad laboral de sus titulares se incrementó significativamente en la década de los noventa, en contraste con la relativa estabilidad que caracterizó a dichas OP federales durante el largo período que inició el presidente Manuel Ávila Camacho (1940-1946) y que concluyó con la presidencia de Miguel de la Madrid Hurtado (1982-1988) tal como se aprecia en la Tabla 1.

Sin embargo, resulta oportuno enfatizar que durante el período presidencial de Luis Echeverría Álvarez, se presentó un alto grado de inestabilidad en su gabinete, ya que éste consumó frecuentes cambios: para el mes de noviembre de 1976, solamente 6 de 17

secretarios que se nombraron originalmente para secretarías de estado, se mantenían en sus cargos; es decir, casi el 65 por ciento no permanecieron en sus puestos durante el sexenio 1970-1976 (Smith, 1981a:326).

Tabla 1. Duración promedio de las jefaturas de la Procuraduría General de la República y de la Secretaría de Gobernación (1940-1988 y 1989-1999)

	Fase 1 Diciembre de 1940- noviembre de 1988 (meses)	Fase 2 Diciembre de 1988- marzo de 1999 (meses)	Variación de la Fase 1 a la Fase 2 (porcentaje)
Procuraduría General de la República	48.0 (N= 12)	16.4 (N= 7)	-65.8
Secretaría de Gobernación	52.4 (N= 11)	16.4 (N= 7)	-68.7
Duración promedio en las OP	50.20	16.40	67.2
N= Número de dirigentes de la OP durante el período.			

Fuente: Guerrero G., E. (2001).

En el aludido estudio de Guerrero, se resalta que durante el período 1989-1999, tanto el número de secretarios de gobernación como el de procuradores generales de la república mexicana aumentó súbitamente (Tabla 2) cuestión que denota el alto grado de inestabilidad en estas OP del ámbito federal.

Tabla 2. Número de dirigentes de la Secretaría de Gobernación y de la Procuraduría General de la República (1940-1999)

	MAC	MAV	ARC	ALM	GDO	LEA	JLP	MMH	CSG	EZPL	Total
SEGOB	2	2	1	1	1	1	2	1	3	4	18
PGR	1	1	2	2	2	2	1	1	5	2	19
Total	3	3	3	3	3	3	3	2	8	6	37

Nota: Las cabezas de las columnas se refieren al nombre del presidente de México en turno (MAC: Manuel Ávila Camacho, 1940-1946; MAV: Miguel Alemán Valdés, 1946-1952; ARC: Adolfo Ruiz Cortines, 1952-1958; ALM: Adolfo López Mateos, 1958-1964; GDO: Gustavo Díaz Ordaz, 1964-1970; LEA: Luis Echeverría Álvarez, 1970-1976; JLP: José López Portillo, 1976-1982; MMH: Miguel de la Madrid Hurtado, 1982-1988; CSG: Carlos Salinas de Gortari, 1988-1994; EZPL: Ernesto Zedillo Ponce de León, 1994-2000). Las cabezas de renglón se refieren a los nombres de las OP federales analizadas.

Fuente: Guerrero G., E. (2001).

El avatar de inestabilidad laboral de los actores de mandos directivos en las OP a finales de la década de los ochenta del siglo XX, no solamente se constató en el caso de las OP

del gobierno federal antes mencionadas, también se presentó entre los responsables de una buena parte de las gubernaturas de México (que para efectos de esta investigación, también se catalogan como OP) tal como se denota en la Tabla 3. Esta circunstancia ya se había presentado anteriormente durante el sexenio 1970-1976, pues Luis Echeverría “*expulsó*” de su cargo a no menos de cinco gobernadores de los estados de Guerrero, Nuevo León, Puebla, Hidalgo y Sonora (Smith, 1981a:326).

Tabla 3. Gobernadores que no concluyeron su período gubernamental, durante el sexenio presidencial de Carlos Salinas de Gortari (1988-1994)

Nº	Nombre del gobernador	Entidad federativa	Fecha de la licencia, remoción o renuncia
1	Luis Martínez Villicaña	Michoacán	3 de diciembre de 1988
2	Xicoténcatl Leyva Mortera	Baja California	3 de enero de 1989
3	Mario Ramón Beteta	Estado de México	7 de septiembre de 1989
4	Víctor Manzanilla Schaffer	Yucatán	14 de febrero de 1991
5	Ramón Aguirre Velásquez	Guanajuato	30 de agosto de 1991
6	Fausto Zapata Loredo	San Luis Potosí	9 de octubre de 1991
7	Gonzalo Martínez Corbalá	San Luis Potosí	Octubre de 1992
8	Salvador Neme Castillo	Tabasco	Febrero de 1992
9	Genaro Borrego Estrada	Zacatecas	Mayo de 1992
10	Guillermo Cosío Vidaurri	Jalisco	Mayo de 1992
11	Eduardo Villaseñor	Michoacán	Octubre de 1992
12	Patrocinio González Garrido	Chiapas	Enero de 1993
13	Beatriz Paredes Rangel	Tlaxcala	Enero de 1993

Fuente: Elaborada por el autor (2005) a partir de: Unidad de Análisis Prospectivo El Financiero. (1993).

Además de los casos anteriores, como antecedente histórico de la inestabilidad laboral en OP de México, se tienen los incidentes ocurridos a diversos gobernadores del país, durante el período comprendido entre 1929 y 1934, tal como se muestra en la Tabla 4.

La inestabilidad de los gobernantes mencionados en la Tabla 4 se manifestó en el período en que Plutarco Elías Calles ejerció su maximato designando a Emilio Portes Gil, Adolfo de la Huerta y Pascual Ortiz Rubio. Es decir, fue en la gestión de estos presidentes de la república mexicana que se produjeron las renunciaciones, desconocimiento, ceses y desafueros de los gobernadores a que se refiere la citada Tabla 4 (Marín, 2007).

Tabla 4. Relación de gobernadores que no concluyeron su etapa gubernamental, durante el período 1929-1934

Nº	Nombre del gobernador	Entidad federativa	Fecha en que dejó el cargo	Motivo por el que dejó el cargo
1	Gualberto Amaya	Durango	1929	Se le desaforó por apoyar la rebelión escobarista
2	Marcelo Caraveo	Chihuahua	8 de abril de 1929	Se le desaforó por apoyar la rebelión escobarista
3	Fausto Topete	Sonora	3 de mayo de 1929	El senado de la república lo desconoció por apoyar el movimiento escobarista (de hecho, el mandatario contaba ya con una licencia temporal que solicitó precisamente para atender la jefatura de la campaña escobarista)
4	Margarito Ramírez	Jalisco	No se tiene el dato	Se le acusaba de malos manejos y el senado declaró desaparecidos los poderes
5	José María Cuellar	Jalisco	No se tiene el dato	Según su renuncia presentada, se retiró para “ <i>atender asuntos particulares</i> ” (José María Cuéllar, sustituyó a Margarito Ramírez en Jalisco)
6	Alfonso Medina	Zacatecas	29 de mayo de 1929	Se le desaforó por sospecha de malos manejos del erario y un pleito con el ayuntamiento de la capital
7	Abraham Araujo	Querétaro	No se tiene el dato	Cayó del gobierno por desavenencias con sus diputados
8	Ignacio de la Mora	Jalisco	11 de septiembre de 1931	Presentó renuncia porque no tuvo el apoyo completo de los diputados
9	Ángel Vázquez Mellado	Querétaro	5 de mayo de 1930	Se le desaforó por disputas con sus legisladores
10	Andrés Ortiz	Chihuahua	29 de octubre de 1931	Se le desaforó por errores políticos y disputas con senadores y diputados
11	Roberto Fierro	Chihuahua	4 de julio de 1932	Sus propios legisladores lo acusaron de malversación de fondos y de otras faltas sin fundamento, después de que él desaforó a tres diputados que no eran de su agrado (se propuso a Roberto Fierro en el lugar que dejó Andrés Ortiz)
12	Esteban Baca Calderón	Nayarit	24 de octubre de 1929	El senado de la república lo designó gobernador provisional y luego le revocó el nombramiento con la acusación de que solía abandonar el estado sin el permiso correspondiente. También se dijo que fue por los desórdenes que se registraron durante la visita que hizo a Nayarit el candidato presidencial José Vasconcelos
13	Juventino Espinosa	Nayarit	28 de octubre de 1933	Se le cesó como gobernador por acusaciones del Partido Revolucionario Institucional
14	Francisco Cárdenas	Nuevo León	27 de noviembre de 1933	Presentó su renuncia a la gubernatura, por presiones del hijo de Plutarco Elías Calles
15	Adrián Castrejón	Guerrero	28 de marzo de 1933	Cayó por problemas con sus propios servidores públicos, quienes argumentaban que había un pago pendiente de sueldos
16	José Ramón Valdés	Durango	7 de agosto de 1931	Por declararse desaparecidos los poderes
17	Enrique Hernández Álvarez	Guanajuato	1º de junio de 1932	Se le desconoció como gobernador. El decreto exponía que: “ <i>en Guanajuato no existe, de parte de las autoridades, respeto alguno para las garantías fundamentales del hombre, puesto que ni la vida, ni la libertad física, ni el derecho de reunión, han merecido ni merecen el respeto y el resguardo debidos</i> ”
18	Leonides Andrew Almazán	Puebla	6 de enero de 1933	Renunció por problemas electorales

Fuente: Elaborada por el autor (2005) a partir de: Marín R., G. (2007).

Otros autores, para referirse al tema de la inestabilidad laboral en las OP de México, utilizan el concepto de “*discontinuidad administrativa*”, tal es el caso de un estudio que Peña (1999) realizó en el gobierno federal mexicano, mismo que comprendió el período 1988-1998, es decir, todo el período presidencial de Carlos Salinas de Gortari (CSG) y buena parte del período constitucional de Ernesto Zedillo Ponce de León (EZPL).

Dicho estudio mostró también la elevada cantidad de cambios de los actores gubernamentales ocupantes de puestos directivos en buena parte de las OP del gabinete presidencial de México, en un tiempo relativamente corto, tal como se indica en la Tabla 5.

Tabla 5. Cambios de secretarios de estado en el gobierno federal mexicano durante los sexenios 1988-1994 y 1994-2000

Nombre de la OP	Cambios o relevos		Total de cambios
	Sexenio de CSG	Sexenio de EZPL	
Gobernación	3	3	6
Relaciones Exteriores	3	2	5
Defensa Nacional	-	-	-
Marina	2	-	2
Programación y Presupuesto	2	*	2
Hacienda y Crédito Público	-	3	3
Educación Pública	4	2	6
Salubridad y Asistencia	-	-	-
Desarrollo Urbano y Ecología	-	*	-
Desarrollo Social	2	-	2
Agricultura y Recursos Hidráulicos	2	3	5
Energía, Minas e Industria Paraestatal	2	3	5
Comercio y Fomento Industrial	-	-	-
Trabajo y Previsión Social	2	2	4
Reforma Agraria	-	2	2
Comunicaciones y Transportes	2	2	4
Turismo	3	2	5
Pesca	2	*	2
Contraloría General de la Federación	*	2	2
Medio Ambiente	*	-	-
Total de cambios o relevos	29	26	55

* Nombre modificado de la OP.

Fuente: Peña C., M. del P. (1999).

Derivado de un análisis comparado de las relaciones laborales en la administración pública de Argentina, Costa Rica, México y Perú; Bonifacio y Falivene (2002) encontraron que la discontinuidad de actores públicos en funciones esenciales o críticas como salud,

educación, recaudación, entre otras no menos importantes, afecta directamente el desempeño de la administración pública. En concatenación con lo anterior, manifiesta Pardo (2005) que:

La continua rotación de funcionarios, si bien era un componente necesario para la permanencia del sistema político, ocasionó una memoria institucional raquítica y falta de continuidad en planes y programas.

Por otro lado, autores como Peña expresan que:

[...], estamos acostumbrados a que en cada sexenio, haya cambios en el [...] gobierno mexicano de actores que ocupan puestos de mandos superiores como son los secretarios de estado, sin que esos cambios sean para eficientar la administración pública, lo sorprendente sería que en esos puestos hubiera continuidad, pareciera ser que el método de ensayo-error fuera el más aceptado por nuestros gobernantes (Peña, 1999:131).

Langston (1995) aborda el tema de la inestabilidad en las OP, al momento de señalar que:

Para sobrevivir, los actores gubernamentales de nivel directivo deben establecer contactos con todos los miembros poderosos del régimen que puedan y, de entre esta amplia gama de contactos, realizar una alianza especialmente fuerte con algún líder a quien le mostrarán lealtad y disciplina.

Lo dicho por Langston, concuerda con lo que al respecto manifiesta Hofmann (2006:22):

Hasta hace poco, típicamente, al cambiar los sexenios, parvadas de funcionarios públicos se desplazaban de una dependencia a otra. La discrecionalidad al contratar o separar a las personas de la administración pública federal (en México) era recurrente; se servía a quienes ocupaban puestos superiores; a ellos –no a la ciudadanía– se le rendían cuentas; esa era la medida de la permanencia en el empleo.

La inestabilidad laboral en las OP se presenta incluso dentro del propio régimen del partido político que se encuentre en el poder; de ahí que hayan surgido las llamadas facciones políticas intrarrégimen en México. Hacia el interior de los partidos políticos existe una cruda lucha por el poder (Bracho, 2005).

A este respecto, Langston (1995) manifiesta que las batallas sobre quién dirigirá la nación, aunque parezca extraño se pelean dentro del propio régimen, no entre partidos, con muy poca participación del electorado y escasas estructuras formales reglamentadas; por ello, sigue comentando Langston que:

En México las facciones pueden verse como mecanismos de distribución de puestos (de elección y burocráticos) [...] y su función se explica por la falta de vehículos alternativos para llevarlos a cabo, como podrían ser unas elecciones verdaderamente decisivas.

Iacoviello (1996) concuerda con el autor al mencionar que los actores gubernamentales que ocupan puestos directivos tienen un alto nivel de rotación y tienden a permanecer en la OP por menos tiempo. Quizá por tal motivo, en la administración pública federal de México (2000-2006) una gran cantidad de actores gubernamentales profesionales o formados en el campo de la administración pública se les despidió o no se les convocó al servicio público (Guerrero, 2004).

Señalan Arrieta, Martínez y González (2005) que en el sistema político mexicano, la recompensa a la lealtad es el progreso personal en la función pública. Según las autoras, en los gobiernos estatales y municipales aún se lleva a cabo el “*sistema de lealtades*”, como un medio de contratación de personal y como parte del desarrollo del trabajo seguro y respaldado, aunado a la periódica movilidad de actores gubernamentales en puestos de nivel directivo (identificados como personal de confianza) en cada gestión administrativa.

Haro (2007) manifiesta que según palabras de Mauricio Merino, la “*subcultura de la lealtad*” ha politizado la administración pública mexicana, al grado de convertirla en un botón atractivo para las camarillas, grupos de interés y partidos políticos.

No existe carrera en el poder ejecutivo de México y sus muy variadas ramas. Los actores decisores no pueden echar raíces en las OP, su gran amenaza es el “*cuate*”, expresión utilizada para indicar ese vínculo extraño que todo lo explica; el “*cuate*” es exactamente la antítesis de la profesionalización.

Al cambiar a secretarios, subsecretarios o directores, todo el mundo debe salir, despejar el área a los nuevos designados (Reyes, 1999; citado por Fócil, 2004). En relación con el mismo tema, Merino (1996:13) expresa que:

[...] si bien es cierto que los actores gubernamentales de nivel directivo suelen beneficiarse de sus relaciones políticas personales para asegurar su permanencia en las OP, también lo es que sus cargos penden del hilo finísimo de su amistad con los más poderosos, y que con frecuencia están obligados a realizar actividades completamente distintas de las que les exige formalmente su cargo.

Sobre el mismo tópico, Torres (2004:76) expone que:

[...], la ausencia de mecanismos de rendición de cuentas y la nula fiscalización de la función pública, fomentaron reiteradamente que los tres ámbitos de gobierno optaran por criterios de selección

del recurso humano de carácter “clientelar”, donde se privilegió la relación personal y el compromiso político por encima de la formación profesional.

Manifiesta Barrera (2001) que la designación de la “*alta burocracia*” obedece a preferencias políticas y personales y menos a criterios técnicos y profesionales, aunque no se desdeña una combinación de ambos.

Un estudio que William Ebenstein realizó en la década de los sesenta, encontró que para la elección de los más altos mandos directivos en la administración pública federal, el presidente de México no era completamente libre de tomar esta decisión, ya que consideraría las peticiones de los líderes del partido oficial del gobierno, el único partido que realmente contaba en esos momentos (Córdova, 1993; Skertchly, 2006; Arellano, 2003, citado por Klingner y Arellano, 2006; Pardo, 1995, citada por Arellano, 2005; Martínez, 2005a; Pardo, 2005).

Lo detectado por William Ebenstein se corrobora cuando Arellano y Cabrero (1994) declaran que la búsqueda del equilibrio entre el presidencialismo y el corporativismo en México condujo a un sistema político presidencialista con un Estado íntimamente vinculado al partido en el poder, éste último organizado de manera corporativa (se referían al Partido Revolucionario Institucional [PRI]). La fuerza dominante en la vida de los burócratas –al menos hasta finales del siglo XX– fue el principio de la política y el PRI (Lynn, Jr., 1996).

Todavía, a principios de la década de los ochenta, algunos autores como Molina (1980) expresaban que el gobierno y el partido en el poder, prácticamente actuaban sin fuerzas contrarias frente a ellos, debido a que los partidos de oposición existentes en ese tiempo no poseían un número relevante de miembros a nivel nacional.

Como el lector puede corroborar, la evidencia citada muestra la situación laboral incierta e inestable que ha prevalecido en México hasta nuestros días, en torno a los actores gubernamentales que ocupan puestos de carácter directivo en las OP federales.

Es precisamente en el contexto histórico de la inestabilidad laboral de los actores directivos en las organizaciones públicas en que se sitúa la presente investigación intitulada *Racionalidad administrativa y racionalidad política en el reposicionamiento gubernamental: el caso de San Luis Potosí 1979-2004*.

De la inestabilidad laboral de los actores directivos de las organizaciones públicas se retoman aspectos que tienen que ver con la continuidad o no y el papel que estos personajes

juegan en lo que en este trabajo se denominó *reposicionamiento gubernamental*. La discusión de los aspectos señalados se contextualiza en la realidad empírica con el caso de la administración pública del Poder Ejecutivo de San Luis Potosí, con especial énfasis en el periodo comprendido entre septiembre de 1979 y diciembre de 2004.

Resulta pertinente anotar, que la cita previa de estudios y referencias bibliográficas del ámbito federal exclusivamente, no ha sido a propósito; el motivo obedece a la carencia de investigaciones sobre la estabilidad o inestabilidad laboral de actores directivos en OP estatales o locales.

No obstante la evidencia reseñada, el autor se encontró con que durante el cambio de administración por conclusión del sexenio 1997-2003, en el Gobierno del Estado de San Luis Potosí, México, se presentaron diversos acontecimientos que discordaron de lo ocurrido en el caso de las OP federales, lo que propició la pauta necesaria para iniciar una profunda reflexión sobre el tema de la continuidad gubernamental de los actores decisores en las OP de San Luis Potosí.

Entre los acontecimientos generados, se tuvieron los siguientes: a) Permanencia en su mismo puesto de trabajo de una buena parte de actores que ocupaban puestos directivos en la administración saliente, no obstante proceder de un partido político diferente (PRI) a la administración pública entrante (Partido Acción Nacional [PAN]). b) Reubicación de los actores de nivel directivo de la administración pública estatal saliente en otros puestos del mismo o mayor nivel jerárquico, en la misma o en otras OP. c) Se recurrió al nombramiento de actores que ocuparon puestos directivos en otras administraciones públicas estatales procedentes del PRI, para ocupar puestos del mismo nivel jerárquico o superior, para desempeñarse en la misma o en otra OP.

Pregunta de investigación y objetivos del estudio

Con base en los testimonios de la bibliografía revisada y la evidencia empírica explorada por el autor, se gestó la idea de realizar esta investigación; en virtud de que surgieron incógnitas como las siguientes:

1. Si el grado de inestabilidad de los actores públicos que ocupan puestos directivos en las OP federales (que en lo subsecuente el lector identificará como Actores Decisores [AD]) es alto, entonces ¿Qué hacen los AD de las OP estatales que logran permanecer en su mismo puesto o se ubican en otro de nivel jerárquico superior, contrariamente a los que no subsisten?

2. ¿Por qué si los “nuevos” gobiernos en sus campañas políticas ofrecen cambios radicales y actuaciones más eficientes en su desempeño, éstos vuelven a colocar en puestos directivos estratégicos a AD de las anteriores administraciones?

3. ¿No sería más racional integrar a personal con un perfil o experiencia diferente, inclusive que nunca se haya desempeñado dentro de alguna OP? (por lo que se refiere a este cuestionamiento, Schneider (2001) manifiesta que “*la estrategia más efectiva consiste en la incorporación de nuevos burócratas [...] formando en todo caso burócratas que no tengan compromiso alguno con el régimen anterior [...]*”).

4. ¿Qué factores influyen para que los titulares de las OP decidan qué AD continúen o no en su mismo puesto de trabajo o en otro de mayor nivel jerárquico?

5. ¿Qué comportamientos personales, grupales u organizacionales adoptan los AD para permanecer en sus puestos de trabajo o en otros de rango superior, no obstante que se presente un cambio de gobierno?

6. ¿Es la continuidad laboral de los AD una consecuencia natural de supervivencia en la organización, o una estrategia racional para reposicionarse en el puesto de trabajo u otros puestos de igual o superior nivel jerárquico?

7. ¿Cómo resuelven los AD los problemas de las relaciones entre los actores principales, en un conjunto de OP caracterizadas por el dominio del titular del ejecutivo, por la gran rotación en los puestos medios y altos y por las escasas rutas institucionalizadas hacia la oficina del Ejecutivo? (Langston, 1995).

Así el *statu quo*, el autor partió de la suposición de que la permanencia de los AD en las OP, la coaccionan rasgos de tipo administrativo por un lado, y político, por el otro. Es decir, participan dos tipos de racionalidades: la administrativa, que tiene que ver con el perfil administrativo del AD, y la política, con su perfil político.

Para efectos de esta investigación, cuando los AD permanecen en su mismo puesto directivo o se ubican en otro de mayor nivel jerárquico, en la misma OP o en otra diferente,

resulta un fenómeno que el autor denominó como: Reposicionamiento Gubernamental de Actores Decisores (RGAD).

Para esta investigación, el problema de investigación se enunció bajo la siguiente pregunta: ¿Cómo se combina la racionalidad administrativa (perfil administrativo [PA]) y la racionalidad política (perfil político [PP]) para incidir en el reposicionamiento gubernamental de actores decisores en OP estatales de San Luis Potosí (Poder Ejecutivo)?

Cabe mencionar que dentro de la pregunta de investigación que el autor plantea, éste asume como implícito el hecho de que los actores decisores adoptan un determinado comportamiento organizacional que les permite el reposicionamiento gubernamental en las OP.

El objetivo general de esta investigación consistió en: *obtener una caracterización de los rasgos administrativos y políticos que poseen los AD que lograron continuidad en las OP de la administración pública estatal de San Luis Potosí durante el periodo 1979-2004.*

Derivados del objetivo general, se tuvieron los siguientes objetivos específicos: a) *Determinar los rasgos del perfil administrativo (PA) de los actores decisores que lograron reposicionamiento gubernamental.* b) *Determinar los rasgos del perfil político (PP) de los actores decisores que lograron reposicionamiento gubernamental.* c) *Complementar con un análisis estadístico la relación existente entre los rasgos del perfil administrativo y el perfil político de los actores decisores que lograron reposicionamiento gubernamental.*

En el modelo (*constructo*) de la Figura 1 el autor esquematizó las ideas sobre el papel que juegan la racionalidad administrativa y la racionalidad política en el RGAD, lo que le permitió precisar la pregunta que guió esta investigación y los objetivos del estudio. Con el concepto de modelo se hace referencia al conjunto de variables y de relaciones que tratan de reproducir una determinada realidad que se pretende conocer (Sáinz, 2002).

Por definición, un modelo es una representación simplificada y esquemática de la realidad, por lo que para su construcción se deberá seleccionar un número necesariamente limitado de variables suficientemente representativas de forma que, junto con las vinculaciones propuestas, se exprese eficazmente la estructura latente del objeto de estudio (Sáinz, 2002).

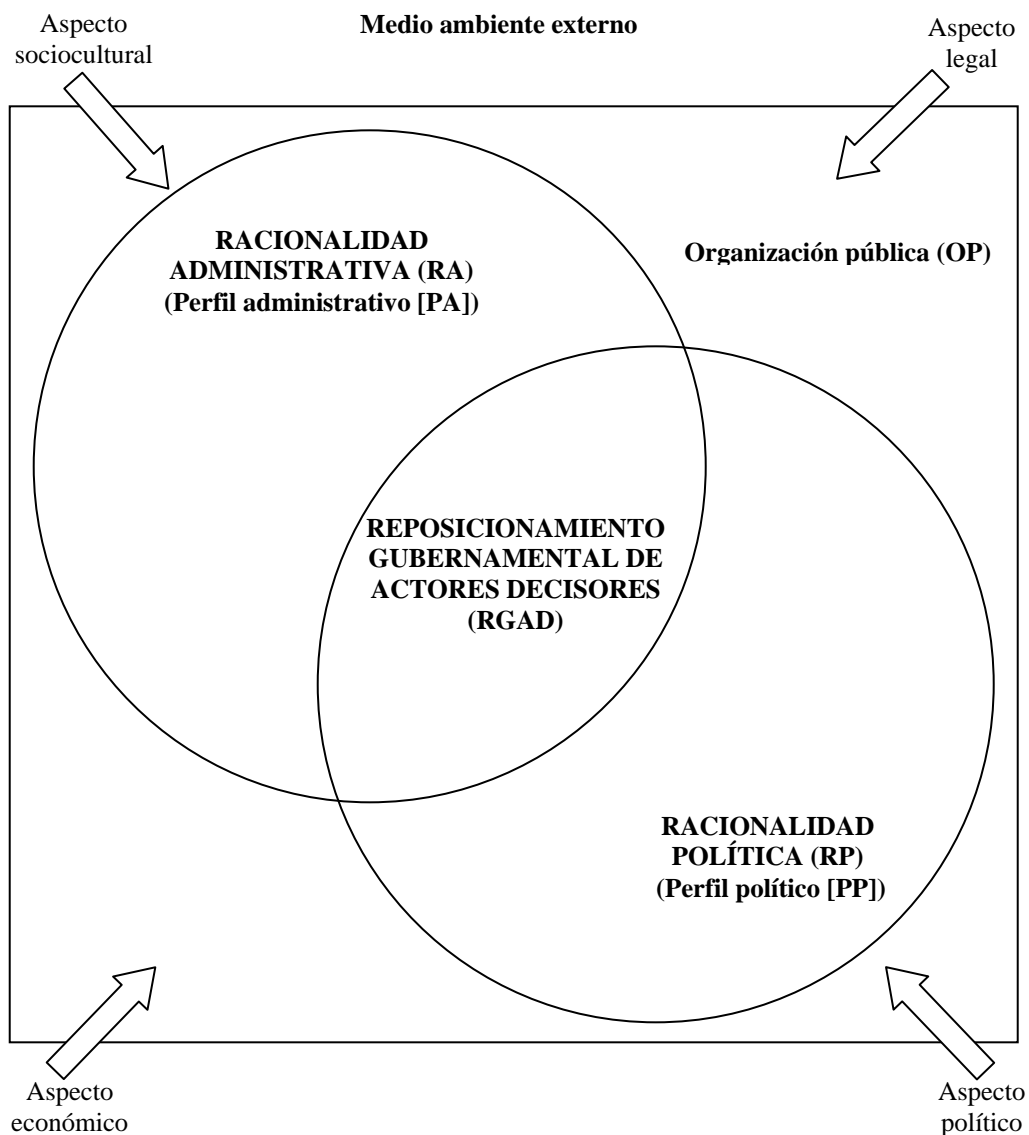


Figura 1. Racionalidad administrativa y racionalidad política en el reposicionamiento gubernamental

Fuente: Elaborada por el autor (2005).

Indagaciones previas para el estudio de caso

Al igual que en el caso del gobierno federal, donde el candidato a la presidencia de México postulado por el PRI perdió las elecciones en el 2000, luego de 12 presidentes consecutivos, después de un período de más de siete décadas de dominio por parte de dicho partido político;

un gobernante procedente de un partido político diferente: el PAN ocupó por primera vez en el 2003 la gubernatura del estado de San Luis Potosí. Por lo que respecta a las elecciones federales del 2000, el triunfo de Vicente Fox fue por clara mayoría: 42.7 por ciento del total de votos emitidos, contra 35.7 por ciento de Francisco Labastida y 16.5 por ciento de Cuauhtémoc Cárdenas (Ojeda, 2004).

En cuanto al estado de San Luis Potosí, para que un gobernante procedente de un partido político diferente al PRI llegara a la titularidad del poder ejecutivo, tuvieron que pasar por dicho cargo: quince gobernadores constitucionales, dos encargados del poder ejecutivo, dos gobernadores provisionales, dos gobernadores sustitutos y dos gobernadores interinos. Es decir, veintitrés actores ocuparon dicho puesto, tal como se muestra en la Tabla 6.

Tabla 6. Relación de gobernantes de San Luis Potosí, entre 1927 y 2003

Nombre del gobernador	Período de gobierno	Naturaleza jurídica del cargo
1. Saturnino Cedillo	25/09/1927 al 25/09/1931	Gobernador Constitucional
2. Ildefonso Turrubiarres	25/09/1931 al 26/09/1935	Gobernador Constitucional
3. Mateo Hernández Netro	25/09/1935 al 21/05/1938	Gobernador Constitucional
4. Miguel Álvarez Acosta	22/05/1938 al 26/05/1938	Encargado del Poder Ejecutivo
5. Genovevo Rivas Guillén	26/05/1938 al 25/09/1938	Gobernador Provisional
6. Reynaldo Pérez Gallardo	26/09/1938 al 19/08/1941	Gobernador Constitucional
7. Ramón Jiménez Delgado	20/08/1941 al 25/09/1943	Gobernador Provisional
8. Gonzalo Natividad Santos	26/09/1943 al 25/09/1949	Gobernador Constitucional
9. Ismael Salas	26/09/1949 al 25/09/1955	Gobernador Constitucional
10. Manuel Álvarez	26/09/1955 al 20/11/1958	Gobernador Constitucional
11. Agustín Olivo Monsiváis	20/11/1958 al 04/02/1959	Encargado del Poder Ejecutivo
12. Francisco Martínez de la Vega	04/02/1959 al 25/09/1961	Gobernador Sustituto
13. Manuel López Dávila	26/09/1961 al 25/09/1967	Gobernador Constitucional
14. Antonio Rocha Cordero	26/09/1967 al 25/09/1973	Gobernador Constitucional
15. Guillermo Fonseca	26/09/1973 al 25/09/1979	Gobernador Constitucional
16. Carlos Jonguitud Barrios	26/09/1979 al 25/09/1985	Gobernador Constitucional
17. Florencio Salazar Martínez	26/09/1985 al 26/05/1987	Gobernador Constitucional
18. Leopoldino Ortiz Santos	26/05/1987 al 25/09/1991	Gobernador Sustituto
19. Fausto Zapata Loredo	26/09/1991 al 10/10/1991	Gobernador Constitucional
20. Gonzalo Martínez Corbalá	10/10/1991 al 10/10/1992	Gobernador Interino
21. Teófilo Torres Corzo	10/10/1992 al 18/05/1993	Gobernador Interino
22. Horacio Sánchez Unzueta	18/05/1993 al 25/09/1997	Gobernador Constitucional
23. Fernando Silva Nieto	26/09/1997 al 25/09/2003	Gobernador Constitucional

Fuente: Elaborada por el autor (2005) a partir de: Kaiser S., A. (1997).

Según datos oficiales del Consejo Estatal Electoral de San Luis Potosí, en las elecciones para gobernador del estado para el período constitucional 2003-2009, realizadas el 6 de julio de 2003, se presentaron los siguientes resultados: el PAN obtuvo 275,942 votos, lo que representó el 44.14 por ciento del total de votantes; la alianza conformada por el PRI, el Partido Verde Ecologista de México (PVEM) y el Partido de la Sociedad Nacionalista (PSN) obtuvo 242,578 votos, equivalentes al 38.80 por ciento del total de votantes; la alianza conformada por los partidos de la Revolución Democrática (PRD) del Trabajo (PT) de la Alianza Social (PAS) y Convergencia (PC) obtuvo 96,870 votos, lo que representó el 15.50 por ciento de los votantes. Finalmente, el partido político estatal Conciencia Popular (PCP) obtuvo 9,747 votos, lo que representó el 1.56 por ciento del total de votantes.

A fin de que el lector disponga de antecedentes sobre el comportamiento de las elecciones para gobernador del estado de San Luis Potosí, en la Tabla 7, se muestran los resultados generados entre 1979 y 2003. Como se observa en dicha tabla, los resultados electorales obtenidos por el PRI en cada contienda electoral fueron disminuyendo y los de la oposición aumentando, casi proporcionalmente con el transcurso del tiempo hasta fechas recientes.

Tabla 7. Resultados de elecciones para gobernador de San Luis Potosí, entre 1979 y 2003

Contendientes	Año de elección y porcentaje de votación obtenida					
	1979	1985	1991	1993	1997	2003
PRI	99.7%	89%	64%	66%	45.68%	38.80%
Oposición	0.3% ¹	11% ²	36% ³	34% ⁴	54.32% ⁵	61.20% ⁶
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

¹ En 1979, la oposición se conformó con los siguientes partidos: PAN, Partido Comunista mexicano (PCM), Partido Demócrata Mexicano (PDM), Partido Auténtico de la Revolución Mexicana (PARM), Partido Popular Socialista (PPS) y el Partido Socialista de los Trabajadores (PST).

² En 1985, la oposición se conformó con los siguientes partidos: Partido Socialista Unificado de México (PSUM), Partido Revolucionario de los Trabajadores (PRT), Partido Mexicano de los Trabajadores (PMT), PPS, PST y PDM.

³ En 1991, la oposición se conformó por una coalición integrada por el PAN, el Partido de la Revolución Democrática (PRD) y por el PDM; además del Partido Auténtico de la Revolución Mexicana (PARM) y el PPS.

⁴ En 1993, la oposición se integró con los siguientes partidos: PAN, la alianza PRD, PDM y Nava Partido Político (NPP), además del PPS y del PARM.

⁵ En 1997, la oposición se formó con los partidos políticos: PAN, PRD, Partido del Frente Cardenista de Reconstrucción Nacional (PFCRN), Partido del Trabajo (PT), Partido Verde Ecologista de México (PVEM), PDM y NPP.

⁶ Para el 2003, la oposición se conformó con: el PAN, la alianza conformada por el PRD, el PT, el Partido Alianza Social (PAS) y el Partido Convergencia (PC), además del partido político estatal Conciencia Popular (PCP).

Fuente: Elaborada por el autor (2006), a) Para 1979, 1985 y 1991, a partir de: Borjas G., H. A. (2005) y b) Para 1993, 1997 y 2003 a partir de datos emitidos por el Consejo Estatal Electoral de San Luis Potosí.

Por lo que se refiere a la participación del PAN en los procesos electorales de San Luis Potosí entre 1979 y 2003, se advierte en la Tabla 7, que en 1979 la presencia de dicho partido era incipiente, pues junto con otros partidos políticos de oposición, apenas obtuvieron el 0.3 por ciento de los votos expelidos en las elecciones para gobernador celebradas en ese mismo año.

En las elecciones para gobernador de 1985, el PAN no participó debido a que no cumplió con los requisitos para registrar a su candidato, al igual que el PSD (Borjas, 2005). Fue durante las elecciones de 1991, cuando la presencia del PAN empezó a impulsarse en el estado de San Luis Potosí. En esta ocasión, el PAN participó en la contienda electoral, formando parte de una coalición integrada además por el PRD y el PDM. En estos comicios, la coalición obtuvo el 34 por ciento del total de votos emitidos.

En los comicios electorales de 1993, el PAN consiguió el 20.52 por ciento de los votos emanados del proceso para elegir al gobernador constitucional que concluiría el período trunco de Fausto Zapata Loredó, quien renunció a los pocos días de ser declarado gobernador electo en 1991.

Según datos emitidos por el Consejo Estatal Electoral de San Luis Potosí, la batalla más fuerte del PAN en los comicios electorales para elegir gobernador del estado, antes de ganarla definitivamente en 2003; la libró en 1997, donde obtuvo el 38.39 por ciento de los votos emitidos en el proceso electoral de ese año. Cabe señalar, que en estas elecciones el PAN postuló como su candidato a Marcelo De los Santos Fraga, quien también participó y ganó las elecciones del siguiente sexenio (2003-2009) dando fin al largo período consecutivo de gobernantes de extracción priista.

La victoria alcanzada por el PAN en 2003 en San Luis Potosí, fue de resultados paralelos a las logradas por el mismo partido en Baja California en 1995 y en Nuevo León y Querétaro en 1997, contra los votos conquistados por el PRI, en esos mismos estados y años (Espinoza, 2000:10) tal como se muestra en la Tabla 8.

Con el triunfo del PAN en las elecciones para gobernador de San Luis Potosí, todo indicaba que la nueva administración (2003-2009) realizaría invariablemente una limpia completa en los puestos de confianza, particularmente en aquellos de nivel directivo.

Tabla 8. Resultados de procesos electorales del Partido Acción Nacional en comparación con el Partido Revolucionario Institucional

Estado	Porcentaje de votos obtenidos		Diferencia porcentual a favor del PAN	Año
	PAN	PRI		
Baja California	50.55%	43.72%	6.83%	1995
Nuevo León	47.59%	41.10%	6.49%	1997
Querétaro	43.99%	38.93%	5.06%	1997
San Luis Potosí	44.14%	38.80%	5.34%	2003

Fuente: Elaborada por el autor (2006) con datos tomados de: Espinoza V., V. A. (2000).

En el caso del párrafo anterior, se hace referencia a los puestos ubicados en los niveles 15, 17, 18, 19 y 20 del Tabulador de Puestos y Sueldos del Gobierno del Estado de San Luis Potosí (TPS) vigente al cierre de esta investigación (diciembre de 2004) y del que se presenta un extracto en la Tabla 9.

Tabla 9. Extracto del Tabulador de Puestos y Sueldos del Gobierno del Estado de San Luis Potosí (2004) en el que se identifican los sujetos de estudio de esta investigación

Nivel	Denominación del puesto	Tipo de puesto
15	Asesor del Representante del Gobierno del Estado en el Distrito Federal	Confianza
15	Director del Archivo Histórico	Confianza
15	Director de Área	Confianza
15	Juez Menor Foráneo	Confianza
15	Oficial Mayor del Supremo Tribunal de Justicia	Confianza
15	Presidente del Consejo Tutelar	Confianza
15	Presidente de la Junta Especial de Conciliación y Arbitraje	Confianza
15	Procurador de la Defensa del Trabajo	Confianza
15	Procurador Fiscal	Confianza
15	Secretario Particular de Secretario	Confianza
15	Subprocurador General de Justicia	Confianza
15	Secretario General de la Junta Local de Conciliación y Arbitraje	Confianza
17	Director General	Confianza
17	Asesor del Gobernador	Confianza
17	Piloto de Aviación	Confianza
17	Secretario Privado	Confianza
17	Presidente de la Junta Local de Conciliación y Arbitraje	Confianza
18	Subsecretario	Confianza
18	Tesorero General	Confianza
18	Contralor	Confianza
18	Magistrado	Confianza
18	Coordinador General	Confianza
18	Consejero Jurídico de Gobierno	Confianza
18	Fiscal Especial de Delitos Electorales	Confianza
19	Secretario Particular del Gobernador	Confianza
19	Coordinador de Asesores	Confianza
19	Representante del Gobierno del Estado en el Distrito Federal	Confianza
19	Presidente del Supremo Tribunal de Justicia	Confianza
19	Procurador General de Justicia	Confianza
19	Secretario	Confianza
20	Gobernador	Confianza

Fuente: Elaborada por el autor (2004) a partir del Tabulador de Puestos y Sueldos del Gobierno del Estado de San Luis Potosí, México.

No obstante que el TPS está compuesto por veinte niveles (en orden jerárquico ascendente del 1 al 20), en este caso sólo se presenta una parte, en virtud de que los demás niveles no se tomaron en cuenta para la realización del estudio. Del nivel 1 al 13 del TPS, la mayor parte de puestos corresponden al nivel sindicalizable, y en menor grado a puestos de confianza de nivel operativo.

En el caso del nivel 14, en éste se ubican los puestos de Subdirector y otros, que aún cuando son de nivel directivo, no se incluyeron en la investigación, en razón de que los AD que los ocupan, tienen mayores posibilidades de permanecer en los mismos, ante cualquier cambio de administración.

Sobre la información contenida en la Tabla 9, el autor consideró adecuado resaltar lo siguiente:

1. No aparece el nivel 16, en virtud de que éste corresponde a puestos ubicados dentro del poder judicial del Estado de San Luis Potosí y esta investigación se enfocó a las OP del poder ejecutivo de dicha entidad solamente.

2. Los puestos ubicados en los niveles 15, 18 y 19, que corresponden a Oficial Mayor del Supremo Tribunal de Justicia, Magistrado y Presidente del Supremo Tribunal de Justicia respectivamente, tampoco se consideraron en el estudio.

3. No obstante que aparecen diversos puestos en un mismo nivel, el sueldo asignado a cada uno de ellos es idéntico, aun cuando se identifican en categorías diferentes, las que por la misma razón no se incluyeron en la mencionada tabla (incluso, el autor detectó que entre algunos puestos existen cargas de trabajo que les dan mayor responsabilidad a unos sobre los otros y sin embargo, el sueldo asignado es el mismo. Sobre este punto, Villoria [2001] expresa que los directivos públicos realizan actividades que no son equiparables totalmente).

4. En el caso del nivel 20 que corresponde al puesto de Gobernador, no se puede hablar de continuidad o permanencia laboral, ya que por ley el actor que ocupa dicho puesto, se obliga a dejar el cargo en el momento en que concluye su período constitucional.

Sobre lo expuesto en el punto 4, el artículo 74 de la Constitución Política del Estado de San Luis Potosí (Legislación Administrativa y Fiscal de San Luis Potosí, 2006) establece que: *“El Gobernador del Estado no podrá durar en su encargo más de seis años...”*. En relación con el mismo punto, el artículo 76 de la mencionada constitución política menciona que:

En ningún caso y por ningún motivo podrá volver a ocupar el cargo de Gobernador del Estado el ciudadano que lo haya desempeñado, así hubiere sido electo por sufragio directo o con el carácter de interino, provisional o sustituto.

Se exceptúan del caso anterior, los actores que antes de ocupar el nivel 20, se hayan desempeñado en cargos atinentes a los niveles 15, 17, 18 o 19 del TPS que en lo concerniente a esta investigación, sí hubo algunos ejemplos. También se excluyen del punto arriba señalado, los actores que aún ocupando el puesto de Gobernador, retornen posteriormente a cualquiera de los puestos correspondientes a los niveles 15, 17, 18 o 19 del TPS.

A la fecha de la toma de posesión de la administración pública estatal 2003-2009 (26 de septiembre de 2003) el autor confirmó la existencia de 230 puestos de nivel directivo dentro de la administración pública saliente (1997-2003) los que se presentan en la Tabla 10.

Tabla 10. Relación de puestos directivos del Poder Ejecutivo del Estado de San Luis Potosí, México, en la Administración Pública 1997-2003

Nombre del puesto	Nivel según TPS	Total de puestos
Gobernador del Estado	20	1
Secretario Particular del Gobernador del Estado	19	1
Director General	17	30
Secretario Privado	17	1
Director de Área	15	144
Secretario	19	10
Secretario Particular de Secretario	15	11
Subsecretario	18	4
Presidente de la Junta Local de Conciliación y Arbitraje	17	1
Secretario General de la Junta Local de Conciliación y Arbitraje	15	1
Presidente del Consejo Tutelar	15	1
Presidente de la Junta Especial de Conciliación y Arbitraje	15	2
Secretario General de la Junta Especial de Conciliación y Arbitraje	15	2
Procurador de la Defensa del Trabajo	15	1
Tesorero General	18	1
Procurador Fiscal	15	1
Coordinador General	18	3
Representante del Gobierno del Estado en el Distrito Federal	19	1
Procurador General de Justicia	19	1
Fiscal Especial de Delitos Electorales	18	1
Subprocurador General de Justicia	15	9
Coordinador de Asesores	19	1
Asesor del Gobernador	17	2
	Total:	230

Fuente: Elaborada por el autor (2005).

Al contrario de lo que el autor supuso en relación con el despido completo de los actores directivos de la administración pública saliente, se encontró con que una parte importante de los ocupantes de los puestos mencionados en la Tabla 10 continuaron en sus mismas posiciones de trabajo o se reubicaron en otras del mismo nivel jerárquico, o inclusive, en otras posiciones de mayor rango, en la misma o en otra OP (Tabla 11).

Tabla 11. Organizaciones públicas de San Luis Potosí, México (Administración Pública 2003-2009) en las que se ubicaron actores de nivel directivo de anteriores administraciones públicas

Nombre de la OP	Denominación del puesto ocupado	Número de actores que ocupan este nivel	Total de puestos ocupados ¹	Total de puestos de nivel directivo en la OP
SGG	Director General	2	9	40
	Director de Área	7		
SEFIN	Director de Área	3	3	18
SEPLADE	Director General	2	8	17
	Director de Área	6		
SEDESORE	Director de Área	1	1	15
SEDUVOP	Director de Área	1	1	9
SCT	Director General	1	1	5
SEDECO	Secretario	1	11	11
	Director General	2		
	Secretario Particular de Secretario	1		
	Director de Área	7		
SEDARH	Director General	1	6	17
	Secretario Particular de Secretario	1		
	Director de Área	4		
SEGAM	Director de Área	4	4	11
SE	*	*	*	*
STPS	Director de Área	3	3	17
SETUR	Director de Área	1	1	4
SECUL	Director General	2	5	24
	Director de Área	3		
OM	Director General	8	18	26
	Director de Área	10		
PGJE	Subprocurador General de Justicia	4	9	25
	Director de Área	5		
CGE	Secretario	1	10	17
	Director General	1		
	Director de Área	8		
Total general			90	256

* Esta OP no se consideró en el análisis por falta de datos.

Nota: Las siglas utilizadas en la primera columna de la parte izquierda de la Tabla, de arriba hacia abajo, corresponden a: SGG = Secretaría General de Gobierno, SEFIN = Secretaría de Finanzas, SEPLADE = Secretaría de Planeación del Desarrollo, SEDESORE = Secretaría de Desarrollo Social y Regional, SEDUVOP = Secretaría de Desarrollo Urbano, Vivienda y Obras Públicas, SCT = Secretaría de Comunicaciones y Transportes, SEDECO = Secretaría de Desarrollo Económico, SEDARH = Secretaría de Desarrollo Agropecuario y Recursos Hidráulicos, SEGAM = Secretaría de Ecología y Gestión Ambiental, SE = Secretaría de Educación, STPS = Secretaría del Trabajo y Previsión Social, SETUR = Secretaría de Turismo, SECUL = Secretaría de Cultura, OM = Oficialía Mayor, PGJE = Procuraduría General de Justicia del Estado, y CGE = Contraloría General del Estado.

¹ Se trata de actores decisores procedentes de la administración pública inmediata anterior (1997-2003) o de otras anteriores.

Fuente: Elaborada por el autor (2005).

De los datos obtenidos y mostrados en la Tabla 11, se advierte que en las OP revisadas hubo al menos un actor de nivel directivo que continuó en su puesto de trabajo, después del cambio de administración. Se presentó el caso de una OP que conservó el 100 por ciento de su plantilla de personal de nivel directivo (esta situación pudo deberse a que en dicha OP no hubo cambio de titular al ingresar la nueva administración pública [2003-2009]) y dos OP más que estuvieron arriba del 50 por ciento.

Con los datos de las OP evaluadas, se constató que poco más del 35 por ciento de los actores decisores en el gobierno estatal de San Luis Potosí, México, permanecieron en su mismo puesto o en otro de nivel jerárquico similar o superior (Tabla 12).

Tabla 12. Continuidad laboral de actores decisores después del cambio de la administración pública 1997-2003 del Poder Ejecutivo del Estado de San Luis Potosí, México

Organización Pública	Total de puestos ocupados	Total de puestos de nivel directivo en la OP	Porcentaje de puestos que continuaron de la (s) administración (es) anterior (es)
SGG	9	40	22.5%
SEFIN	3	18	16.67%
SEPLADE	8	17	47.06%
SEDESORE	1	15	6.67%
SEDUVOP	1	9	11.11%
SCT	1	5	20.00%
SEDECO	11	11	100%
SEDARH	6	17	35.29%
SEGAM	4	11	36.36%
STPS	3	17	17.65%
SETUR	1	4	25.00%
SECUL	5	24	20.83%
OM	18	26	69.23%
PGJE	9	25	36.00%
CGE	10	17	58.82%
Total	90	256	35.16%

Fuente: Elaborada por el autor (2005).

En una investigación realizada por Borjas (2005) denominada: *Estudio sobre las relaciones Gobierno–Partido en el Sistema Político Mexicano (1979-1997)*, sobre el gobierno estatal de San Luis Potosí, se muestran evidencias sobre la continuidad de ciertos actores directivos que ocuparon la titularidad de diversas OP en diferentes gabinetes de gobierno, tal como se indica en la Tabla 13.

Tabla 13. Relación de actores directivos que tuvieron continuidad laboral en diversas administraciones públicas de San Luis Potosí, durante el período 1979-1997

Nombre del actor	Periodo	OP ocupada	Gobernador en turno
Gerardo Ramos Romo	1979-1985	Secretaría de Servicios Administrativos	Carlos Jonguitud Barrios
	1987-1991	Secretaría de Servicios Administrativos	Leopoldino Ortiz Santos
Horacio Sánchez Unzueta	1985-1987	Secretaría de Programación y Presupuesto	Florencio Salazar Martínez
	1993-1997	Gobernador	Horacio Sánchez Unzueta
Miguel Ángel Cuadra Palafox	1987-1991	Secretaría de Programación y Presupuesto	Leopoldino Ortiz Santos
	1991-1992	Secretaría de Finanzas	Gonzalo Martínez Corbalá
	1992-1993	Secretaría de Finanzas	Teófilo Torres Corzo
Leopoldo Stevens Amaro	1991	Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología	Fausto Zapata Loredó
	1991-1992	Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología	Gonzalo Martínez Corbalá
	1992-1993	Secretaría de Desarrollo Urbano y Obras Públicas	Teófilo Torres Corzo
Alfonso Alavez Szymansky	1991	Procurador General de Justicia	Fausto Zapata Loredó
	1991-1992	Procurador General de Justicia	Gonzalo Martínez Corbalá
Mario Silva Herzog	1991	Secretaría de Comunicaciones y Transportes	Fausto Zapata Loredó
	1993-1997	Secretaría de Comunicaciones y Transportes	Horacio Sánchez Unzueta
Gustavo Barrera López	1991-1992	Secretario General de Gobierno	Gonzalo Martínez Corbalá
	1992-1993	Secretario General de Gobierno	Teófilo Torres Corzo
Virgilio Garza Herrera	1991-1992	Secretario de Fomento Económico	Gonzalo Martínez Corbalá
	1992-1993	Secretario de Fomento Económico	Teófilo Torres Corzo
Guillermo Delgado Robles	1991-1992	Secretario de Educación y Servicios Sociales	Gonzalo Martínez Corbalá
	1992-1993	Secretario de Educación Pública	Teófilo Torres Corzo
Juan Manuel Carrera López	1991-1992	Secretaría de Programación y Presupuesto	Gonzalo Martínez Corbalá
	1992-1993	Secretaría de Programación y Presupuesto	Teófilo Torres Corzo
Jesús Conde Mejía	1992-1993	Secretaría de la Contraloría del Estado	Teófilo Torres Corzo
	1993-1997	Secretaría de la Contraloría del Estado	Horacio Sánchez Unzueta

Fuente: Elaborada por el autor (2006) a partir de: Borjas G., H. A. (2005).

De acuerdo con la información arrojada en el estudio de Borjas (2005) se indagó que algunos actores directivos incrustados en la Tabla 13 continuaron desempeñándose en las administraciones públicas de Fernando Silva Nieto (1997-2003) y de Marcelo De los Santos Fraga (2003-2004) tal como se indica en la Tabla 14.

El lector puede advertir que la alta inestabilidad de actores decisores encontrada en las OP federales resultó disímil para el caso de las OP del gobierno del Estado de San Luis Potosí, donde se demostró una eminente continuidad de los actores decisores, no obstante la elevada inconsistencia política de las administraciones públicas de esta Entidad federativa, caracterizada en las últimas dos décadas del siglo XX.

Tabla 14. Relación de actores directivos que tuvieron continuidad laboral en las administraciones públicas encabezadas por Fernando Silva Nieto y Marcelo De los Santos Fraga

Nombre del actor	Gabinetes de gobierno en los que se desempeñó	OP ocupada	Gobernador en turno
Martín Celso Zavala	1993-1997	Procuraduría General de Justicia	Horacio Sánchez Unzueta
	1997-2003	Secretaría General de Gobierno	Fernando Silva Nieto
José Luis Ugalde Montes	1993-1997	Secretaría de Finanzas	Horacio Sánchez Unzueta
	1997-2003	Secretaría de Finanzas	Fernando Silva Nieto
Juan Manuel Carreras López	1991-1992	Secretaría de Programación y Presupuesto	Gonzalo Martínez Corbalá
	1992-1993	Secretaría de Programación y Presupuesto	Teófilo Torres Corzo
	1997-2003	Secretaría de Desarrollo Social y Regional	Fernando Silva Nieto
Antonio Navarro Robles Gil	1993-1997	Secretaría de Obras y Servicios Públicos	Horacio Sánchez Unzueta
	1997-2003	Secretaría de Desarrollo Urbano, Comunicaciones y Obras Públicas	Fernando Silva Nieto
Fernando López Palau	1997-2003	Secretaría de Desarrollo Económico	Fernando Silva Nieto
	2003-2004	Secretaría de Desarrollo Económico	Marcelo De los Santos Fraga
Ana María Aceves Estrada	1993-1997	Secretaría de Educación	Horacio Sánchez Unzueta
	1997-2003	Secretaría de Educación	Fernando Silva Nieto
Fernando Silva Nieto	1991-1992	Secretarías General de Gobierno, de Finanzas y de Educación	Horacio Sánchez Unzueta
	1997-2003	Gobernador	Fernando Silva Nieto

Fuente: Elaborada por el autor (2006).

Sobre el asunto de la continuidad laboral, Cazorla (1970; citado por Corzo, 2002) menciona que no todos los factores que influyen en la continuidad laboral son visibles y explícitos. Por su parte, Langston (1995) comenta que dentro de las OP un AD necesita rodearse de asistentes bien entrenados que trabajen duro y cuyos activos especializados de conocimiento y experiencia permitan al AD tener un buen desempeño en las diversas arenas de la administración pública.

Sigue argumentando Langston (1995) que los AD para permanecer inmersos en el juego de la administración pública, requieren tener muchas relaciones con gente de niveles más altos, a través de una red extensa de amigos y aliados.

Por otro lado, Figueroa (1981) expone que el reclutamiento de AD obedece a una práctica de carácter mixto, es decir la “*capacidad técnica*” y la “*capacidad política*”, que tenga el AD. Sigue exponiendo Figueroa, que la mezcla entre política y administración se encuentra bastante generalizada en el gobierno mexicano, cuestión que resulta casi imposible de eliminar, pues como lo precisa Martínez (2005b) la política y la administración están inevitablemente interrelacionadas.

Es conveniente denotar, que en la opinión de diversos autores el fenómeno del RGAD también lo inducen directa o indirectamente factores externos a la propia OP, razón por la que se deben tomar en cuenta los aspectos: socioculturales, legales, económicos y políticos; los que se tocarán de manera somera en la Segunda Parte de este trabajo, particularmente cuando se analiza el estudio de caso.

En relación con dichos aspectos, Kast y Rosenzweig (1993:136) subrayan que “*las OP son subsistemas de un suprasistema más amplio: el medio ambiente*”. Resaltan estos autores que es muy importante tanto para el teórico de las organizaciones, como para el administrador, tener un conocimiento y entendimiento más explícito de los efectos del medio ambiente sobre las organizaciones.

Sobre este punto, el autor encontró que en un estudio realizado en China por Lau, Tse y Zhou (2002) con 3,960 directivos y trabajadores, se confirmó que los diferentes factores ambientales afectan de manera distinta a los empleados en el cambio de sus esquemas.

El ambiente es multivariado y complejo en extremo, puesto que las OP viven en un mundo humano, económico, político y social que cambia constantemente (Leavitt, Hill y Heyring, 1973; citados por Chiavenato, 2004:853).

Según Chiavenato (2004) el ambiente general se constituye con las siguientes variables: tecnológicas, políticas, económicas, legales, culturales, demográficas y ecológicas. En palabras de Robbins y Coulter (2005) el ambiente externo se refiere a las fuerzas e instituciones fuera de la OP que pueden influir en su desempeño, por lo que el ambiente externo se forma de dos componentes: el entorno específico y el general.

Siguen comentando estos dos últimos autores, que el entorno específico abarca las fuerzas externas que tienen efecto directo e inmediato en las decisiones y actos de los AD y que son pertinentes para la consecución de las metas de la organización; mientras que el

entorno general comprende las condiciones económicas, políticas y legales, socioculturales, demográficas, tecnológicas y mundiales que pueden incidir en la organización.

Figueroa (1981) expone que la administración de las OP en los países como México, desde un punto de vista sistémico, está en constante interacción con su medio ambiente. Esta interacción determina la fisonomía y comportamiento de la administración, de los sistemas político, económico y social que se influyen y retroalimentan entre sí.

Sigue argumentando Figueroa, que la estructura administrativa influye y es a la vez influida por las diferentes metas del desarrollo político y económico según las defina el gobierno de un país; por lo que esta interacción es un proceso permanente nutrido por las fuerzas de su medio ambiente y por la retroalimentación propia del sistema administrativo. Por su parte, Villoria (1997) expresa que los cambios en el entorno social, económico y tecnológico producen cambios en el sistema político y en consecuencia en la administración.

Esta investigación se analizó desde la perspectiva del comportamiento organizacional (CO) como teoría de la ciencia administrativa en general. Lo anterior, en virtud de que el autor considera que el CO proporciona elementos que facilitan el conocimiento, entendimiento y la interpretación de las conductas de las personas dentro de las organizaciones, tanto públicas como privadas.

El autor concuerda con Ibarra y Montañón (1992a) cuando argumentan que para el caso de la administración como disciplina, es notoria la ausencia de marcos analíticos adecuados que incorporen la especificidad histórica del desarrollo de América Latina y se confronten teóricamente con las propuestas de la teoría de la organización importadas de otras realidades diferentes de la nuestra.

Justificación del estudio

Por cuanto hace a la relevancia y justificación de este estudio, Ackoff y Miller (1967 y 2002, respectivamente, citados por Hernández, Fernández y Baptista, 2002) indican que para justificar la realización de una investigación, se tienen que cumplir cualquiera de los siguientes criterios: conveniencia, relevancia social, implicaciones prácticas, valor teórico y utilidad metodológica.

Si bien es cierto que este estudio no abarcó la totalidad de los criterios antes señalados, ni profundizó totalmente en alguno de ellos, sí aporta datos que benefician la realización de otras investigaciones en la materia, al generar un cierto valor teórico. Presenta implicaciones prácticas y de utilidad metodológica para otros trabajos similares en OP de otros ámbitos de la administración pública, tanto del gobierno federal, como del estatal o municipal.

Otra razón para realizar el estudio estribó en que son pocos los estudios y trabajos dedicados al tema de los criterios de nombramiento de los AD y la sistematización de los datos concernientes al asunto que trata este trabajo (Pacheco, 2003; Martínez, 2005a).

Los estudios de los últimos años giran en torno a enfoques muy particulares desde el análisis jurídico y la propuesta de leyes, el análisis organizacional y de coyuntura, el análisis institucional y normativo, el análisis histórico, el análisis de casos, el análisis económico, el enfoque de discurso de la modernización de la administración pública e incluso desde la perspectiva de la ética (Martínez, 2005a).

Comenta Curzio (2001) que nunca como en nuestros tiempos el universo de la política reconoce problemas diferenciados, identidades atomizadas, y problemáticas dispersas. El gobierno y todos los actores de la escena política se enfrentan a un universo fracturado que no admite una lectura general. Sigue señalando Curzio con mucha precisión, que este universo disperso obliga a dejar de lado las generalizaciones ideológicas y plantea dos asuntos ineludibles: profesionalizar las estructuras del aparato administrativo que atienden los diferentes problemas y estudiar con más detenimiento las formas de actuación.

En este sentido la acción de las OP, se hace cada vez más compleja. Elementos como la disponibilidad de recursos, la responsabilidad política para repartirlos, la eficacia en el uso de los mismos y la jerarquía de los problemas que antes no se consideraban, ocupan hoy el centro de las preocupaciones. Esta nueva realidad, o tal vez esta vieja realidad evidencia la necesidad de estudiar de manera sistemática y objetiva las formas de decisión en las OP (Curzio, 2001).

Contrariamente a lo que muchos estudiosos y no estudiosos del tema relativo a los nombramientos de los AD suponen, Pacheco (2003) señala que investigaciones realizadas en Brasil por Schneider en 1991 y por Loureiro, Abrucio y Rosa en 1998 presentan datos que se contraponen a la visión generalizada de que los nombramientos de los AD son piezas del juego partidario o de prácticas clientelistas, o que *“el sistema de nombramiento en Brasil atiende exclusivamente a intereses políticos o clientelistas”*.

Una buena parte de las investigaciones realizadas dentro del CO, se han realizado dentro de empresas privadas, a diferencia de este estudio que se efectuó en organizaciones públicas.

Cierta cantidad de estudios dentro del sector público se han realizado con enfoques de la ciencia política y la administración pública. Esta investigación partió de la disciplina de la administración en general, y se apoyó en el CO. Otra razón que justificó el estudio se apoyó en el comentario de Rojas (2004:22):

La existencia de grandes problemas sociales en los países subdesarrollados y el mantenimiento de estructuras e instituciones socioeconómicas y políticas obsoletas, obliga a una reflexión profunda [...].

Sigue comentando Rojas (2004:33) que:

[...], se requiere conocer las leyes que rigen el desarrollo social y aquí la investigación juega un papel de trascendental importancia al proporcionar no sólo un conocimiento empírico de la realidad social para resolver problemas y necesidades inmediatas, sino permitir la comprensión y explicación científicas de los procesos sociales en su devenir histórico para poder influir en su transformación.

El autor concuerda con Gómez (2001:91) cuando comenta que:

Es interesante observar que no existen investigaciones que trabajen en profundidad los datos de personal de las OP, es conveniente empezar a hacerlo.

Sobre este mismo punto, Crozier (1992) expresa que la utilización de los recursos humanos en la administración pública es un punto central, pero desgraciadamente parece que se desperdician en gran medida. Es por tanto –dice este autor– precisa enteramente una reflexión sobre este tema, y para ello no es pertinente la solución del sector privado, sino reflexionar más sobre las ocupaciones que corresponden a los funcionarios públicos.

Además, la sociedad y el estado han tenido en los últimos 25 años transformaciones que denotan la existencia de nuevas realidades, problemas, actores y organizaciones que exigen el uso de nuevas ópticas, ideas y metodologías que analicen con mayor eficacia la red de problemas y contextos que influyen en la cosmovisión plural, democrática y diferenciada de la sociedad contemporánea (Uvalle, 2001).

Retomamos a Uvalle (quien cita a varios autores, 2001) e indica que entre los hechos más importantes que reflejan las nuevas realidades sociales y políticas destacan, entre otros, los siguientes: a) La democratización del poder. b) La ciudadanización de la vida pública. c) El

fortalecimiento del pluralismo político y cívico. d) La recuperación de lo público como espacio compartido, no exclusivo del Estado. e) La formación de nuevos grupos de interés y de nuevas organizaciones ciudadanas. f) La existencia de problemas públicos mundiales que obligan a compartir agendas de gobierno. h) La crisis irreversible del estado de bienestar y el impulso de políticas de privatización, liberalización, apertura y desregulación. i) El fortalecimiento de las economías públicas entendidas como economías de mercado. j) La relación entre recursos públicos escasos, formas de gestión pública. k) La nueva relación estado-mercado. l) El imperativo de articular eficiencia, equidad y democracia. m) La formación de las comunidades de estados. n) La importancia de la soberanía compartida. ñ) La nueva relación entre los espacios mundial, federal, estatal, local y comunitario.

Además, sigue señalando Uvalle (2003) los estudios de la administración pública moderna son relevantes para la comprensión de la vida social y pública. Tienen particular importancia en momentos en que las OP viven procesos de transformación, que apuntan hacia nuevas etapas de realización que conjugan procesos de crisis, rupturas y renovación.

Metodología aplicada

La metodología de la investigación consistió en la aplicación tanto del enfoque cualitativo como del cuantitativo. La investigación fue de carácter descriptivo, a través de un razonamiento de tipo deductivo. Las diversas lecturas se articularon en función de la respuesta a la pregunta del estudio y los objetivos del mismo.

La investigación además de su carácter documental, desarrolló un estudio empírico en la modalidad de entrevista profunda para conocer las acciones, posturas e intereses de diversos actores decisores que fueron o no protagonistas del reposicionamiento gubernamental durante el periodo de investigación que comprendió este trabajo.

Aunado a lo anterior, con los datos obtenidos del análisis de expedientes de personal se realizaron diversos ejercicios de tipo cuantitativo para complementar la caracterización de rasgos administrativos y políticos presentes en el reposicionamiento gubernamental

Estructura organizativa de la investigación

Esta tesis tiene tres amplias partes, además de las conclusiones finales de la investigación, la bibliografía consultada y un apartado de anexos.

- La primera parte de la investigación: *Marco interpretativo del reposicionamiento gubernamentales*, se refiere al esquema teórico-conceptual que el autor utilizó para su estudio. Esta parte del documento se divide en cuatro capítulos a saber:

El capítulo 1 trata lo referente a un análisis crítico de la teoría de la organización desde la perspectiva del comportamiento humano en las organizaciones, ya que bajo esta perspectiva se desarrolló la investigación que el lector tiene en sus manos.

El capítulo 2 se ocupa básicamente de la conceptualización de las variables que intervienen en el esquema de la caracterización de rasgos de la racionalidad administrativa y la racionalidad política que el autor propone.

Por lo que toca al capítulo 3, recopila la evidencia empírica que ayuda a explicar el objeto de estudio que aborda la investigación y proporciona información de otras variables no consideradas en la investigación y que pueden tener efecto en el mencionado objeto de estudio.

El capítulo 4 reseña algunos estudios y aporta testimonios de lo que ha sido el reposicionamiento gubernamental en México desde la época de la colonia.

- La segunda parte de la tesis: *El reposicionamiento gubernamental en San Luis Potosí durante el periodo 1979-2004: estudio de caso*, alude a un estudio de caso que se realizó en este trabajo, relativo a la administración pública estatal de San Luis Potosí, México, durante el período 1979-2004, es decir en un lapso de 25 años y se constituye con los siguientes tres capítulos:

En cuanto al capítulo 5 de la investigación, se toca lo concerniente al papel que juegan las OP en el tema del reposicionamiento gubernamental en San Luis Potosí, durante el período que comprende este trabajo.

El capítulo 6, es atinente al estudio de los actores decisores como sujetos de estudio en el reposicionamiento gubernamental, particularmente en el caso de la administración pública estatal de San Luis Potosí.

En lo tocante al capítulo 7, desde un ejercicio cualitativo ejecutado por el autor se describen las acciones, posturas e intereses de los actores decisores que lograron reposicionamiento gubernamental, la opinión de los que no se reposicionaron y los fundamentos tomados en cuenta por un actor que tuvo en sus manos decidir quién continuaba o no.

- La tercera parte de la tesis: *Aspectos metodológicos para el estudio del reposicionamiento gubernamental en San Luis Potosí*, aporta al lector los pormenores del trabajo metodológico realizado para ejecutar el estudio. Esta parte del documento se integra por tres capítulos:

En el capítulo 8 se reportan los resultados obtenidos del estudio de caso, tanto los datos que arrojó el estudio cualitativo como los resultados obtenidos del análisis cuantitativo ejecutado en esta investigación.

En el capítulo 9, se describe la caracterización de los rasgos del perfil administrativo y del perfil político de los actores gubernamentales que lograron reposicionamiento en San Luis Potosí.

Por último, el capítulo 10 trata lo relativo al reporte final del estudio de caso, aquí se insertan los resultados y discusiones de esta investigación en torno al reposicionamiento gubernamental en San Luis Potosí.

No podían faltar desde luego, las conclusiones finales a las que el autor llegó mediante la ejecución del estudio, apartado de la tesis que también incluye una serie de recomendaciones que se considera otros investigadores deben tomar en cuenta como referencia, para estudios posteriores sobre la misma temática.

PRIMERA PARTE

MARCO INTERPRETATIVO DEL REPOSICIONAMIENTO GUBERNAMENTAL

PRIMERA PARTE

MARCO INTERPRETATIVO DEL REPOSICIONAMIENTO GUBERNAMENTAL

Desde la denominación del marco interpretativo del reposicionamiento gubernamental, se presenta una relación de diversos temas y conceptos extraídos de la revisión de literatura concomitante con el objeto y los sujetos de estudio de la investigación, argumentos que permitieron al autor encuadrar el presente estudio. Como lo expresa Rojas (2001; citado por Hernández, Fernández y Baptista, 2002) esto implica analizar y exponer las teorías, los enfoques teóricos, las investigaciones y los antecedentes en general, que se consideren válidos para dicho encuadre.

En este apartado del trabajo, se integra la teoría con la investigación y sus relaciones mutuas, tal como lo recomienda Tamayo (1998). Para referirse al marco interpretativo de una investigación, algunos autores emplean los términos: marco histórico, marco institucional, marco administrativo, marco jurídico, marco referencial, marco conceptual, revisión bibliográfica, o bien, análisis de los fundamentos (Schmelkes, 2001).

Por su parte, Hernández, Fernández y Baptista (2002) hablan del marco teórico, cuando aluden al modelo interpretativo y manifiestan que cumple las siguientes funciones dentro de una investigación: a) Ayuda a prevenir errores que se han cometido en otros estudios. b) Orienta sobre cómo se realizará el estudio. c) Amplía el horizonte del estudio o guía al investigador para que se centre en su problema, evitando desviaciones del planteamiento original. d) Conduce al establecimiento de hipótesis o afirmaciones que más tarde se someterán a prueba en la realidad, o bien, ayuda a no establecerlas, por razones bien fundamentadas. e) Inspira nuevas líneas y áreas de investigación (Camarena, 2000; citado por Hernández, Fernández y Baptista, 2002). f) Provee de un marco de referencia para interpretar los resultados del estudio.

Esta parte de la tesis, consta de los siguientes cuatro capítulos: 1. El comportamiento humano en las organizaciones: un análisis crítico de la teoría de la organización. 2. Conceptualización del modelo y sus componentes para el estudio del reposicionamiento gubernamental. 3. Algunas variables explicativas del reposicionamiento gubernamental. 4. Estudios y evidencia empírica sobre el reposicionamiento gubernamental en México.

CAPÍTULO 1

EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES: UN ANÁLISIS CRÍTICO DE LA TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN

Puesto que esta investigación se desarrolló desde la perspectiva del comportamiento organizacional (CO) el autor consideró mostrar al lector una revisión y análisis de cómo este concepto ha permanecido y sigue apareciendo en las diferentes teorías de la organización, dentro de la disciplina de la administración en general (Vega, 2006).

Con objeto de integrar una definición del CO, en la Tabla 15 se presentan diversos conceptos vertidos por varios autores, además de los principales elementos que involucran en sus respectivas definiciones.

Cuando aquí se alude a la teoría de la organización, se adopta el criterio de Ibarra y Montaña (1992b) quienes declaran que dicho concepto tiene injerencia con el conjunto de orientaciones teóricas desarrolladas a partir de la propuesta tayloriana de la organización científica del trabajo que, independientemente de su enfoque y del nivel de análisis asumido, se constituyen como tentativas explicativas del fenómeno organizacional o de alguno de sus aspectos relevantes.

Se discurre que el estudio del concepto de comportamiento organizacional (CO) resulta conveniente, porque proporciona elementos que facilitan el conocimiento, entendimiento y la interpretación de las conductas de los AD dentro de las OP. Esas conductas adoptadas en la OP se manifiestan de manera individual o en grupo, formal o informalmente.

El autor converge con Ibarra y Montaña (1992b) cuando argumentan que para el caso de la administración como disciplina, es notoria la ausencia de marcos analíticos adecuados que incorporen la especificidad histórica del desarrollo de América Latina y se confronten teóricamente con las propuestas de la teoría de la organización importadas de otras realidades muy diferentes a la nuestra.

Tabla 15. Definiciones de comportamiento organizacional

Autor	Definición	Palabras clave de la definición
Robbins (2004:8)	Es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones	Campo de estudio, individuos, grupos, estructuras, conducta, organizaciones, mejora y eficacia
Hellriegel y Slocum (2004:5)	Es el estudio de la conducta, actitudes y desempeño humanos en las organizaciones	Conducta, actitudes, desempeño humano y organizaciones
Gordon (1997:3)	Son los actos y las actitudes de las personas en las organizaciones	Actos, actitudes, personas y organizaciones
Schermerhorn, Hunt y Osborn (2000:3)	Es el estudio de los individuos y los grupos en las organizaciones. Conocer acerca del comportamiento organizacional nos puede ayudar a desarrollar un mejor entendimiento de todo lo relacionado con nuestro trabajo y el de otras personas. Asimismo, puede ampliar nuestra capacidad para acelerar el éxito en la dinámica, cambio, complejidad y retos de los nuevos lugares de trabajo actuales y futuros	Individuos, grupos, trabajo, dinámica, cambio, complejidad y retos
Davis y Newstrom (2003:4)	Es el estudio y la aplicación de los conocimientos acerca de la forma en que las personas –individual y grupalmente– actúan en las organizaciones	Individuo, grupo, actuación y organización
Kinicki y Kreitner (2003:12)	Es un campo interdisciplinario dedicado al mejoramiento de la comprensión y administración de las personas en el trabajo	Campo interdisciplinario, mejoramiento de las personas, comprensión de las personas, administración de las personas y trabajo
Wagner III y Hollenbeck (2004:5)	Es un campo de estudio que intenta entender, explicar, predecir y cambiar el comportamiento humano que acontece en el contexto organizacional	Entender, explicar, predecir, cambiar, comportamiento humano y contexto organizacional
Soto. E. (2001:7)	Se relaciona con un conjunto de conceptos fundamentales que giran en torno a la naturaleza de las personas y las organizaciones	Conceptos, naturaleza de las personas y naturaleza de las organizaciones
Baron y Greenberg (1990; citados por Furnham, 2001:2)	Busca el conocimiento de todos los aspectos del comportamiento en los ambientes organizacionales mediante el estudio sistemático de procesos individuales, grupales y organizacionales. El objetivo fundamental de este conocimiento consiste en aumentar la efectividad y bienestar del individuo	Aspectos del comportamiento, ambientes organizacionales, procesos individuales, grupales y organizacionales, efectividad del individuo y bienestar del individuo
Saal y Knight (1998; citados por Furnham, 2001:2)	Trata del estudio del comportamiento, los pensamientos y los sentimientos del hombre y la mujer conforme se adaptan a las personas, los objetos y el ambiente donde se desenvuelven en el ámbito laboral	Estudio del comportamiento, pensamientos, sentimientos, hombre, mujer, adaptación a las personas, adaptación a los objetos, adaptación al ambiente y ámbito laboral
Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001:227)	Es el campo de estudio que aporta ideas sobre teorías, métodos y principios extraídos de varias disciplinas para obtener conocimientos acerca de las percepciones de los individuos, valores, capacidades de aprendizaje y acciones cuando trabajan en grupos dentro de la organización total. El análisis del efecto del medio ambiente externo en la organización y sus recursos humanos, misiones, metas, y estrategias	Teorías, métodos, disciplinas, percepción de los individuos, valores, capacidad de aprendizaje, trabajo en grupo, organización total, medio ambiente externo, recursos humanos, misión, metas y estrategias

Fuente: Elaborada por el autor (2005).

Para el análisis del concepto de CO, el autor partió de la propuesta de las perspectivas de la administración y sus respectivas teorías o escuelas, presentada por Da Silva (2002). Esta propuesta resultó interesante en virtud de que comprende las teorías organizacionales surgidas

desde la concepción de la administración científica a principios del siglo XX, hasta las últimas teorías, hacia principios del actual siglo XXI (Tabla 16).

Tabla 16. Teorías de la administración

Perspectivas	Teoría o escuela	Principales aportaciones	Principales autores
I. Perspectiva clásica	a) Teoría de la administración científica (TAC)	a) Estudio de tiempos y movimientos, b) Herramientas y procedimientos estandarizados, c) Tarea, d) Bonos (premios en dinero) y e) Selección científica	Frederick W. Taylor, Frank y Lilian Gilbreth, Henry Gantt, Carl Barth, Harrington Emerson, Morris Cooke, Henry Ford
	b) Teoría de la administración (TA)	Principios administrativos vigentes en su aplicación: a) División del trabajo, b) Autoridad y responsabilidad, c) Disciplina, d) Unidad de mando, e) Unidad de dirección, f) Subordinación del interés individual al interés general, g) Remuneración del personal, h) Centralización, i) Cadena escalonada, j) Orden, k) Equidad, l) Estabilidad del personal en sus cargos, m) Iniciativa y n) Espíritu de equipo	Henri Fayol, Luther Gulick, Lyndall F. Urwick, James D. Mooney y Alan C. Reiley
	c) Teoría de la burocracia (TB)	a) Teoría de la autoridad, c) Funciones de la burocracia: especialización, estructura, previsibilidad, racionalidad y democracia	Max Weber, Merton, Selznick, Gouldner
II. Perspectiva humanista	a) Teorías de transición (TT)	a) Principio del grupo, b) Ley de la situación y c) Las funciones del ejecutivo	Mary Parker Follett, Chester Irving Barnard
	b) Escuela de las relaciones humanas (TRH)	a) El sistema social, b) La seguridad personal y c) Las necesidades sociales de los trabajadores	Elton Mayo
	c) Escuela conductista (EC)	a) La dinámica de grupo y b) Las teorías de la motivación: teoría de la pirámide de necesidades de Maslow, teoría ERC de Alderfer, teoría de los dos factores de Herzberg, teoría de la realización de McClelland, teoría de las expectativas de Vroom, teoría de la equidad de Stacy Adams, teoría del refuerzo de Skinner, teorías X y Y de McGregor, sistemas de administración de Likert, matriz de liderazgo de Blake y Mouton, el continuo del liderazgo de Tannenbaum y Schmidt, modelo de las contingencias de Fiedler, modelo de la ruta-meta de House y Mitchell, modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard	Kurt Lewin, Chester Barnard, Herbert Simon, Philip Selznick, Skinner, Douglas McGregor, Rensis Likert, Robert R. Blake y Jane S. Mouton, Abraham Maslow, Frederick Herzberg, David McClelland, Victor Vroom, J. Stacy Adams, Fred E. Fiedler, Paul Hersey y Kenneth Blanchard
	d) Teoría estructuralista (TE)	a) Estudio del poder en las organizaciones y b) Naturaleza y conceptos de la organización	Amitai Etzioni, Peter M. Blau y W. Richard Scott
III. Perspectiva cuantitativa	a) Investigación de operaciones (IO)	a) Los pronósticos, b) Matriz de resultados, c) Árbol de decisiones y d) PERT (Program Evaluation and Review Technique o Técnica para evaluar y revisar programas)	F. W. Lawrence, P. M. S. Blackett, James B. Conant y Vannevar Bush
	b) Administración de operaciones (AO)	a) Planeación de Layouts y b) Sistema de inventarios justo a tiempo	
	c) Sistemas de información administrativa (SIA)	Aplicación de la informática a la administración	
IV. Perspectiva moderna	a) Teoría de los sistemas (TS)	a) Concepto de sistema y b) Los sistemas sociotécnicos	Ludwig von Bertalanffy, E. J. Miller y A. K. Rice, C. West Churchman, Kenneth Boulding, Daniel Katz y Robert Kahn
	b) Teoría de las contingencias (TC)	a) Los estudios de Woodward y Perrow sobre la tecnología y la estructura, b) Los sistemas de Burns y Stalker (el entorno y la estructura), c) Los estudios de Lawrence y Lorsch sobre el entorno y la estructura, y d) Los estudios de Chandler sobre la estrategia y la estructura	Joan Woodward, Charles Perrow, Tom Burns y George M. Stalker, Paul Lawrence y Jay Lorsch, Alfred D. Chandler, David Hickson y Derek Pugh
	c) Desarrollo organizacional (DO)	a) El diagnóstico organizacional y b) Cultura y clima organizacional	Richard Beckhard, Warren Bennis, John Kotter y Leonard Schlesinger, Edgar Schein
	d) Administración por objetivos (APO)	La importancia de la planeación y el control	Peter Drucker, George Odiorne, Thomas G. Cummings y Christopher G. Worley
V.- Perspectiva contemporánea	a) Calidad y excelencia organizacionales (CEO)	a) Control estadístico de la calidad, b) Normas ISO 9000, c) Costos de la calidad, d) Benchmarking y e) Excelencia organizacional	Walter A. Shewhart, Joseph M. Juran, Armand V. Feigenbaum, Philip B. Crosby, William Edwards Deming, Kaoru Ishikawa, Genichi Taguchi
	b) Proyectos y procesos organizacionales (PPO)	a) Organizaciones que aprenden, b) La administración del conocimiento, c) Organizaciones modulares, d) Organizaciones virtuales, e) Organizaciones sin fronteras, f) Reingeniería, g) Adelgazamiento, h) Facultamiento y administración participativa	Ian Mitroff, Richard Mason y Christine Pearson, Peter Senge, Michael Hammer y James Champy

Fuente: Elaborada por el autor (2005) a partir de: Da Silva, R. (2002).

En opinión del autor, el CO está presente en buena parte de las teorías o escuelas de la administración, en razón de que éstas han surgido y evolucionado buscando que la fuerza productiva de las organizaciones alcance los niveles óptimos de productividad que requieren. En este caso, el autor alude tanto a organizaciones privadas, como a OP. En los renglones siguientes, se muestran las diversas teorías organizacionales, en las que el autor sopesa los aspectos en los que se considera que el CO hace acto de presencia.

Tabla 17. Presencia del comportamiento organizacional en las teorías o escuelas de la administración

Teoría o escuela	Presencia del CO
AC	<p>Plantea el autor que si se toma en cuenta que los métodos de la administración científica se basan en el conocimiento que los AD tienen, y no en sus sentimientos, se puede decir que esta teoría de la administración involucra el fenómeno del CO basado en conocimientos y no en sentimientos. Continúa el autor que el comportamiento de los AD depende también del grado de conocimientos que tengan para desempeñarse dentro de la OP, independientemente de sus sentimientos personales. Es decir, el grado de conocimientos que los AD poseen, los ubica en una postura o perspectiva que incide directa o indirectamente en su actuar, lo que finalmente repercutirá en la productividad de la OP.</p> <p>La administración científica propugnaba por el trabajo individualizado, por lo que el fenómeno del CO se da en lo individual y no tanto en grupo, no obstante que Taylor recomendaba la cooperación entre los trabajadores. Cuando se refería a la estandarización de funciones, se entendía que la conducta o comportamiento de los AD se estandarizaba o sujetaba a un parámetro, cuestión que en la realidad resulta un tanto difícil de cumplir, ya que los AD tienen conocimientos y sentimientos diferentes. De hecho, ésta es una de las principales críticas que la mayoría de autores hacen a la teoría de la administración científica.</p>
TA	<p>También llamada teoría clásica de la administración y en el entendido de que esta teoría hace hincapié en la estructura de la organización y su objetivo es aumentar la eficiencia organizacional por medio de la definición de diversos niveles de responsabilidad. El autor sostiene que el fenómeno del CO se presenta tanto de manera individual como grupal. Los catorce principios administrativos generales de Fayol se aplican tanto en la actuación individual como en la que se tiene en grupo. Es decir, dichos principios influyen para que los AD se comporten de una u otra manera.</p>
TB	<p>El autor considera que la burocracia se aplica en todos los tipos y tamaños de las OP, pues su objeto de estudio consiste en analizar las estructuras de OP formales, el comportamiento humano dentro de esas estructuras y el poder (Da Silva, 2002). Se descubre la forma en la que la burocracia incide con el fenómeno del CO, porque investiga de qué manera el comportamiento humano afecta las estructuras de las OP y cómo influye en los grupos de poder hacia el interior de las mismas.</p> <p>En el caso de la burocracia, el comportamiento de los AD de las OP debe ser impersonal y sujeto a reglas establecidas. En este aspecto, no se toma en cuenta ni el conocimiento ni los sentimientos de los AD, siempre y cuando se respeten los reglamentos de la organización.</p>
TT	<p>Son dos los autores representativos de esta etapa de evolución de la teoría de la administración: Mary Parker Follett y Chester Barnard. Ambos partieron de los enfoques de la perspectiva clásica e introdujeron elementos nuevos en el campo de las relaciones humanas y la estructura de las OP (Da Silva, 2002).</p> <p>Aquí, el autor sostiene que el fenómeno del CO se presenta desde el momento en que Follett propone la introducción de la psicología en la administración para explicar el comportamiento humano y obtener un mejor desempeño de los AD. Follett propone dos interrogantes básicos:</p> <p>a) ¿Qué se pretende que hagan los AD?</p> <p>b) ¿Cómo controlar y orientar científicamente la conducta humana en el trabajo?</p> <p>Mary Parker Follett fue la primera estudiosa que analizó la motivación humana desde los valores individuales y sociales (Da Silva, 2002). Follett propugnaba por el trabajo en grupo. Por lo que hace a Chester Barnard, éste introdujo conceptos sociológicos en la administración de las OP. El fenómeno del CO en los estudios de Barnard aparece en la medida en que el AD logre sus objetivos individuales y cooperará para alcanzar los objetivos organizacionales.</p>

Tabla 17. Presencia del comportamiento organizacional en las teorías o escuelas de la administración (continuación)	
Teoría o escuela	Presencia del CO
ERH	Como ya se expuso, la administración científica consideraba importante la tarea; la teoría administrativa privilegiaba la estructura, mientras que la burocracia, la autoridad. Por ello, la escuela de las relaciones humanas centra su atención en las personas dentro de la OP. En esta teoría de la administración, se hace presente el fenómeno del CO, pues la OP se mira como un sistema social, donde son muy importantes los sentimientos y las actitudes de las personas, tanto en el ámbito individual como en el grupal.
EC	Esta escuela o teoría de la administración la marcó el sentido del comportamiento organizacional, es decir el estudio de los individuos y los grupos dentro de las OP (Da Silva, 2002). Uno de los principales autores que influyó en esta teoría fue Kurt Lewin. Gracias a Lewin, la psicología se empezó a aplicar en la administración para el estudio de vida de los grupos. Según Da Silva (2002) el conductismo se define como una doctrina psico-socio-filosófica, que pretende explicar los fenómenos sociales desde el comportamiento de los individuos y de las causas que influyen en ellos. Dentro de esta teoría, se estudió la motivación, el liderazgo, las necesidades, el poder, las expectativas y la calidad de vida en el trabajo. Todos temas básicos del fenómeno del CO.
TE	Esta teoría reconoce que los fenómenos organizacionales se interrelacionan y entremezclan de modo que la modificación de una parte de la organización afecta a todas las demás (Da Silva, 2002). El autor opina que el campo del CO se involucra en esta teoría de la administración, desde el momento en que esta escuela establece que el funcionamiento de la OP tiene influencia directa o indirecta de todas y cada una de las partes que la integran y las OP no solamente son instalaciones físicas, estructuras organizacionales, reglamentos y políticas, sino AD que trabajan en ellas con comportamientos individuales o grupales con características peculiares. En esta teoría de la administración se realizaron estudios sobre el conflicto y el poder en las OP, que también son temas que aborda el CO.
IO	La investigación de operaciones (IO) también llamada ciencia de la administración es un método cuantitativo que facilita la resolución de problemas y la implementación del proceso de toma de decisiones (Da Silva, 2002). La investigación de operaciones estudia una situación y construye un modelo matemático, o de abstracción similar, al que somete a prueba para determinar su desempeño óptimo, para recomendarlo al administrador. Como su nombre lo indica, esta disciplina es una investigación, a la que se debe encarar como tal, es decir orientarla exclusivamente hacia las mejores soluciones posibles (Da Silva, 2002). El propósito principal de los métodos cuantitativos es mejorar el proceso para resolver problemas, hacerlo más racional y analítico –sostiene el autor antes citado–. Por lo que hace a esta corriente administrativa, el autor aprecia que la investigación de operaciones abarca también el campo del CO, desde el instante en que pretende que el comportamiento de los AD en las OP sea más racional y analítico, principalmente en el proceso de toma de decisiones.
TC	Señalan Kast y Rosenzweig (1973; citados por ellos mismos, 1993:19-19) que: “El enfoque de contingencias de las OP y su administración indican que una OP es un sistema compuesto por subsistemas y delineado de su suprasistema ambiental por límites identificables. Dicho enfoque busca comprender las interrelaciones dentro y entre los subsistemas, así como entre la OP y su medio; además, intenta definir patrones de relaciones o configuraciones de variables”. Continúan los autores, que el enfoque de contingencias subraya la naturaleza multivariable de las OP y trata de entender cómo operan en diferentes condiciones y desde circunstancias específicas. Comenta Da Silva (2002) que la teoría de las contingencias sostiene que situaciones distintas exigen prácticas diferentes, por lo que aconseja el uso de las teorías tradicionales del comportamiento y de los sistemas, combinadas o por separado, para resolver los problemas de las OP. Es decir, expone que la propia corriente del CO puede aplicarse en esta teoría, dependiendo de la situación específica de que se trate.
APO	La administración por objetivos (APO) es un intento por alinear las metas personales con la estrategia de la OP por medio del incremento de la comunicación y las percepciones compartidas entre el AD y los subordinados, sean individuos o grupo, para conciliar los conflictos cuando se presentan (Da Silva, 2002). La APO utiliza el CO para lograr su encomienda como teoría de la administración. La APO centra su atención en los objetivos de los AD de la OP y la forma en que se relacionan con los objetivos y metas de la OP en conjunto (Da Silva, 2002). Vuelve a explicitarse el CO para que la OP alcance sus metas y objetivos. La APO puede definirse como un estilo o sistema de administrar, que relaciona las metas de la OP con el desempeño y el desarrollo individuales, involucrando a todos los niveles administrativos (Da Silva, 2002). Comenta el autor que los objetivos individuales de los AD de la OP no se divorcian de los objetivos de la OP, sino todo lo contrario. Queda clara la presencia del fenómeno del CO nuevamente.

Tabla 17. Presencia del comportamiento organizacional en las teorías o escuelas de la administración (continuación)	
Teoría o escuela	Presencia del CO
TS	<p>Según Daniel Katz y Roberto Kahn (1978; citados por Da Silva, 2002) el modelo de la OP como sistema abierto presenta cuatro elementos clave, a saber:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Naturaleza de los sistemas sociales.</i> Los autores afirman que los sistemas sociales se idealizan; los AD inventan complejos patrones de comportamiento y proyectan estructuras sociales que los representan. Los factores psicológicos proveen cohesión a los sistemas, así los sistemas sociales son más complejos que los organismos biológicos. Por tanto, las actitudes, las percepciones, las creencias, los hábitos, las motivaciones y las expectativas de los AD desempeñan un papel muy importante. Los patrones son estables, es decir se mantienen a pesar de la rotación de los AD. Como se advierte en este primer elemento, dice el autor que el campo del CO está ampliamente presente. 2. <i>Componentes.</i> Los componentes del sistema social son: a) El comportamiento de los AD. b) Las normas, que prescriben y restringen estos comportamientos. c) Los valores que entrañan los comportamientos. Estos componentes son la base de la integración de los sistemas sociales. Dentro del segundo elemento, se precisa que el comportamiento de los AD de la OP es un componente básico, por lo que se reencuentran indicios del fenómeno del CO. 3. <i>Descripción de los subsistemas.</i> Se identifican cinco tipos de subsistemas: a) Subsistemas productivos, que se relacionan con el trabajo que se realiza. b) Subsistemas de apoyo para la obtención (compras), disposición y relaciones gubernamentales. c) Subsistemas de mantenimiento, para vincular a los AD con sus papeles funcionales. d) Subsistemas de adaptación, relacionados con el cambio organizacional. e) Subsistemas administrativos, para dirigir, evaluar y controlar los diversos subsistemas y la estructura. Expresa el autor que aquí, invariablemente, el aspecto del CO se presenta directa o indirectamente en cualquiera de los subsistemas mencionados. 4. <i>Relación con el entorno.</i> Katz y Kahn afirman que el funcionamiento de la OP debe estructurarse en relación con el ambiente. De tal manera que, en los sistemas sociales, la caracterización como subsistemas, sistemas o supersistemas se relaciona con el grado de autonomía para realizar sus funciones propias. Desde el punto de vista social, la OP es un subsistema de uno o varios subsistemas mayores y su vinculación o integración con ellos afecta su modo de operar o su nivel de actividad. <p>En relación con el cuarto elemento, se externa que el entorno de las OP también influye en el comportamiento individual y grupal de los AD de cualquier OP. Por lo tanto, también en este elemento aparece el fenómeno del CO, indica el autor.</p> <p>Según Daniel Katz y Roberto Kahn (1978; citados por Da Silva, 2002:358-359), el modelo de la organización como sistema abierto presenta cuatro elementos clave, a saber:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) <i>Naturaleza de los sistemas sociales.</i> Los sistemas sociales son idealizados; las personas inventan complejos patrones de comportamiento y proyectan estructuras sociales que los representan. Los factores psicológicos, proveen cohesión a los sistemas; así los sistemas sociales son más complejos que los organismos biológicos. Por tanto, las actitudes, las percepciones, las creencias, los hábitos, las motivaciones y las expectativas de los seres humanos desempeñan un papel muy importante. Los patrones son estables, es decir se mantienen a pesar de la rotación de los individuos. Aquí el campo del CO está presente. b) <i>Componentes.</i> Los componentes del sistema social son: a) El comportamiento de los miembros. b) Las normas, que prescriben y restringen estos comportamientos. c) Los valores que entrañan los comportamientos. Estos componentes sientan las bases de la integración de los sistemas sociales. Dentro del segundo elemento, se precisa que el comportamiento de los miembros de la organización es un componente básico, por lo que se encuentran indicios del fenómeno del CO. c) <i>Descripción de los subsistemas.</i> En este punto se identifican cinco tipos de subsistemas: <ul style="list-style-type: none"> - Subsistemas productivos, que guardan relación con el trabajo que se realiza. - Subsistemas de apoyo para la obtención, disposición y relaciones institucionales. - Subsistemas de mantenimiento, para vincular a las personas con sus papeles funcionales. - Subsistemas de adaptación, relacionados con el cambio organizacional. - Subsistemas administrativos, para dirigir, evaluar y controlar los diversos subsistemas y la estructura. Invariablemente que el aspecto del CO está presente directa o indirectamente en los subsistemas mencionados. d) <i>Relación con el entorno.</i> Katz y Kahn afirman que el funcionamiento de la organización debe ser estructurado en relación con el ambiente. De tal manera, los sistemas sociales; la caracterización como subsistemas, sistemas o supersistemas guarda relación con el grado de autonomía para realizar las funciones que les sean propias. Desde el punto de vista social, la organización es un subsistema de uno o varios subsistemas mayores y su vinculación o integración con ellos afecta su modo de operar o su nivel de actividad. <p>Con relación al cuarto elemento, podemos externar que el entorno de las organizaciones también tiene influencia en el comportamiento individual y grupal de los miembros de cualquier organización. Por lo tanto, también en este elemento hace su aparición el fenómeno del CO.</p>

<p>Tabla 17. Presencia del comportamiento organizacional en las teorías o escuelas de la administración (continuación)</p>	
<p>Teoría o escuela</p>	<p>Presencia del CO</p>
<p>PPO</p>	<p>Por proyecto organizacional se entiende el proceso de elaborar y adaptar la estructura de una OP con el propósito de que alcance sus metas (Da Silva, 2002). Dentro de esta corriente de la administración se habla de las OP que aprenden. La OP que aprende se define como aquella que tiene una cultura con capacidad para aprender, adaptarse y cambiar, como su entorno, con el propósito de crear constantemente nuevas fuentes de ventajas competitivas (Da Silva, 2002:490).</p> <p>Peter Senge, en su libro <i>La Quinta Disciplina</i> (1998, citado por Da Silva, 2002) explica que las OP para aprender, requieren de cinco disciplinas: a) Dominio personal. b) Modelos mentales. c) Visión compartida. d) Aprendizaje en equipo. e) Pensamiento sistémico. En relación con el fenómeno del CO, el autor lo observa prácticamente en las cinco disciplinas. Por lo que hace a la llamada <i>dominio personal</i>, Senge establece que los AD que muestran un alto grado de dominio personal consiguen los resultados más importantes. Según Senge, el aprendizaje personal del AD y el de la OP se relacionan estrechamente. Aquí también se considera el comportamiento individual y organizacional.</p> <p>En cuanto a la disciplina que Senge denomina <i>modelos mentales</i>, el CO se presenta desde el momento en que los AD actúan y ven el mundo, influidos con generalizaciones o supuestos profundamente arraigados. Claro que también afirma Senge que algunas veces los AD no son conscientes de los modelos mentales que los condicionan, ni tampoco de los efectos que ejercen en sus comportamientos.</p> <p>En la tercera disciplina que Senge llamó <i>visión compartida</i>, el CO se da cuando el autor comenta que las OP requieren de una disciplina transformadora de la visión individual en una imagen compartida, es decir, en un conjunto de principios y prácticas orientadores. En este sentido, el comportamiento individual se aparejará con el comportamiento grupal para que la OP logre sus objetivos.</p> <p>En cuanto a la cuarta disciplina identificada como <i>aprendizaje en equipo</i>, el CO está porque se trata del trabajo grupal dentro de la OP. Menciona Senge que la disciplina en equipo comienza con el diálogo, con el rechazo a las ideas preconcebidas, la aceptación participativa y el verdadero pensamiento grupal.</p> <p>Con respecto de la última disciplina –<i>pensamiento sistémico</i>– el autor considera que el CO se presenta cuando Senge comenta que las OP y otros aspectos humanos también son sistemas y se conectan con los hilos invisibles de las acciones interrelacionadas.</p> <p>Por proyecto organizacional se entiende el proceso de elaborar y adaptar la estructura de una organización con el propósito de que ésta alcance sus metas (Da Silva, 2002:487).</p> <p>Dentro de esta corriente de la administración se habla de las organizaciones que aprenden. La organización que aprende se define como aquella que tiene una cultura con capacidad para aprender, adaptarse y cambiar, como su entorno, con el propósito de crear, constantemente nuevas fuentes de ventajas competitivas (Da Silva, 2002:490).</p> <p>Peter Senge, en su libro <i>La Quinta Disciplina</i> (1998, citado por Da Silva, 2002:490-491), expone que las organizaciones para aprender, requieren de cinco disciplinas que son: 1.- Dominio personal, 2.- Modelos mentales, 3.- Visión compartida, 4.- Aprendizaje en equipo, y 5.- Pensamiento sistémico.</p> <p>Con relación al fenómeno del CO, lo observamos prácticamente en las cinco disciplinas. Por lo que hace a la disciplina llamada dominio personal, Senge establece que las personas que muestran un alto grado de dominio personal consiguen los resultados más importantes para ellas. Según Senge, el aprendizaje personal (individuo) y el de la organización están estrechamente relacionados. Como ya lo mencionamos, aquí se considera el comportamiento individual y el organizacional.</p> <p>En cuanto a la disciplina que Senge denomina modelos mentales, lo referente al CO se presenta desde el momento en que según este autor, la actuación y la forma de ver el mundo por las personas es influida por generalizaciones o supuestos profundamente arraigados. Claro que también afirma Senge que algunas veces los individuos no están conscientes de los modelos mentales que los condicionan ni tampoco de los efectos que éstos ejercen en sus comportamientos.</p> <p>La tercera disciplina que Senge llamó visión compartida, el fenómeno del CO se da cuando el autor comenta que las organizaciones requieren de una disciplina capaz de transformar la visión individual en una imagen compartida, es decir, en un conjunto de principios y prácticas orientadores. En este sentido, el comportamiento individual debe aparejarse con el comportamiento grupal para que la organización logre sus objetivos.</p> <p>En cuanto a la cuarta disciplina que se ha identificado como aprendizaje en equipo, el fenómeno del CO se presenta desde el momento en que se trata del trabajo grupal dentro de la organización. Menciona Senge que la disciplina en equipo comienza con el diálogo, es decir, por el rechazo a las ideas preconcebidas y la aceptación de la participación y el verdadero pensamiento grupal.</p> <p>Por lo que hace a la última disciplina identificada por Senge, el CO se presenta desde el instante en que el autor comenta que las organizaciones y otros aspectos humanos también son sistemas y están conectados por los hilos invisibles de las acciones interrelacionadas.</p>

Tabla 17. Presencia del comportamiento organizacional en las teorías o escuelas de la administración (continuación)	
Teoría o escuela	Presencia del CO
DO	<p>Richard Beckhard (1969, citado por Da Silva, 2002), creador de la expresión (DO) describe el dilema de las OP: La administración tiene un problema con dos vertientes: a) Cómo se toma toda la energía humana y se canaliza en el mismo sentido de la misión de la OP. b) Cómo se organizan el trabajo, los patrones de comunicación, la toma de decisiones, las normas, los valores y las reglas básicas, de modo que las necesidades de los AD, referidas a la autoestima-realización, la satisfacción y cuestiones semejantes se encuentren en grado significativo dentro del centro de trabajo.</p> <p>Precisamente el DO tiene el propósito de encausar adecuadamente el CO en la misma dirección que la finalidad de la OP. El DO es útil para los AD porque los obliga a ver las OP como sistemas abiertos y dinámicos, que interactúan activamente con el entorno circundante. Además estimula a los AD para que no sólo consideren el trabajo que hacen los empleados y los grupos, sino también el esfuerzo que invierten en ello (Da Silva, 2002). Expone el autor que aquí vuelve un aspecto muy importante del CO. El DO constituye una síntesis de las teorías de la organización, de los procesos del comportamiento, de la dinámica de grupo, del proyecto de OP, de la solución de problemas, de la planeación, del control y de otros referentes igualmente importantes (Da Silva, 2002). No se requiere más para identificar otra vez la presencia del CO, manifiesta el autor. El DO es un proceso sistemático, administrado y planeado para modificar la cultura, los sistemas y el comportamiento de una OP, con el propósito de mejorar su eficacia para resolver problemas y alcanzar sus objetivos (Da Silva, 2002). Aquí está nuevamente el fenómeno del CO.</p>
AO	<p>La administración de operaciones es un proceso para proyectar, operar y controlar un sistema productivo, capaz de transformar los recursos físicos y el talento humano en bienes y servicios necesarios (Da Silva, 2002). El autor percibe que el fenómeno del CO está en la administración de operaciones, desde el momento en que esta teoría establece la transformación del talento humano dentro de la OP, como una parte de su objeto de estudio.</p>
CEO	<p>En la actualidad, la calidad se considera estratégica, afecta a todos y cada uno de los procesos de las OP (Da Silva, 2002). Por lo que de una u otra forma también la presencia de los AD se afecta dentro de las OP, lo que repercute en un determinado comportamiento, ya sea individual o grupal. La administración de la calidad total proporcionaría a las OP el impulso necesario para producir cambios favorables, mediante la estimulación de la fuerza de trabajo hacia un ambiente que genere una ventaja competitiva para la OP (Da Silva, 2002).</p> <p>Para el autor, el inconveniente de esta corriente administrativa es que restringe el comportamiento de los AD de la OP con el principio del utilitarismo, buscando en primer término el contenido de los clientes de la OP. Es decir, los intereses de los AD pasan a segundo o tercer término. El autor estima que vuelve la presencia del fenómeno del CO en esta técnica administrativa o si es que se le puede denominar teoría o escuela de la administración.</p>

Fuente: Elaborada por el autor (2006), a partir de Da Silva, 2002.

Conclusiones

De la revisión y análisis de los principios y postulados de las diferentes teorías y escuelas de la administración, se observa que una buena parte de ellas incorporaron dentro de su filosofía al menos algún concepto o elemento del campo de estudio del CO.

El autor considera que el objetivo de las teorías o escuelas de la administración es influir directa o indirectamente en el comportamiento de las personas, para que éstas canalicen en la medida de lo posible sus energías en la consecución de los propósitos de las organizaciones.

Queda en tela de juicio asegurar si una u otra teoría se preocupa en mayor o menor grado por los intereses personales de los miembros de las organizaciones. Tal pareciera que al final, el interés preponderante es que los dueños del capital continúen ejerciendo el poder sobre los trabajadores.

Los autores de las primeras teorías se enfocaron básicamente en aspectos individuales de las personas en las organizaciones para derivar sus principios y postulados, tal como se aprecia en la administración científica, la teoría de la administración o en la burocracia. Quizás esta preferencia obedeció a cuestiones de interés metodológico o delimitaciones personales perfectamente fundadas y justificadas en la época en que se realizaron los estudios que las crearon.

El autor supone que los creadores de las teorías de referencia tenían pleno conocimiento de la importancia de otros aspectos de las organizaciones, para entender y predecir el comportamiento de las personas dentro de las mismas. Se estima que no fueron tomados en cuenta porque las condiciones políticas, socioculturales o económicas en ese momento eran otras.

Con la aplicación de los principios y postulados enunciados en ese tiempo, el capitalismo lograba su cometido. Las organizaciones se hicieron más complejas en el transcurso del tiempo. Este proceso se inició con la evolución de los organismos, de los cuales el mismo hombre es el ejemplo de mayor complejidad (Kast y Rosenzweig, 1988; citados por Da Silva R., 2002).

Así la situación, las teorías más recientes de la administración involucran mayores elementos para entender y predecir el comportamiento de los individuos dentro de las organizaciones, pero siempre tratando de servir de manera velada a los intereses del capital.

Finalmente, el autor considera que a la fecha no existe una teoría de la organización que satisfaga al cien por ciento, tanto los intereses del individuo y los de la organización. Aunque se estima que sigue siendo el capital el que obtiene los mayores beneficios en esta maltrecha y desigual relación.

El lector observará que la disciplina de la administración sigue careciendo de métodos o procesos que nos aseguren el éxito total dentro de las diferentes organizaciones. Es necesario y conveniente seguir buscando otras opciones que permitan mejorar e igualar la relación entre los dueños del capital y los subordinados del mismo.

No obstante lo comentado, el autor sostiene que la perspectiva del comportamiento organizacional es un buen punto de partida para seguir investigando, ya que son las personas las que con su actuar le dan vida a las organizaciones, ya sea de manera individual o grupal en la iniciativa privada o en el sector público.

En el capítulo siguiente se conceptualizarán los elementos vertidos en la Figura 1 de este trabajo, para caracterizar el reposicionamiento gubernamental de actores decisores en las organizaciones públicas del Poder Ejecutivo del Estado de San Luis Potosí.

CAPÍTULO 2

CONCEPTUALIZACIÓN DEL MODELO Y SUS COMPONENTES PARA EL ESTUDIO DEL REPOSICIONAMIENTO GUBERNAMENTAL

La inclusión de este capítulo tiene como propósito conceptualizar los componentes del esquema o modelo utilizado para guiar la caracterización de los rasgos que el autor considera intervienen en el reposicionamiento gubernamental de los AD en las OP.

Cuando se habla del esquema o modelo (Figura 1), se hace referencia al conjunto de variables y de relaciones que tratan de reproducir una determinada realidad que se pretende conocer (Sáinz, 2002).

Por definición, un modelo es una representación simplificada y esquemática de una determinada realidad, por lo que en su construcción se seleccionará un número necesariamente limitado de variables, suficientemente representativas que, junto con las vinculaciones propuestas, exprese eficazmente la estructura latente del objeto de estudio (Sáinz, 2002).

Entre las variables o términos que se definieron conceptualmente, están los siguientes: reposicionamiento gubernamental de actores decisores (RGAD), racionalidad (de manera específica la racionalidad administrativa [RA] y la racionalidad política [RP]), proceso decisorio, actor decisorio y organización pública.

2.1 Definición conceptual del reposicionamiento gubernamental

La actuación o comportamiento en general que adopta cualquier OP, no es otra cosa que la suma de comportamientos específicos de cada uno de los miembros que la integran. Por tal razón, en el caso de los AD, se estima que en cierto sentido ellos al igual que las OP, para sobrevivir, encuentran una nueva idea o posicionamiento que los impulsa hacia delante (Trout y Rivkin, 1995).

No obstante que el concepto “*posicionamiento*” se utiliza más en el campo de mercadotecnia, le resultó al autor particularmente útil y aplicable en esta investigación, para aludir al comportamiento organizacional que adoptan los AD, cuando aspiran continuar en su

misma posición laboral, o inclusive desean mejorarla aprovechando un cambio en el gabinete administrativo.

En paráfrasis de Trout y Rivkin (1995) se dice que posicionarse consiste simplemente en concentrarse en una idea, o incluso en una palabra, que defina a los AD en las mentes de quienes decidirán con respecto de su futuro laboral, ya sea en la misma o en otra OP. En esta investigación se utiliza el término “*reposicionamiento*”, porque otra vez con Trout y Rivkin (1995) todo reposicionamiento implica siempre repensar la imagen del AD y todo lo que le atañe. Normalmente, ya no se hacen las cosas como antes.

Nuevamente con elementos de la mercadotecnia, según los resultados obtenidos en un estudio de White, Varadarajan y Dacin (2003) encontraron que los AD cuando eligen una decisión es porque ya evaluaron la situación del mercado para reaccionar de determinada manera, cuestión que se puede comparar con lo que ocurre en el terreno del ámbito organizacional.

Estos autores encontraron que el AD, para interpretar y responder ante una situación del medio ambiente, involucra el estilo de conocimiento, la cultura organizacional y el uso de la información (White, Varadarajan y Dacin, 2003).

En este sentido, manifiesta Hartasánchez (2002) que las OP desarrollan su cultura inventando, descubriendo, pero sobre todo, constituyendo un conjunto de premisas a lo largo del tiempo, premisas que posteriormente ayudan a sus miembros a irse adaptando hacia el exterior y hacia el interior de la organización, a tal grado que se generan mecanismos de acción y de respuesta característicos o previsibles en dicha organización.

Se debe estar dispuesto al cambio para alinearse mejor en la nueva posición. Todo esto es precisamente lo que considera el autor que hacen consciente o inconscientemente los AD como estrategia para lograr continuidad laboral en las OP. Tan es así, que Trout y Rivkin (1995) manifiestan que en la política, todo es percepción, actitud y reposicionamiento. Los AD se vuelven unos genios del reposicionamiento. Y deben serlo, si desean sobrevivir.

De lo anterior se infiere la siguiente definición del RGAD: *la permanencia de actores públicos de nivel directivo (identificados en esta investigación como actores decisores [AD]) en el mismo puesto de trabajo o en otro de igual o superior rango jerárquico, en la misma organización pública o en otra del Poder Ejecutivo del Estado de San Luis Potosí, México, no*

obstante que se haya presentado un cambio de gabinete en la administración pública, independientemente de las razones que lo provocaron.

En esta investigación el RGAD constituye la variable dependiente. Como variables independientes están los conceptos de “*racionalidad administrativa*” (RA) constituida a su vez por la subvariable denominada “*perfil administrativo*” (PA) y “*racionalidad política*” (RP) que la compone a su vez la subvariable identificada como “*perfil político*” (PP). Estos puntos se desarrollarán con más detalle en los siguientes capítulos de la tesis.

2.2 Conceptualización general del término racionalidad

Para Kant, un ser humano es digno de respeto porque es un agente racional, capaz de guiar sus acciones por principios racionales (Nudler, 1996). La racionalidad consiste en el uso adecuado, teórico, práctico y evaluativo de la razón, en otras palabras, en el uso de la razón para adoptar creencias, tomar decisiones y evaluar hechos correctamente. La razón es la facultad o capacidad para pensar y actuar inteligentemente (Broncano, 1996).

Manifiesta Antaki (2000) que la historia de la racionalidad se hizo de crisis, revoluciones e interrupciones. Su tierra de origen es Grecia. Existen diferentes formas de racionalidad en el mundo, pero la historia de la razón es la historia de la importancia de la palabra, y el paso de la persuasión a la búsqueda de la verdad, utilizando la razón.

En términos de Broncano, la inteligencia es a su vez, la capacidad para encontrar, plantear y resolver problemas. Esta definición de racionalidad recoge por una parte, los aspectos más importantes de la racionalidad –el razonamiento que conduce a la fijación o a la aceptación de creencias, el razonamiento que conduce a la acción y el razonamiento que elige fines y valora hechos– y por otra parte señala el aspecto normativo que trasciende la mera capacidad biológica. Se trata de una virtud que se asienta sobre el ejercicio de una facultad, la inteligencia, pero sólo en la medida en que se usa adecuadamente (Broncano, 1996).

Por su parte, expresa Ramírez (2000) que una acción racionalmente comprensible se vincula a su conexión de sentido, es decir que sea captable intelectualmente de un modo unívoco. Además, el término racional puede significar planificación metódica, de ahí que

distinga entre racionalidad formal y material; en la primera se ponderan los medios, fines y consecuencias, mientras que en la segunda se sopesa la influencia de los valores.

Según Weber (1983; citado por Ramírez, 2000) el actuar racional significa la conexión entre los medios, que implica ciertas condiciones para su elaboración. Por lo que se establece la acción racional con arreglo a fines, como aquella acción que sopesa racionalmente los medios con los fines y éstos con las consecuencias o los diferentes objetivos entre sí.

Mientras que la acción racional con arreglo a valores se define como la acción acorde con mandatos o exigencias que la creencia en el valor o convicción valorativa determina (Weber, 1983; citado por Ramírez, 2000).

Por otra parte, racional, racionalidad y saber se relacionan e implican una estructura proporcional (Haberlas, citado por Ramírez, 2000). Los AD racionales son los que disponen del saber, saber que puede criticarse por no fiable, sin embargo la racionalidad y el saber dependen de la demostración de su fiabilidad o de su pretensión de validez y se fundamentan a partir de la verdad del enunciado o de la eficacia de las reglas de acción (Haberlas, citado por Ramírez, 2000).

Entonces, continúa la misma autora, la racionalidad encarna un saber infalible, que siempre estará en relación con el mundo objetivo, con los hechos, y accesible a un juicio de pretensión transubjetiva de validez. Por lo tanto, toda racionalidad es inmanente a la práctica comunicativa que se amplía con la argumentación.

En tal sentido, la racionalidad se entendería, en una primera determinación, como una disposición de los AD hacia el lenguaje y la acción, que se manifiesta en un comportamiento con buenas razones, accesibles a un enjuiciamiento objetivo. Las argumentaciones posibilitan el comportamiento racional y el aprendizaje de los errores una vez que se identifican (Ramírez, 2000).

La racionalidad teórica no es un fin sino un medio. En particular, es un medio para alcanzar la verdad y/o hacer uso (bueno o malo) de ella. A su vez, la verdad un bien intrínseco y una herramienta para la acción: normalmente queremos saber la verdad porque somos naturalmente curiosos, y la necesitamos para dirigir racionalmente nuestra conducta (Bunge, 1988).

Según Bunge (1988:14) la palabra “*racionalidad*” designa por lo menos siete conceptos diferentes:

1. *Conceptual*: minimizar la borrosidad (vaguedad o imprecisión).
2. *Lógica*: bregar por la coherencia (evitar la contradicción).
3. *Metodológica*: cuestionar (dudar y criticar) y justificar (exigir demostración o datos, favorables o desfavorables).
4. *Gnoseológica*: valorar el apoyo empírico y evitar conjeturas incompatibles con el grueso del conocimiento científico y tecnológico.
5. *Ontológica*: adoptar una concepción del mundo coherente y compatible con el grueso de la ciencia y de la tecnología del día.
6. *Evaluativo*: bregar por metas que, además de alcanzables, valga la pena alcanzar.
7. *Práctica*: adoptar medios que ayuden a alcanzar las metas propuestas.

El hombre es un animal racional. Esto quiere decir que su facultad de razonar ayuda a explicar una gran parte de su conducta, a partir de sus propósitos, deseos y creencias (Margáin, 1978), tal es el caso del reposicionamiento gubernamental de los AD. La racionalidad nos dota del poder (potencial) para investigar y descubrir cualquier cosa, permite controlar y dirigir nuestra conducta a través de razones y la utilización de principios. Los criterios de racionalidad son un medio por el que superamos o moderamos nuestros propios deseos, esperanzas y sesgos particulares (Nozick; 1995).

Para Nozick la racionalidad consiste en el logro efectivo y eficiente de objetivos, fines y deseos. Porque si son procedimientos racionales los que fiablemente logran objetivos definidos, una acción es racional cuando tal procedimiento la produce y un AD es racional cuando emplea adecuadamente procedimientos racionales.

2.3 La implicación de la racionalidad en el proceso decisorio de los actores

En términos conceptuales, la toma de decisiones implica la elección de una opción que podría no ser ni la más racional ni la óptima, Simon señala que:

La alternativa, finalmente elegida, no permite nunca una realización completa o perfecta de objetivos, sino que es simplemente la mejor solución disponible en las circunstancias dadas. El medio limita inevitablemente las alternativas de que se dispone, y, por tanto, establece el nivel máximo posible de consecución de un objetivo (Simon, 1988; citado por Núñez, 2002:95).

Herbert A. Simon y Asociados (1992; citado por Hernández y García, 2002) diferencian el concepto de resolver problemas (“*problem solving*”) del término referente a toma de decisiones (“*decision making*”). Para ellos, las tareas tales como arreglar agendas, establecer objetivos y diseñar acciones, comúnmente no son otra cosa que resolver problemas, mientras que el término toma de decisiones involucra para ellos solamente actividades de evaluación y selección.

Para Simon, las decisiones:

[...] describen un estado futuro de cosas y esta descripción puede ser verdadera o falsa en un sentido estrictamente empírico; pero poseen, además, una cualidad imperativa: seleccionan un estado futuro de cosas con preferencia a otro y dirigen el comportamiento hacia la alternativa elegida (Simon, 1988; citado por Núñez, 2002: 96).

De acuerdo con Harmon y Mayer (1999; citados por Núñez, 2002) el concepto de toma de decisiones:

[...] significa elegir: seleccionar entre alternativas reales o imaginarias, escoger una cosa u otra, una persona u otra, una acción u otra. Algunos aspectos de la toma de decisiones conciernen a la autoridad [...] mientras que otros atañen al poder (que tienen los recursos para hacer cumplir una decisión). Pero otros más tienen que ver con la calidad de decisión (si es la mejor dadas las circunstancias).

Por lo que hace a Jauli, Reig y Soto (2002) sostienen que siempre que el AD toma decisiones, se acerca o se aleja del camino de ser él mismo, de decidir la propia vida y de enriquecer a través de tal acción la vida de las demás personas.

Amaitai Etzioni (1988; citado por Hernández y García, 2002) por su parte, diferenció el término elección (*choice*) del concepto de toma de decisiones. Según Etzioni, la noción de elección incluye todas las selecciones entre opciones, limitadas por el alcance de los procesos de información, deliberación y consideraciones lógico-empíricas. Sin embargo, reservó el término toma de decisiones sólo para las elecciones que se realizan deliberadamente.

Sobre el mismo tópico, Gómez Sparrowe (1996; citado por González, 2002) argumenta que el que una decisión concreta sea o no “*racional*” depende de varios factores: el tipo de AD, sus objetivos, sus preferencias, sus creencias, entre otras cuestiones. En palabras de Nioche (1993; citado por Hernández y García, 2002) se puede decir que las decisiones son la parte menos visible de la política de la OP. No obstante es el motor a través del cual, las ideas, los sentimientos y las ambiciones de los AD se transforman en acciones estratégicas.

Manifiestan Harmon y Mayer (1999, citados por Núñez, 2002) que la toma de decisiones es el punto más importante de la administración (de ahí que el autor seleccionó precisamente el estudio de AD en OP). Así pues, la acción administrativa consiste en primer lugar, para efectos de este análisis, en las actividades que rodean la toma de decisiones, como el análisis de la información, la ponderación de prioridades y la comunicación de decisiones (Harmon y Mayer, 1999; citados por Núñez, 2002).

Expresa Núñez (2002), lo que sigue:

El surgimiento moderno del concepto racional lo encontramos en la filosofía con Descartes, que tuvo como planteamiento central el uso de la razón para referirse al origen del conocimiento y a la búsqueda de la certeza, consideraba la existencia de principios evidentes, tenía como ideal: [...] deducir a partir de tales principios un sistema de verdades que nos proporcionarían información acerca de la realidad, acerca del mundo (Copleston, 1971; citado por Núñez, 2002:87).

Igualmente, la racionalidad desarrolla un método como base del racionalismo, que demuestra verdades y es el camino para alcanzar el conocimiento con base en la razón, centrado en la intuición y la deducción (Núñez, 2002).

Kant entendía como razón:

[...] la razón acepta los conceptos y los juicios del entendimiento e intenta unificarlos [...] tiende a completar esta síntesis mediante la suposición de un AD [...] pensante permanente [...] la razón intenta completar esta síntesis alcanzando una unidad incondicionada, concebida como la totalidad de las secuencias causales de fenómenos. Así nace la idea del mundo, concebido como la totalidad de las secuencias causales (Copleston, 1988; citado por Núñez, 2002:87).

En 1994 March explicó que, en la literatura relacionada con los procesos de toma de decisiones, son costumbre los significados heterogéneos del término racionalidad (Hernández y García, 2002). Estos autores exponen que los estudiosos de las diferentes disciplinas: como economistas, ingenieros, sociólogos, antropólogos, sicólogos y políticos, frecuentemente definen la racionalidad de manera diferente, independientemente de que este concepto se encuentre en constante evolución.

Zey (1992; citada por Hernández y García, 2002) explicó que los economistas clásicos, cuando utilizan, el término racionalidad, excluyen de él las emociones, hábitos y valores. La mencionada autora agregó que contrario a esto, otros economistas (neoclásicos) definen una acción racional desde un supuesto más inclusor. Por otro lado, los estudiosos de este fenómeno, a veces reducen su alcance para expresar mejor sus ideas en lugar de utilizar la noción de racionalidad con un sentido amplio.

Tal es el caso de Scout (1998; citado por Hernández y García, 2002) quien en su libro *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*, explicó que utilizó el término racionalidad para referirse exclusivamente, a una racionalidad técnica o funcional.

Simon (1988; citado por Núñez, 2002:96) plantea que una tendencia “*racionalista*” de la acción no nos lleva automáticamente a “[...] una afirmación de que los AD son siempre, o generalmente, racionales”. Establece una distinción de las acciones de los AD, entre lo que deben hacer y lo que realmente hacen. Simon (1988; citado por Núñez, 2002) define la decisión como un proceso de elección entre opciones y la serie de decisiones en un periodo de tiempo, la llama estrategia,

La tarea de decisión racional consiste en elegir aquella estrategia que vendrá seguida por la serie preferida de consecuencias. Hay que poner de relieve que todas las consecuencias que se consiguen de la estrategia elegida deben considerarse importantes para valorar su corrección.

Mencionan Hernández y García (2002) que Max Weber en su libro *Economía y Sociedad* diferenció dos tipos de racionalidad. La racionalidad instrumental y la racionalidad valorativa. La primera, como aquella con un arreglo de fines y determinada por las expectativas del comportamiento del mundo externo y de los hombres. La segunda, como un arreglo de valores y determinada por una creencia ética, estética o religiosa.

En palabras de Ramos (2000; citado por Hernández y García, 2002) cuando Weber habló de racionalidad instrumental se refirió a aquellas acciones que para lograr sus fines, aspiran al dominio del mundo natural y social con énfasis en la efectividad. Mientras que en la racionalidad valorativa, norma la conducta basándose en postulados valorativos de las personas.

Weber (1979; citado por Núñez, 2002) considera que:

En el dominio de la acción es racionalmente evidente, ante todo, lo que de su “conexión de sentido” se comprende intelectualmente de un modo diáfano y exhaustivo [...] de igual manera, cuando alguien, basándose en los datos ofrecidos por “hechos” de la experiencia que nos son “conocidos” y en fines dados, deduce para su acción las consecuencias claramente inferibles.

Declaran Harmon y Mayer (1999; citados por Núñez, 2002) que para Weber, ser instrumental racional significa ponderar y valorar todos los aspectos de la acción, comparando no sólo las alternativas que uno enfrenta, sino también los propósitos de éstas.

Por su parte, para Simon:

Ser racional [...] significa evaluar sólo aquellas alternativas disponibles en un sistema de valores preestablecido. En la noción Weberiana está implícito que el AD es racional y responsable a pesar del ambiente organizacional y social que lo rodea (Harmon y Mayer, 1999; citados por Núñez, 2002:92).

Mencionan Hernández y García (2002) que para los economistas clásicos, las decisiones son racionales cuando el resultado es racional, como en el caso de la maximización de la utilidad. Sin embargo, para los estudiosos de los procesos cognitivos, las decisiones son racionales siempre y cuando su proceso, no necesariamente el resultado de la decisión, sea racional. Por tal razón, comentan estas autoras que mientras algunos estudiosos se enfocan en el resultado, otros lo hacen en el proceso.

Según el nivel de análisis desde el que se estudia el fenómeno de la racionalidad, se determinará su concepto. Se habla de que los niveles de análisis son micro y macro. El nivel micro corresponde a la racionalidad del individuo y el macro a la racionalidad de la OP (Hernández y García, 2002).

March y Shapira (1992; citados por Hernández y García, 2002:50) estudiaron las decisiones en cada nivel como dos teorías con similitudes y diferencias entre sí. Estos autores las denominaron teoría del comportamiento de las decisiones (*“behavioral decision theory”*) y teoría de las decisiones organizacionales (*“organizational decision theory”*), respectivamente.

Exponen los mismos autores que la teoría de las decisiones organizacionales, aunque se construyó sobre observaciones empíricas, es más teórica. Así, su objetivo es interpretar el fenómeno en lugar de identificarlo. La teoría de las decisiones organizacionales considera los aspectos de administración y control de los procesos de elección (Hernández y García, 2002).

Al enfocar la racionalidad a los procesos de toma de decisiones, cuando Simon (1976; citado por Hernández y García, 2002) abordó el problema de definirla propuso como solución, el manejo de adverbios en la definición de la decisión, entonces llamó a la decisión: organizacionalmente racional, cuando la racionalidad se oriente al logro de los objetivos de la OP y personalmente racional, cuando se orienta a los objetivos del AD. Según este autor, si el comportamiento maximiza el valor de una situación dada, la decisión es además, objetivamente racional.

La racionalidad instrumental, postulado de la teoría neoclásica, sostiene que los AD poseen la información necesaria para evaluar correctamente las alternativas y en consecuencia hace las mejores elecciones para los fines deseados, pero si los actores están parcialmente

informados, idearán modelos subjetivos para la elección, entonces un postulado de racionalidad procesal constituye el bloque esencial de construcción para teorizar (North, 2001; citado por Núñez, 2002).

La racionalidad administrativa se limita externamente por el entorno organizacional e internamente por su propio marco y estructura, el AD administrativo simplifica el mundo (Núñez, 2002).

2.4 El proceso decisorio en el campo político

Curzio (2001) expone que existe una diferenciación entre la decisión privada y la pública. Por un lado, comenta que la decisión privada es aquella que se toma en alguna organización o de manera individual y no tiene repercusiones importantes fuera de la organización. Por otro lado, la decisión pública es la que ejerce el poder público de acuerdo con su proyecto de gobierno, con sus propios procedimientos y reglamentos, y como acto soberano, es decir bajo su exclusiva responsabilidad. Su destinatario es la sociedad.

Curzio (2001) señala que las decisiones públicas se toman para alcanzar los objetivos que la sociedad se propuso. Como depositaria de la soberanía, delega el poder político al gobierno para que cumpla lo que los clásicos llamaban “*actis administrandis*”, es decir, el poder se le confiere al Estado para que administre lo público y cumpla diferentes objetivos que el pueblo o la sociedad se plantean.

En concatenación con el párrafo anterior, manifiesta Uvalle (2003) que el AD debe formular, reformular e implementar las políticas públicas –conjunto permanente y continuo de decisiones y acciones orientadas a impulsar acciones gubernamentales para generar resultados puntuales en la vida pública– que lo caractericen como estrategia del buen gobierno, entendido como la vigencia de las libertades civiles y políticas que, combinadas con la justicia distributiva, son la base para articular las relaciones de equidad y bienestar.

En palabras de Curzio (2001) la acción gubernamental se divide en tres fases: a) Deliberación. b) Decisión. c) Ejecución. En la etapa de deliberación se estudia la naturaleza del problema y sus actores implicados. La segunda fase de la acción gubernamental es la que corresponde a lo que Aristóteles denominaba la elección, esto es el momento final de la

deliberación, el que determina el compromiso hacia una de las alternativas posibles. Y finalmente, la tercera fase es la que opera la decisión adoptada. El proceso de ejecución descansa en el aparato administrativo del Estado (Curzio, 2001).

Dentro del ámbito de las OP, el mismo autor propone un modelo para la toma de decisiones al que llamó “*modelo de la política gubernamental o burocrática*”. El modelo explica el comportamiento de los AD mediante “*juegos pactados*” y no con base en resultados. Aquí los AD son jugadores que atienden no sólo las cuestiones estratégicas específicas sino problemas de tipo político, es decir el estira y afloja característico de la política. Las decisiones y acciones gubernamentales resultan de procesos políticos. Los AD del campo político tienen los rasgos distintivos del poder y la destreza para imponer a otros su visión de las cosas (Curzio, 2001).

Cuando un AD utiliza el “*modelo de la política gubernamental o burocrática*”, mejora su diagnóstico respondiendo los siguientes conceptos organizadores: a) ¿Quién juega y qué es lo que está en juego? b) ¿Qué determina la posición de cada jugador? c) ¿Qué determina la influencia relativa de cada jugador? d) ¿Cómo se combinan, a través del juego, las posiciones, la influencia y los movimientos que desembocan en las decisiones y acciones gubernamentales? (Curzio, 2001).

Nuevamente Curzio (2001) nos indica que para utilizar el modelo referido, se tomará en cuenta la personalidad y el estilo de cada AD, son importantes también sus antecedentes y perfil, ya que eso determinará su sensibilidad hacia ciertas cuestiones y las deudas contraídas con otros grupos políticos. Robbins y Coulter (2005) hablan de decisiones programadas y exponen que se dan en tres versiones: a) Procedimiento. b) Regla. c) Política.

Un procedimiento es un conjunto de pasos sucesivos con los que el AD responde a un problema estructurado. Una regla es una declaración explícita de lo que pueden y no pueden hacer los AD. Las políticas son normas para tomar decisiones. En palabras de Robbins y Coulter (2005) existen cuatro estilos de toma de decisiones: a) Directivo. b) Analítico. c) Conceptual. d) Conductual (Tabla 20).

Sobre el mismo tema, Brousseau *et. al.* (2006) definieron también cuatro estilos de toma de decisiones, de acuerdo con el uso de información que utiliza para tal efecto el AD. Estos estilos también se aprecian en la misma Tabla 18.

Tabla 18. Estilos de toma de decisiones

Autor (es)	Estilo	Descripción
Robbins y Coulter ^a	Directivo	Se caracteriza por su poca tolerancia a la ambigüedad y una forma racional de pensar
	Analítico	Se caracteriza por su tolerancia a la ambigüedad y una forma racional de pensar
	Conceptual	Se caracteriza por su tolerancia a la ambigüedad y una forma intuitiva de pensar
	Conductual	Se caracteriza por su poca tolerancia a la ambigüedad y una forma intuitiva de pensar
Brousseau, Driver, Hourihan y Larsson ^b	Decisivo	Los AD valoran la acción, la velocidad, la eficiencia y la consistencia. Una vez fijado un plan, se apegan a él y pasan a la siguiente decisión. Al tratar con otras personas, valoran la honestidad, la claridad, la lealtad y especialmente, la brevedad
	Flexible	Este estilo se enfoca en la velocidad, pero aquí el acento es la adaptabilidad. El AD busca sólo la información justa para elegir una línea de ataque, y cambia rápidamente de curso si hace falta
	Jerárquico	Los AD no se apresuran a sacar conclusiones. En lugar de eso analizan gran cantidad de información y esperan que otros contribuyan, aunque cuestionan las opiniones, análisis y decisiones de los demás. Desde la perspectiva jerárquica, las decisiones deben resistir la prueba del tiempo
	Integrador	Los AD no necesariamente buscan una única mejor solución. Tienen la tendencia a enmarcar cada situación de manera muy amplia, tomando en cuenta múltiples elementos que sobrepondrían con otras situaciones relacionadas. En consecuencia, toman decisiones ampliamente definidas y consistentes en diversos cursos de acción. Cuando trabajan con otras personas, los AD integradores prefieren muchos aportes y se abren a explorar una amplia gama de puntos de vista, incluidos aquellos opuestos al propio, antes de sacar cualquier conclusión. Para el AD integrador, la toma de decisiones no es un suceso sino un proceso

Fuente: Elaborada por el autor a partir de: a) Robbins, S. P. y Coulter, M. (2005).

b) Brousseau, K. R., Driver, M. J., Hourihan, G. y Larsson, R. (2006).

La información privilegiada de los diferentes AD explica su comportamiento estratégico en la racionalidad del diseño de los arreglos gubernamentales. El estudio de la racionalidad facilita el análisis de la estabilidad de los arreglos organizacionales, su inercia, cambio y conflicto (Vargas, 2004). El aprendizaje gubernamental es una solución racional en la dificultad de predecir los efectos futuros de la reforma de la OP. La reforma de la OP solamente debe hacerse si los costos políticos de mantener los arreglos gubernamentales presentes son más altos que los esperados en la transacción del cambio (Kaiser, 1997; citado por Vargas, 2004).

2.5 Las decisiones y su proceso dentro de las organizaciones públicas

El proceso de toma de decisiones dentro de las OP, sean éstas del tipo que sean, se ha explicado desde diversos ángulos teóricos (McWhinney, 1992; citado por Medina y Espinosa,

1995; Curzio, 2001). Estos ángulos teóricos se identifican desde los modelos que adelante se precisan.

2.5.1 El modelo racional

Este modelo es una de las primeras aproximaciones del hombre para aprehender su realidad y se sustenta en la observación de ciertas regularidades presentes en la naturaleza. Este enfoque exige del AD un conocimiento claro acerca de: a) Su sistema de preferencias (sustentado en criterios, códigos axiológicos, ontológicos y experiencias). b) Las alternativas, los eventos incontrolables, los resultados. c) El comportamiento de los elementos del universo que hacen esos conceptos. d) Una forma de medir esos elementos y sus preferencias. e) Una metodología suficientemente rigurosa para llegar a impresiones razonablemente aceptables y suficientemente flexibles para abarcar la tremenda complejidad que el proceso decisorio implica. f) Una cantidad adicional de variables, elementos, funciones y métodos (Pavesa, 1978; citado por Medina y Espinosa, 1995).

Exponen Medina y Espinosa (1995) que el AD contempla el universo desde dos perspectivas distintas, una visión a priori y otra a posteriori. En la visión a priori, se analiza el universo existente en ese momento o en cualquier otro posterior. En la perspectiva a posteriori, se cuestiona el universo existente en ese momento o en cualquier anterior.

Siguen exponiendo Medina y Espinosa (1995) que el modelo racional se critica mucho desde diversas ópticas (por caracterizar a los AD con una racionalidad limitada). El argumento fundamental esgrimido por los críticos, es que este modelo sólo se cumpliría si todos los AD tuvieran una visión homogénea del mundo.

Y sólo sería plausible si todos los AD compartieran los mismos códigos de valores (Medina y Espinosa, 1995). No obstante las críticas externadas a este modelo, éste es la base y sostén de los que se comentarán enseguida, nos indican los autores.

2.5.2 El modelo organizacional

El modelo organizacional supone dos cuestiones: a) Que existen niveles de heterogeneidad de valores, y por lo tanto de preferencias. Los AD en consecuencia tienen visiones distintas del mundo. b) Los AD no poseen la información completa de la realidad, por lo que no buscan la decisión óptima, sino la más satisfactoria (Medina y Espinosa, 1995). Esgrimen Medina y Espinosa (1995) que una vez que el AD estableció el mapa de opciones, procede a evaluar de manera secuencial cada una de ellas hasta encontrar aquella que iguale o supere su nivel de aspiración.

El modelo organizacional se aleja del racional, porque el AD no posee la información completa con respecto de sus alternativas. Como solución a esta incapacidad del AD, los autores del modelo organizacional postulan una racionalidad, pero limitada acotada por: a) Una realidad compleja. b) Por restricciones naturales –de tiempo y raciocinio– en el AD (Medina y Espinosa, 1995).

Por ello el AD debe extraer de su universo de opciones, un subconjunto de ellas, analizarlas en forma secuencial y compararlas contra su orden de preferencias a fin de obtener las que le sean más satisfactorias –exponen los autores antes mencionados–.

2.5.3 El modelo político

Este modelo se basa en el incrementalismo y pretende ser una herramienta de aplicación práctica. Exige del AD un reconocimiento de la compleja realidad que lo rodea, por lo que debe partir de la siguiente premisa: *“tengo una situación, hagamos pequeños cambios y veamos si mejora o empeora”*. Los cambios desde este enfoque procuran evitar las *“cosas malas”* que conducirían hacia el fracaso total, también se abandonan las pretensiones del óptimo (modelo racional) y de lo satisfactorio (modelo organizacional) (Medina y Espinosa, 1995).

Para Allison, la comprensión de la acción de las OP la visualiza como un producto organizacional, parcialmente coordinado por un grupo unificado de AD. Con esta premisa Allison pretende balancear los esfuerzos de los modelos clásicos y llevar el análisis hacia la

comprensión del comportamiento de las OP como una opción del modelo del actor racional unificado (Allison, 1971; citado por Medina y Espinosa, 1995).

Nuevamente con Allison, menciona que los AD ubicados en la cúspide de las OP no son un grupo monolítico. Cada uno de los AD tiene su propio derecho –interés individual– es un jugador central en el ámbito competitivo. El nombre del juego es política: se negocia a lo largo de circuitos regularizados entre AD posicionados jerárquicamente dentro de las OP (Medina y Espinosa, 1995).

Declaran Medina y Espinosa (1995) que en el proceso político organizacional, algunas veces un grupo comprometido con un determinado curso de acción triunfa sobre otros en la lucha por otras opciones. De la misma manera, diferentes grupos tensionan distintas direcciones y producen un resultado o más bien una resultante distinta de cualquier otra que pretendan un AD o un grupo.

En ambos casos, lo que mueve las piezas del ajedrez no son simplemente las razones que apoyan un curso de acción o las rutinas de las OP que decretan una opción, sino el poder y las habilidades de los AD y operantes de la acción en cuestión (Medina y Espinosa, 1995).

Continúan Medina y Espinosa (1995) que el modelo político se sustenta en el sentido común, la intuición y las capacidades naturales de los AD. Este modelo muestra que no necesariamente lo político es irracional y que lo operativo es racional, por lo que infiere que la decisión política es la amalgama de decisiones o estrategias individuales que campean por recursos y por preeminencia de sus opciones.

2.5.4 El modelo de la no decisión (racional)

Este modelo parte de la no decisión racional, de la concepción tradicional de la decisión desarrollada por un AD concreto, para el que nada es imposible (Sfez, 1984; citado por Medina y Espinosa, 1995). Para Sfez, es necesario encontrar respuesta a dos preguntas fundamentales: a) ¿Por qué esa resistencia tenaz (de la decisión) a todos los embates teóricos? b) ¿Por qué la decisión sobrevivirá a una “*crítica de la decisión*”? Como una posible respuesta a estas preguntas, él asigna a la decisión cuatro funciones en la sociedad actual: a) La decisión permite que el AD actúe. b) La decisión hace que lo actuado soporte al mundo. c) La decisión

fragmenta los actos estatales en otras tantas competencias respectivas, incluso a veces competidoras. d) La decisión tiene un papel de presentación social (Medina y Espinosa, 1995).

2.5.5 El caos en la toma de decisiones

La teoría del caos en la toma de decisiones se orienta al establecimiento e interpretación de diversos fenómenos económico-sociales, con la pretenciosa finalidad de entender y predecir a través de modelos matemáticos los escenarios posibles en función de ciertos valores de las variables que intervienen en el fenómeno. El uso más difundido está en los ámbitos económico y financiero (Medina y Espinosa, 1995).

2.5.6 El modelo de los cestos de basura

Este modelo surge del proceso decisorio, a través de procedimientos de simulación realizados por computadora. De los resultados obtenidos de este programa, los autores Cohen y otros (1972; citados por Medina y Espinosa, 1995) derivaron un digesto estadístico que proporcionó los aparejos necesarios para su instrumentación y los condensaron en seis hipótesis explicativas:

Hipótesis 1. Las decisiones que toman los AD se hacen principalmente, en dos sentidos: a) sin considerar el problema o conjunto de problemas que se afectan, lo que deriva en una “*decisión por omisión*”, o bien b) los problemas se asocian a ciertas decisiones en tanto no exista una mejor alternativa, lo que supone una decisión contingente.

Hipótesis 2. Los problemas y las soluciones varían de situación en situación, de acuerdo con el estado de naturaleza del sistema, en otras palabras las variables del proceso decisorio carecen de memoria.

Hipótesis 3. El resultado que tenga una decisión está en función del tiempo de que se disponga, la situación contextual en la que se desarrolla el proceso decisorio, los problemas que se estén enfrentando en ese momento y la disponibilidad que tienen los AD para atender su solución.

Hipótesis 4. Los problemas señalados tienen la misma prioridad en las situaciones de decisión.

Hipótesis 5. Las decisiones consideradas como “*no importantes*” son las que generalmente resuelven más problemas.

Hipótesis 6. La toma de decisiones (sea por omisión, contingencial o por resolución expresa) tiende a la eficacia cuando no se le considera importante.

2.5.7 Modelo de aprendizaje organizacional

Reseñan Medina y Espinosa (1995) que este modelo lo sugirió Peter Senge. La idea fundamental detrás del aprendizaje organizacional es que lo considera como un producto resultante de la combinación de los valores de aprendizaje individual y colectivo.

Según la revista Fortune (1994; citada por Medina y Espinosa, 1995) de este modelo decisorio se derivan algunas de las siguientes modalidades:

1. La columna izquierda y derecha. Esta herramienta permite establecer una serie de inferencias y relaciones entre los prejuicios personales y la situación real de trabajo (Tabla 19).

Tabla 19. Modelo de la columna izquierda y derecha para la toma de decisiones

Columnas	
Izquierda	Derecha
¿Qué pienso?	¿Qué digo?
Yo no deseo que	Yo pienso que la idea
X se promueva	de X no funciona

Fuente: Medina S., C. y Espinosa E., M. T. (1995).

2. La escalera de la inferencia (Figura 2). Mediante esta herramienta se descubre por qué los AD creen en lo que hacen, y de esta forma previene las conclusiones peligrosas.

3. El contenedor. El símil del contenedor es un producto imaginario, un lugar donde los AD colocan sus sentimientos y pensamientos hostiles con su ira y miedo, mientras se encuentran en junta. Esto los ayuda a despersonalizar el conflicto y difumina la posible tensión existente.

4. La cadena causal. Es una herramienta de mapeo que ayuda a los AD a comprender qué tan complejas son las interacciones que suceden en su sistema.

Al estudiar las decisiones que se realizan en las OP, se observa que los conceptos de racionalidad y toma de decisiones se entrelazan (Hernández y García, 2002). El autor coincide con estas autoras, cuando declaran que es importante profundizar cómo los AD desarrollan sus directrices, por lo que se deben estudiar las características que influyen en las racionalidades administrativa y política de sus decisiones.

Tanto para la OP, como para otro tipo de organización, la toma de decisiones representa una de las actividades por excelencia (Simon, 1978; citado por Hernández y García, 2002).

En palabras de Hernández y García (2002) la teoría que explica la toma de decisiones generalmente presenta dos fases distintas: la normativa y la descriptiva. La normativa se refiere al cómo debe ser la toma de decisiones (Von Neumann y Morgenstern, citados por Shapira, 1998; a su vez citado por Hernández y García, 2002) y la descriptiva muestra cómo se toman las decisiones en condiciones de elección (March, Simon, Kahneman y Tversky citados por Shapira, 1998; a su vez citado por Hernández y García, 2002).

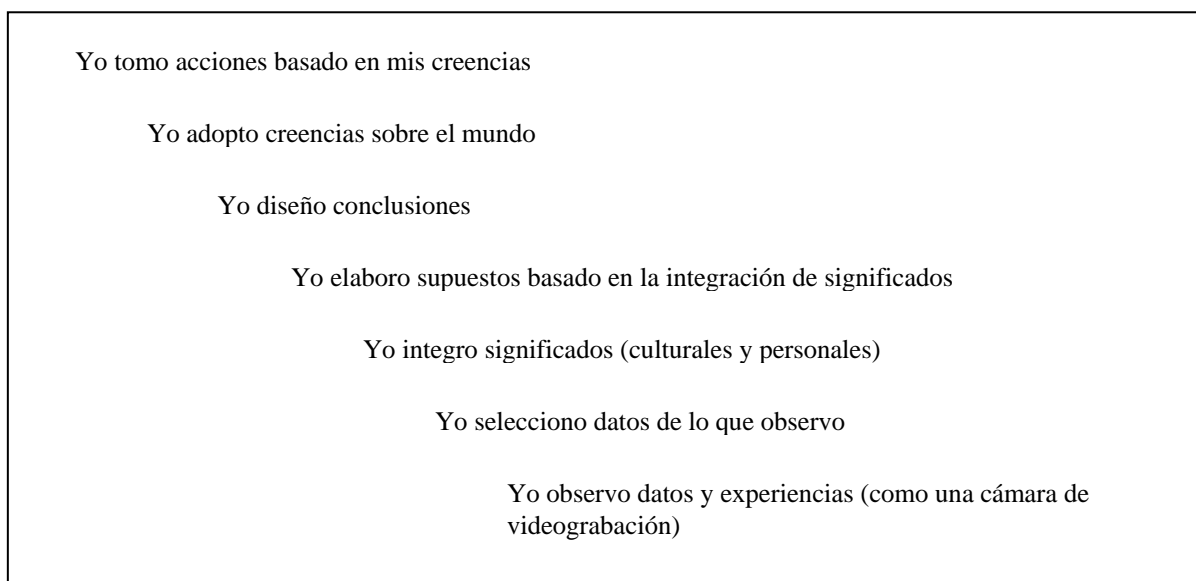


Figura 2. La escalera de la inferencia como modelo de toma de decisiones

Fuente: Medina S., C. y Espinosa E., M. T. (1995).

La investigación concerniente a la toma de decisiones es un tema realmente poco explorado en México y en otros países latinoamericanos, ya que la mayor parte de los estudios provienen de los Estados Unidos. También los investigadores que estudian este fenómeno en otros países, ponen poca atención a las diferencias de contexto en el proceso de toma de decisiones (Schwenk, 1995; citado por Hernández y García, 2002).

Expresa March (1994; citado por Hernández y García, 2002) que para entender una decisión específica ante una situación particular, es necesario conocer el contexto histórico, social, político y económico que rodea la decisión, así como las características de los AD y las OP involucradas.

En términos de Schwenk (1995; citado por Hernández y García, 2002) es recomendable profundizar en la forma en que los AD conceptualizan sus problemas y desarrollan sus reglas y directrices, así como las características que influyen en sus decisiones.

Cada AD toma sus decisiones y realiza sus actos con un ojo puesto en el asunto que tiene frente a sí y el otro en el efecto que esa decisión tendrá sobre el futuro sistema de relaciones, es decir, sobre sus consecuencias para la OP [...] cuando presta atención a esas consecuencias indirectas, se está preocupando por la OP (Simon, 1988; citado por Núñez, 2002:91).

Según Curzio (2001) las decisiones que se toman en las OP se ubican en dos niveles: a) Decisiones relacionadas con las metas de la OP, la cabeza de la misma las ejerce y se conocen como decisiones ejecutivas. b) Decisiones relacionadas con pasos intermedios, que son conocidas como decisiones gerenciales.

Manifiesta Curzio (2001:159) que en términos generales, las decisiones son de tres tipos: a) *Decisiones aleatorias*. Son una demostración de los límites de la racionalidad en el momento de elegir. b) *Decisiones paramétricas*. Operan cuando el entorno y el comportamiento de los otros AD involucrados en el proceso se consideran como un dato. En otras palabras, su comportamiento efectivo es previsible es decir son decisiones donde los elementos del contexto son constantes. Usualmente este tipo de decisiones se ubican en el nivel gerencial y son parte de un proceso altamente gubernamentalizado, con procedimientos establecidos y con la presunción de que todos los AD se rigen por esas normas. c) *Decisiones estratégicas*. En este tipo de decisiones, los elementos que condicionan la decisión no son estables. El AD que decide no se enfrenta a parámetros fijos fácilmente controlables, sino a otros agentes tan racionales como él, con objetivos, pretensiones y sobre todo, capacidades tácticas y estratégicas que él no controla ni necesariamente conocen. La decisión depende de lo que harán los demás, sabiendo que los otros están exactamente en la misma posición (Curzio, 2001:159-160).

En argumentos de Rogers y Blenko (2006:37) la buena toma de decisiones depende de asignar roles claros y específicos. Comentan estos autores que existen cinco roles cruciales de toma de decisiones:

1. *Recomendar.* Los AD son responsables de hacer una propuesta, de reunir información y del análisis correcto para tomar una decisión sensata de manera oportuna. Mientras desarrollan una propuesta, los recomendantes consultan a las personas que entregan información, no sólo escuchando e incorporando sus opiniones sino generando adhesión en el proceso. Los AD poseen habilidades analíticas, sentido común y astucia organizacional.

2. *Aprobar.* Los AD tienen poder de veto –sí o no– sobre la recomendación. Ejercer el veto detona un debate entre ellos mismos y los recomendantes, que desembocaría en una recomendación modificada. Si esto toma demasiado tiempo, o si las dos partes son incapaces de ponerse de acuerdo, elevarían el problema al AD.

3. *Informar.* A estos AD se los consulta sobre la decisión. Debido a que los AD que proporcionan información suelen involucrarse en la implementación, los recomendantes tienen fuerte interés en tomar sus opiniones seriamente. Ninguna opinión es vinculante, pero esto no socava su importancia. Si a los AD correctos no se les involucra y motiva, es mucho más probable que la decisión tambalee durante su ejecución.

4. *Decidir.* El AD que tiene la decisión es el tomador formal de la misma. Para bien o para mal, es el responsable último de la decisión y tiene la autoridad para resolver cualquier contratiempo en el proceso de toma de decisiones y del compromiso de la OP a la acción.

5. *Ejecutar.* Cada vez que se toma una decisión, un AD o grupo de AD son responsables de ejecutarla. En algunos casos, los responsables de implementar una decisión son los mismos que la recomendaron (Rogers y Blenko, 2006:37).

Continúan diciendo los autores que documentar los roles y asignar responsabilidades son pasos esenciales, pero la buena toma de decisiones también requiere el proceso adecuado. Demasiadas reglas harían que el proceso colapse bajo su propio peso.

El proceso más eficaz se basa en lo específico, pero es lo bastante simple para adaptarse en caso necesario. Cuando el proceso se obstaculiza, el problema a menudo se rastrea a uno de los tres puntos problemáticos: a) Falta de claridad sobre quién tiene la decisión. b) Proliferación de AD con poder de veto haría muy difícil la vida para los recomendantes. c) Si hay muchos AD que opinan y entregan información, es una señal de que al menos algunos no están haciendo una contribución significativa (Rogers y Blenko, 2006).

2.6 Conceptualización de las variables racionalidad administrativa y racionalidad política

En primer término, cuando en el estudio se discurre sobre la racionalidad administrativa, se refiere el conjunto de rasgos de connotación administrativa que influyen o interactúan con el reposicionamiento gubernamental (RGAD) de AD en OP, y que en conjunto forman el concepto que en esta tesis se identificó como PA del AD.

Por otro lado, al igual que en el caso de la definición conceptual de la racionalidad administrativa, cuando en este estudio se habla de racionalidad política, se ubica el conjunto de rasgos de connotación política que influyen o interactúan con el reposicionamiento gubernamental (RGAD) de AD en OP, y que en conjunto forman lo que aquí se identificó como PP del AD.

2.7 Conceptualización del llamado actor decisorio

En términos de Mintzberg (1987; Boyatzis, 1982, Cameron y Whetten, 1983, McCauley, Lombardo y Usher, 1989; citados por Hennessey, 1998) el AD se define como la persona que está a cargo de una OP o de una de sus subunidades, por lo que el trabajo del AD se describe en función de diversos papeles, o conjuntos organizados de comportamiento identificados con una posición (Figura 3).

Los AD se sitúan en torno a tres círculos de funciones (Jiménez, 1998; citado por Villoria, 2001:11).

1. Un círculo de dirección política donde la labor esencial es de tal naturaleza que los AD no precisan conocimientos técnicos o administrativos para el cargo, aunque siempre serían recomendables.

2. Un círculo de dirección político-administrativa. La labor tiene componentes políticos y a la vez, administrativos o técnicos. Se requiere tener un conjunto de habilidades y actitudes directivas, pero igualmente olfato político y una sensibilidad para entender los juegos de fuerza y poder propios de toda acción social y organizativa. En algunos casos, incluso se

requieren conocimientos técnicos muy precisos, como jurídicos o sanitarios por ejemplo (en esta clasificación entran la mayor parte de los AD analizados en este trabajo).

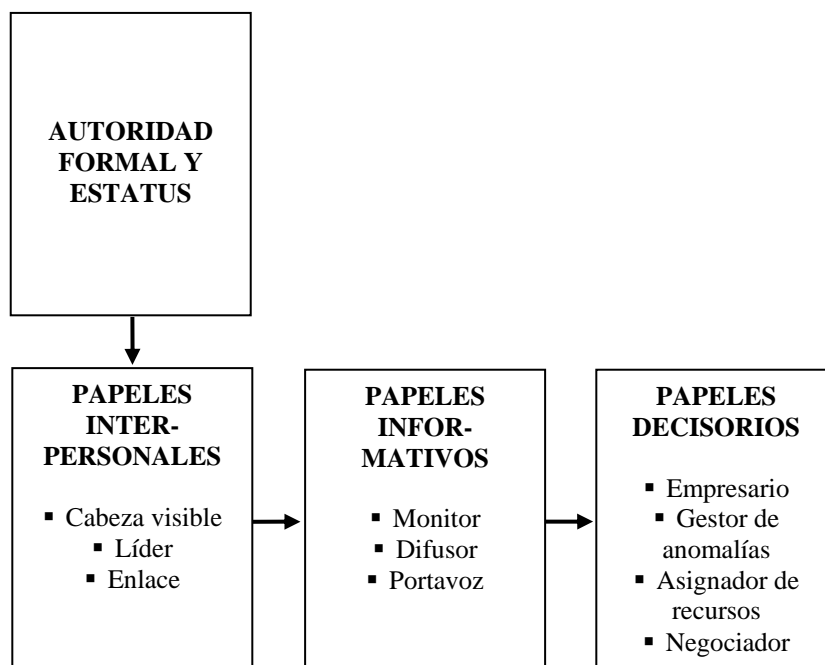


Figura 3. Los papeles del Actor Decisor (AD)

Fuente: Mintzberg, H. (1989).

3. El círculo de dirección burocrática. Aquí se exige sensibilidad política y conocimiento del campo de fuerzas político donde está su organización, pero tal vez con carácter subsidiario frente a su competencia para dirigir equipos, diseñar proyectos o evaluar programas.

Por su parte, Drucker al referirse al AD, utiliza indistintamente los términos de administrador o gerente. Señala que el AD tiene cinco operaciones básicas: a) Fijar objetivos. b) Organizar. c) Motivar y comunicar. d) Medir. e) Desarrollar a la gente (Drucker, 2002). Sobre el mismo tópico, señalan Bolman y Deal (1995) que los AD poseen una concepción integral y son responsables de la productividad y el bienestar de la OP.

Sigue exponiendo Drucker, que la fijación de objetivos, la organización, la motivación y la comunicación, la medición y el desarrollo de los AD son categorías y clasificaciones formales. Sólo la experiencia del AD les infunde vida, y un carácter concreto y significativo. Porque son formales, se aplican a todos los AD y a todo lo que hacen en el ejercicio de su función (Drucker, 2002).

Para efectos de este apartado, es necesario definir la palabra “*dirección*”. Comenta Guerrero (2004) que este término se usa frecuentemente en español para el proceso de gobernar, mismo que se traduce como mandar, regular, conducir. Consiguientemente, debemos subrayar que este concepto se refiere a las funciones inherentes a las OP y se emparenta con los vocablos latinos *rex*, *regere* y *regulatio* (Nurock; citado por Guerrero, 2004).

Nuevamente declara Guerrero (2004) que la dirección la definió Gulick como la tarea continua de hechura de decisiones, y su incorporación en órdenes e instrucciones generales y específicas, así como el propio liderazgo de la OP.

William Willoughby (1937; citado por Guerrero, 2004) explicó que se debe distinguir la tarea involucrada en la conducción, supervisión y control de las operaciones, y la realización de las operaciones mismas. La primera es la función de dirección y la segunda de administración. El concepto dirección evoca altos niveles de las OP, como es patente en los vocablos como director o director general (que aquí el autor identifica como AD) así como la emisión de directrices, órdenes e instrucciones (Gross, 1964; citado por Guerrero, 2004).

Exponen Rogers y Blenko (2006) que los buenos AD identifican qué decisiones realmente importan para el desempeño de las OP. Reflexionan acerca de quién debe recomendar un determinado curso de acción, quién, aprobarlo; quién, tener información; quién es el responsable último de tomar la decisión y quién, el responsable del seguimiento.

El cargo del AD se define de los siguientes modos: a) Según la función específica, el cargo mismo. Debe ser un cargo permanente y continuo, que a la luz de los mejores datos disponibles en cualquier momento, sea necesario ocuparlo durante un período bastante prolongado. b) Con base en las tareas asignadas, cuya responsabilidad, la OP y el jefe del AD impute al ocupante del cargo. c) Mediante relaciones –en sentido descendente, ascendente y lateral–. d) Mediante la información necesaria para el cargo, y por el lugar del AD en el flujo de la información (Drucker, 2002).

Expresa Gómez (2004) que en términos generales, los especialistas reclutadores coinciden en cuatro tipos de competencias que los AD requieren: las personales, las intelectuales, las relacionales y las organizacionales o gerenciales (Tabla 20).

Tabla 20. Competencias requeridas por los actores decisores

Tipo de característica	Indicadores de la característica	Definición del indicador
1. Personal	Autonomía	Aptitud de actuar a partir de sus propias convicciones y recursos más que en función del deseo de agradar a otros o de la búsqueda de su acuerdo o aprobación
	Energía y tenacidad	Aptitud de mantener un interés y esfuerzo constantes para producir el o los resultados esperados y enfrentar situaciones adversas
	Flexibilidad y adaptación	Aptitud de aprender y modificar consecuentemente su comportamiento
	Creatividad	Aptitud de reconocer, encontrar y aceptar soluciones originales en las situaciones de gestión
2. Intelectual	Análisis y síntesis	Aptitud para descubrir los diversos elementos de una situación, asociar y comparar la información de diferentes fuentes, separar y reagrupar los elementos esenciales de una situación según su pertinencia y definir conclusiones de manera lógica y concisa
	Objetividad	Aptitud para describir una situación con ayuda de los hechos, independientemente de sus propios gustos, preferencias, opiniones y prejuicios, así como los de otros.
3. Relacional	Liderazgo	Aptitud para influir y dirigir a sus interlocutores
	Gestión de grupos	Aptitud para suscitar el trabajo en equipo y favorecer la cooperación directa y espontánea
	Delegación	Aptitud para confiar responsabilidades a sus subordinados y que utilicen sus capacidades
	Escucha y sensibilidad	Aptitud para buscar y detectar los hechos o los conceptos emanados de las intervenciones de otros, percibir sus necesidades y reaccionar positivamente a éstas, así como a los efectos de las propias actitudes sobre los otros
	Comunicación oral	Aptitud para expresarse bien oralmente, con la debida articulación, pronunciación clara, con las palabras adecuadas y la sintaxis pertinente
	Comunicación escrita	Aptitud para escribir con propiedad, respetando las reglas gramaticales, utilizando el vocabulario adaptado a los lectores y con claridad, concisión y precisión
4. Gerencial	Planeación	Aptitud para prever un orden de intervención, desglosar un plan y establecer prioridades y estrategias
	Organización	Aptitud para estructurar por etapas, las actividades individuales o colectivas y determinar las condiciones de uso de los servicios de los recursos humanos y materiales para realizar sus actividades con un mínimo de inversión
	Control de gestión	Aptitud de desarrollar un sistema de control y seguimiento de los subordinados que evalúe el grado de cumplimiento de objetivos, tareas, procesos, y permita los cambios necesarios para obtener los resultados esperados
	Atención al medio ambiente	Aptitud para percibir y evaluar el efecto de los factores internos y externos sobre la organización, el funcionamiento de ésta, la toma de decisiones y las tareas por realizar
	Espíritu de decisión	Aptitud para reconocer que una acción debe ejecutarse y para resolver los problemas en el momento y espacio oportunos
	Proactividad	Aptitud para anticipar y prever en el tiempo, la importancia de las decisiones y acciones presentes

Fuente: Elaborada por el autor (2005) con datos tomados de: Gómez D. de L., C. (2004).

Sobre el mismo tenor de ideas, Villoria (2001; Villoria, 2001, citado por Gómez, 2006) clasifica a los AD en tres niveles: inferior, medio y superior; y con base en ellos habla de las competencias y exigencias que los AD deben tener, según un estudio realizado con directivos públicos de Estados Unidos, Canadá, Nueva Zelanda, Australia y Reino Unido (Tabla 21).

Tabla 21. Competencias o exigencias de los actores decisores, según su nivel directivo

Nivel	Competencias o exigencias requeridas
Inferior	1. Comunicación oral y escrita, o capacidad para intercambiar información hacia dentro y hacia fuera de la organización 2. Habilidades interpersonales, o capacidad para saber convivir y trabajar en equipo 3. Habilidades y conocimiento de técnicas de resolución de problemas y de adopción de decisiones 4. Liderazgo, o capacidad para comprender las teorías y componentes fundamentales del mismo 5. Automotivación, o capacidad para generarse metas o logros y conseguirlos 6. Competencia emocional para conocerse a sí mismo y potenciar sus virtudes y minimizar sus defectos 7. Autodominio, o capacidad para controlar las emociones destructivas y generar un clima de trabajo eficaz y sereno 8. Conocimientos de ética pública y responsabilidades del empleado público y habilidades de razonamiento moral 9. Buena gestión de conflictos interpersonales
Intermedio	10. Gestión adecuada de la fuerza de trabajo diversa en género, etnia o cultura 11. Generación de equipos y habilidad para motivarlos y dirigirlos 12. Dominio de las técnicas de negociación e influencia 13. Gestión estratégica de recursos humanos, o capacidad para conocer los componentes del sistema de recursos humanos y cómo interconectarlos en función de la estrategia organizativa 14. Conocimientos de economía pública y presupuestación 15. Conocimientos y habilidades en tecnologías de la información 16. Conocimientos de análisis organizativo y diseño de estructuras y procesos 17. Conocimientos y habilidades de gestión intergubernamental de políticas y programas 18. Dominio de la filosofía y técnicas de la gestión de la calidad total y del marketing público
Superior	19. Técnicas de pensamiento creativo 20. Conocimientos y habilidades de planificación estratégica 21. Conocimientos de análisis de políticas públicas y de la filosofía y técnicas de evaluación de programas 22. Conocimientos de gestión de controles o cuadros de mandos integrados 23. Establecimiento de redes de contacto dentro y fuera de la organización para el desarrollo de políticas y proyectos 24. Visión estratégica 25. Capacidad de análisis del entorno 26. Sensibilidad política y gestión del cambio

Fuente: Elaborada por el autor (2007) a partir de: Villoria M., M. (2001).

Con respecto del contenido de la Tabla 21, declara Villoria (2001) que este conjunto de competencias, o la mayor parte de las mismas, debe exigirse a todos los AD del círculo de dirección político-administrativa, mientras que las de los niveles inferior e intermedio serían

las del círculo de dirección burocrático. Las del nivel inferior serían exigibles a todo AD que dirigiera equipos, comenta el referido autor.

Tompkins, Laslovich y Greene (1996; citados por Santana, 2000) identificaron cuatro componentes básicos en la preparación de un AD que se desempeñe en OP. En la Tabla 22, se muestran, con las respectivas competencias que integran este modelo curricular.

Tabla 22. Componentes y competencias del modelo curricular propuesto por Tompkins, Laslovich y Greene para la formación de actores decisores de organizaciones públicas

Componentes básicos	Competencias del modelo
Conocimiento de la administración pública	<ol style="list-style-type: none"> 1. Administración como campo de estudio 2. Administración pública como profesión 3. Contexto político y organizacional de la administración pública 4. Derecho constitucional y administrativo 5. Comportamiento humano y teoría de la organización 6. Administración de recursos humanos 7. Presupuesto y administración financiera 8. Análisis de política pública y evaluación de programas 9. Métodos de investigación y análisis cuantitativo
Destrezas gerenciales generales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicación oral 2. Toma de decisiones 3. Solución de problemas 4. Relaciones interpersonales 5. Comunicación escrita 6. Planificación y organización 7. Adaptabilidad/flexibilidad 8. Delegación de funciones 9. Liderazgo estratégico 10. Administración de conflictos 11. Formación de equipos de trabajo 12. Administración del tiempo 13. Motivación 14. Apoyo para el desarrollo de otros 15. Aseguramiento de la calidad 16. Destrezas políticas
Destrezas técnicas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presupuestos/finanzas 2. Análisis 3. Evaluación de programas 4. Computación/información 5. Productividad 6. Técnicas de análisis de política pública 7. Contabilidad 8. Técnicas de gerencia de recursos humanos 9. Análisis estadísticos 10. Contratación gubernamental 11. Redacción de propuestas
Valores del servicio público	<ol style="list-style-type: none"> 1. Integridad personal 2. Responsabilidad profesional 3. Respuesta a los ciudadanos (rendición de cuentas) 4. Enfoque en el interés público o vocación de servicio

Fuente: Elaborada por el autor (2007) a partir de: Santana R., L. (2000).

En este orden de ideas, Huerta y Rodríguez (2006) exponen que los AD tienen el gran reto de cumplir con las acepciones de dirección y liderazgo: por un lado, alcanzar los objetivos de la OP maximizando resultados y minimizando costos, y por el otro convertirse en AD confiables y humanos para los miembros de la OP. La Tabla 23 muestra una lista comparativa entre la actuación de los AD directivos y los AD líderes.

Tabla 23. Las acciones de los Actores Decisores directivos en comparación con las acciones de los Actores Decisores líderes

AD Directivos	AD Líderes
Hacen correctamente las cosas	Hacen las cosas correctas
Se interesan por la eficacia	Se interesan por la eficacia
Administran	Innovan
Mantienen	Desarrollan
Se centran en los programas y las estructuras	Se centran en las personas
Confían en el control	Confían en la confianza
Hacen hincapié en las tácticas, estructuras y sistemas	Hacen hincapié en la filosofía, en los valores de la esencia y en los objetivos
Tienen una visión de corto plazo	Tienen una visión de largo plazo
Preguntan cómo y dónde	Preguntan qué y por qué
Aceptan el statu quo	Desafían el statu quo
Se centran en el presente	Se centran en el futuro
Tienen su mirada en el mínimo aceptable	Tienen su mirada en el horizonte
Desarrollan procesos y horarios detalladamente	Desarrollan visiones y estrategias
Buscan la previsión y el orden	Buscan el cambio
Evitan riesgos	Aceptan riesgos
Motivan a la gente a ajustarse a normas	Incitan a la gente a cambiar
Utilizan la influencia de posición-a-posición	Utilizan la influencia de persona-a-persona
Necesitan que otros obedezcan	Incitan a los otros para que los sigan
Funcionan bajo normas organizacionales, regulaciones, políticas y procedimientos	Funcionan al margen de normas, regulaciones, políticas y procedimientos
Les dieron el puesto	Toman la iniciativa de ser líderes

Fuente: Huerta, J. J. y Rodríguez, G. (2006).

En cuanto a las OP, señala Guerrero (1998) que las carreras públicas son propiamente directivas. La dirección se refiere a los procesos de conducción, supervisión y control de las operaciones realizadas en la administración pública, no a la ejecución de las operaciones mismas.

De manera general, se coincide en que las carreras públicas de AD se fundan en el desarrollo de aptitudes generales de administrar y éstas se fincan en la capacidad de transferencia entre las OP (Simon, 1968; citado por Guerrero, 1998).

Expone Guerrero que esas aptitudes que son el objeto de la formación universitaria y administrativa, consisten en la habilidad de organizar y conducir, auspiciar las relaciones sociales y desarrollar la cualidad de negociación (Guerrero, 1998).

Los AD enfrentan dos tipos de tensiones: a) La tensión entre la probabilidad de operar irracionalmente y el hacerlo con un mínimo de racionalidad (Doménech, 1991 y Elster, 1986; citados por González, 2002). b) La tensión entre las contingencias que impone el contexto y el deseo de construir realidades con apego a un voluntarismo (González, 2002).

El primer tipo de tensión enuncia un conflicto o ambivalencia interna de valores y capacidades del AD, o sea un conflicto entre elementos –separados, pero interrelacionados– de carácter, cognitivos y motivacionales de la personalidad individual del AD, con efectos en la estructura de intenciones. El segundo revela un conflicto –mucho más que una ambivalencia– con *alter* y el mundo en general, que polariza las intenciones o aspiraciones de cada quien (Pervin, 1998; citado por González, 2002).

2.8 Roles del actor decisorio

Robert L. Katz expone que los AD necesitan tres habilidades básicas: a) *Las habilidades técnicas*. Son los conocimientos y competencia en un campo especializado, como ingeniería, cómputo, contabilidad o manufactura. b) *Las habilidades de trato personal*. Consisten en la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto en forma individual como en grupo. c) *Las habilidades conceptuales*. Son las que deben poseer los AD para pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complicadas (Robbins y Coulter, 2005).

Desde un punto de vista conceptual, el AD basa su decisión en expectativas futuras.

Expectativas que están basadas en relaciones empíricas conocidas y en su información acerca de la situación existente [...] si las predicciones son exactas, se habrá hecho una decisión correcta (Simon, 1988; citado por Núñez, 2002:97-98).

Sobre este punto, Castañeda (2002) puntualiza que cuando un AD utiliza adecuadamente su capacidad para pensar, toma mejores decisiones y resuelve los problemas con mayor facilidad, la OP aprovecha oportunidades rentables o supera situaciones difíciles. El AD asegura así su continuidad.

En palabras de Bolman y Deal (1995), los AD deben ser conscientes de las características básicas de las OP, las que se convertirían en oportunidades para el experto o en trampas para el incauto. Es por ello que es conveniente para el AD considerar las características de las diferentes OP (Tabla 24).

Tabla 24. Propiedades de las organizaciones públicas

Propiedad	Descripción
1. Las OP son complejas	Las OP se integran por personas y la capacidad para entender y predecir la conducta de la gente es todavía limitada Las interacciones entre diferentes individuos, grupos y organizaciones serían muy complejas
2. Las OP son sorprendentes	Las OP están llenas de sorpresas y es difícil predecir los resultados de decisiones o iniciativas
3. Las OP son engañosas	Las OP no sólo desafían las expectativas, con frecuencia también encubren las sorpresas
4. Las OP son ambiguas	Debido a que las OP son complejas, sorprendentes y engañosas, con frecuencia también son ambiguas La ambigüedad surge de varias fuentes: En ocasiones la información es vaga e incompleta. En otras, distintas personas interpretan la misma información de diferentes maneras. En otros casos, la ambigüedad se crea deliberadamente como una manera de ocultar los problemas o evitar un conflicto McCaskey (1982; citado por Bolman y Deal, 1995:27-28) presenta una lista de las fuentes de ambigüedad en las OP: 1. No se está seguro de cuál es realmente el problema 2. No se está seguro de lo que está pasando en realidad 3. No se está seguro de lo que se quiere 4. No se tienen los recursos necesarios 5. No se está seguro de quién debe hacer qué cosa 6. No se está seguro de cómo conseguir lo que se quiere 7. No se sabe cómo determinar si se ha tenido éxito

Fuente: Elaborada por el autor (2005) a partir de: Bolman, L. Q. y Deal, T. E. (1995).

La limitación del conocimiento lleva al AD a fragmentar las condiciones del entorno y las consecuencias futuras de la decisión, concluye Simon que éstos son aspectos limitantes de la racionalidad dentro del comportamiento real.

El AD de una OP cumple los objetivos de esa OP cuando influye en las decisiones del personal operativo con respecto de las unidades de cierto volumen que se interponen entre los AD y los empleados operativos [varios niveles de supervisión intermedios] (Simon, 1988; citado por Núñez, 2002).

La OP quita al AD una parte de su autonomía decisoria y la sustituye con un proceso organizativo de toma de decisiones (Simon, 1988; citado por Núñez, 2002). Dicho proceso define funciones, asigna niveles de autoridad y establece límites a su facultad de decidir y a su vez se somete a la autoridad e influencia de los AD (Núñez, 2002).

La toma de decisiones es particularmente importante en el trabajo de un AD, ya que en una OP constituye el acto organizacional central (De León, 1996; Hartasánchez, 2006). Así Huber (1999) manifiesta que existen tres razones por las que el AD debe mejorar la toma de decisiones: a) La calidad y aceptabilidad de las decisiones ejercería una influencia considerable sobre su carrera profesional y su satisfacción personal. b) La calidad y aceptabilidad de éstas afectan la organización en cuyo nombre actúan. c) El deseo de disminuir la cantidad de tiempo y esfuerzo que los gerentes emplean en tomar y orientar sus decisiones es un fuerte motivador.

La toma de decisiones es parte de las cuatro funciones gerenciales. Por esto los AD (cuando planean, organizan, dirigen y controlan) se definen como quienes toman las decisiones (Robbins y Coulter, 2005).

Para Montañéz (2003:3) dirigir consiste en tres funciones: a) Diagnosticar la situación actual. b) Elegir una situación futura por alcanzar. c) Definir cómo se pasa de la situación actual a la futura. Según este autor, las tres funciones se realizarán de manera dinámica y continua.

La toma de decisiones de los AD es racional si sigue estas condiciones: el AD tiene un solo problema con metas claras y opciones limitadas, las presiones de tiempo son mínimas y pocos los costos de buscar y evaluar opciones, la cultura de la OP apoya la innovación, la capacidad de correr riesgos y los resultados concretos y mensurables. La toma racional de decisiones gerenciales presupone que obedezcan a los mejores intereses de la OP, que quien decida maximice los intereses de la OP, no los propios (Robbins y Coulter, 2005).

Los AD operan según las premisas de la racionalidad acotada, toman las decisiones racionalmente, pero su capacidad de procesar la información los limita. Como es imposible que analicen toda la información sobre todas las opciones llegan a una decisión satisfactoria, en vez de a una óptima (Robbins y Coulter, 2005).

2.9 El actor decisor como gerente público

Para entrar de lleno a la definición del AD como gerente público, nos remontamos a sus antecedentes dentro de las organizaciones privadas. Mintzberg (1973; citado por Guerrero, 2004) concibe a los gerentes como personas que formalmente dirigen organizaciones o unidades de las mismas. Su carácter consiste en la conducción funcional de una organización de negocios, se refiere a quienes desempeñan los cargos de presidente, primer ministro, capataz, decano, jefe de departamento o arzobispo, en otras órbitas organizativas.

Señala Guerrero (2004) que el AD como un generalista es el punto focal del flujo de información y del manejo de las anomalías dentro de su organización. Pero también es un especialista, por cuanto gerente *strictu sensu*. Su cargo representa en suma, una función especializada que, requiere de dotes polifacéticos.

Kotter (Citado por Guerrero, 2004) sustenta que su rasgo distintivo es que ocupan posiciones de elevado rango en los negocios, y tienen a su cargo responsabilidades multifuncionales.

En las OP, el gerente público es el AD que proviene de las organizaciones privadas, quien aplica los conceptos y estilos de dirección de ese sector a la administración pública en cualquiera de sus tres ámbitos. Expresa Guerrero (2004) que es el tipo de personaje que arribó a la administración pública con Vicente Fox, presidente de México en el sexenio 2000-2006.

Expone Guerrero (2004) que Vicente Fox al principio de su sexenio, durante una gira por Japón declaró que “*su gobierno era de, por y para empresarios*”. Inmediatamente los AD se reclutaron entre empresarios y gerentes privados. Martínez (2005a) indica que esto se hace cada vez más visible en México, con la llegada de presidentes municipales, gobernadores y presidentes de la república provenientes de la iniciativa privada.

En un mundo de escasez, diversidad y conflicto, el AD políticamente astuto necesita desarrollar una agenda, construir una base de apoyo para la misma y aprender cómo manejar las relaciones con aquellos que podrían apoyar o resistirse a su agenda (Bolman y Deal, 1995). Para esto requiere conocimiento y habilidad en tres áreas principales: a) Definición de agendas (Kanter, 1983; Kotter, 1988; Smith, 1988; citados por Bolman y Deal, 1995). b) Formación de coaliciones y redes de relaciones (Kanter, 1983; Kotter, 1982, 1985, 1988; Smith, 1988;

citados todos por Bolman y Deal, 1995). c) Negociación y regateo (Bellow y Moulton, 1978; Fisher y Ury, 1981; Lax y Sebenius, 1986; todos citados por Bolman y Deal, 1995).

Según los resultados obtenidos en un estudio ejecutado por Hegewisch y Holt (1996) denominado *Performance Management, Decentralization and Management Development: Local Government in Europe*, sobre las experiencias en el gobierno local de los países de Alemania del Oeste, Dinamarca, Francia, Noruega, Suecia y Reino Unido, durante la década de los ochenta, en relación con los roles que los AD debían cumplir para mejorar el desempeño de dichos gobiernos, encontraron que se clasificaban desde los siguientes términos: a) Rendimiento del AD. Los AD de los gobiernos locales juegan un papel básico en el desarrollo de los procesos administrativos. b) El AD como parte estratégica. Los AD constituyen una línea de comunicación muy importante entre las altas autoridades y los subordinados y entre los clientes externos y la organización. c) El AD como administrador de personal. La responsabilidad del manejo de recursos humanos es su importante responsabilidad creciente.

Finalmente, Kliksberg (1986) manifiesta que el AD debe poseer una alta capacidad administrativa, porque al frente de una OP, sus decisiones influyen organizacionalmente, porque afectan las estrategias definitorias de políticas y líneas de acción sobre la gestión pública del Estado.

2.10 Conceptualización de organización pública

En esta investigación se utiliza el término *institución* u *organización* como sinónimo de organización pública (OP). José Bleger se refiere al concepto de OP como una disposición jurídica de funciones realizadas generalmente dentro de un edificio, área o espacio delimitado (Käes, Bleger, Enríquez, Fornari, Fustier, Roussillon y Vidal, 1989).

Las OP son en muchos casos, entidades físicas. Tienen oficinas, edificios y cierto grado de dispersión o concentración físicas (Pfeffer, 1992).

La palabra OP es un establecimiento: un liceo, un dispensario, un centro de formadores, un sindicato, una empresa privada o pública (Guattari, Lapassade, Lourau, Mendel, Ardoino, Dubost y Levy, 1987).

Dove argumenta que:

Las OP están hechas por la humanidad; pero tienen naturaleza totalmente distinta, y requieren procesos mentales diferentes para estudiar, comprender y cambiarlas (Dove, 2001; citado por Vargas, 2004:175).

De hecho, comenta Dion (1967) que las OP poseen un grado de especificidad y autonomía superior al de otras instituciones sociales. Las OP son componentes del orden social, son entidades abstractas, y su finalidad es facilitar los intercambios entre OP o individuos, permitiéndoles realizar objetivos específicos. Es decir, las OP juegan con reglas específicas para el juego (Dove, 2001; citado por Vargas, 2004).

Por su parte, Douglass North (citado por Langston, 1995) define las OP como confinamientos humanamente concebidos que moldean las selecciones de los actores, sus preferencias y sus acciones, es decir, las OP ayudan a determinar cómo interactúan y cooperan los AD. Por lo tanto, un gobierno se ve como un conjunto de OP organizadas jerárquicamente generadoras de reglas obligatorias, al tiempo que ofrecen servicios dentro de un área geográfica limitada (Langston, 1995).

Norh (1990; citado por Vargas, 2004:169) define las OP como las reglas de juego que moldean la interacción humana en una sociedad. Voigt y Engerer (2002; citados por Vargas, 2004) distinguen dos componentes de las OP: la regla y la imposición o sanción, para definir a las OP como las reglas conocidas comúnmente, que estructuran situaciones de interacción repetitivas, seguidas de un mecanismo de aplicación y sanción, que asegura que al incumplimiento del componente de la regla se sancione.

Por su parte, Del Castillo (1996) expresa:

Aunque se reconozca que cualquier organización es, entre otras cosas, un espacio social con historia, con un conjunto de complejas actividades, relaciones y símbolos, es común la idea de que las organizaciones son instrumentos sociales diseñados para conseguir ciertos fines de interés colectivo.

Los procesos de desarrollo de las OP implican transformaciones y cambios en las reglas del juego, que deben orientar las estrategias de eficiencia y eficacia para que las OP logren resultados (Vargas, 2004).

Según Paul Fustier (1989; citado por Käes *et al*, 1989) la OP se considera una estructura en tres niveles (Figura 4). La superestructura es el nivel de funcionamiento de la

OP, se revelará a partir de sus características formales, su organización, gestos, técnicos, perfil y comportamiento profesional de sus miembros.

En el otro extremo, existe la infraestructura imaginaria compuesta con los organizadores psíquicos, los que inciden en las tareas por desarrollar, determinando más acá de lo racional del objetivo a seguir, el trabajo gubernamental, modulándolo a partir de un juego de afectos susceptible de favorecer tanto ésta o aquella forma de ejecución de los objetivos, como ir al encuentro de su desarrollo (Fustier, 1989; citado por Käes et al, 1989).

Entre la infraestructura y la superestructura existe una zona intermedia que se denomina “*ideológico-teórica*”. Contiene la transcripción de los sistemas teóricos y de los referentes ideológicos que vienen del exterior y que la OP utiliza para funcionar de acuerdo con un punto racional del sistema percepción-conciencia (Käes et al, 1989).

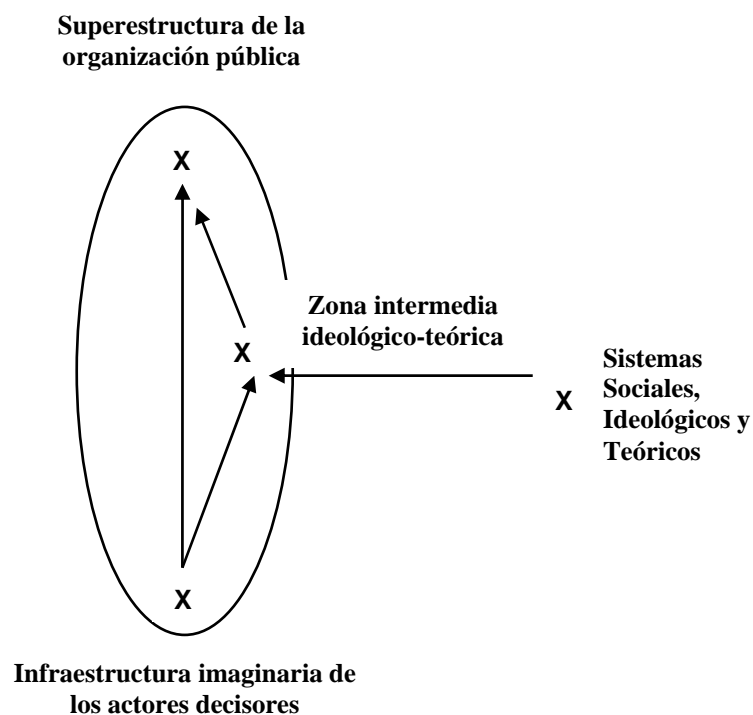


Figura 4. La infraestructura imaginaria de las organizaciones públicas

Fuente: Käes, R., Bleger, J., Enríquez, E., Fornari, F., Fustier, P., Roussillon, R. y Vidal, J. P. (1989).

Para Veciana (2002) el término organización tiene dos significaciones diferentes. Por una parte, es la actividad que establece sistemática y racionalmente la disposición del todo, sujetando a reglas el número, orden y dependencia de sus partes, personas y cosas con miras a determinadas finalidades. Por otro lado, sigue señalando que la organización es el resultado de dicha actividad, es decir el estado resultante o institucional.

Silverman (1976) comenta que la OP se caracteriza por tres rasgos: a) Las OP, a diferencia de otros ordenamientos sociales, aparecen en un momento que es posible determinar. b) Como artefactos, las OP se caracterizan por las relaciones que los participantes que buscan coordinar y controlar consideran menos incuestionables que los otros miembros. c) En las OP se debe prestar mucha atención a la discusión y ejecución de los cambios que se proyecten en las relaciones sociales y en las “*reglas del juego*” sobre las que se basan.

En palabras de Simon (1988; citado por Núñez, 2002:90) se entiende por OP:

[...] un complejo diseño de comunicaciones y demás relaciones que se pueden producir en un grupo de seres humanos. Este diseño proporciona a cada miembro del grupo una gran parte de la información, de los supuestos, objetivos y actitudes que entran en sus decisiones, y también una serie de expectativas fijas y comprensibles de lo que los demás miembros del grupo están haciendo y de la forma en que reaccionarán ante lo que él diga o haga.

OP es el nombre de una abstracción de la corporación que se materializa e interpreta como un objeto concreto evidente por sí mismo, constituido por regularidades del comportamiento y generalizado en explicación de diversas formas sociales:

En primer lugar, se hace una abstracción a partir de un hecho; luego se declara que el hecho se basa en la abstracción (Marx, 1976; citado por Marsden, 1997:316).

Es precisamente esta concepción positivista de la OP –la realidad como un espacio cerrado, bien delimitado– un medio interno que habita en un medio ambiente externo (Cousins y Hussain, 1984; citados por Marsden, 1997).

Por su parte, manifiesta Soria (2004) los seres humanos crean y modifican las OP por lo que considera este autor que en el interior de las mismas el comportamiento de los individuos juega un papel importante, acotado y restringido por las mismas OP que imponen límites y condicionan su toma de decisiones.

Sobre el asunto en cuestión, Harmon y Meyer (1999; citados por Núñez, 2002) consideran que cada definición de OP subraya aspectos esenciales que los diversos autores destacan:

[...] cada definición revela una perspectiva distinta y bastante coherente desde la cual ordenar nuestra interpretación.

Para corroborar lo que Harmon y Meyer exponen, en la Tabla 25 se presentan diversas definiciones del término organización pública.

Tabla 25. Conceptos de organización de diferentes autores

Autor o autores	Definición
1. Méndez, Monroy, Light, Zorrilla, Séller Calhoun, De la Torre, García, Phillips, Horton, Hunt y Amaya (2001:106)	Grupo constituido deliberadamente para la búsqueda de objetivos específicos
2. Gibson, Ivancevich y Donnelly (2003:5)	Unidad coordinada, que consiste de por lo menos dos personas, quienes trabajan hacia una meta o metas en común
3. Krieger (2001:3)	Conjunto interrelacionado de actividades entre dos o más personas que interactúan para el logro de un objetivo común, a través de una estructura de roles y funciones y en una división del trabajo.
4. Schein (1982:14)	Coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, y mediante una jerarquía de autoridad y responsabilidad.
5. Hall (1996:33)	Colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y de coordinación de membresías. Esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades relacionadas por lo general con un conjunto de metas las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad
6. Robbins y Coulter (2005:16)	Asociación deliberada de personas para cumplir determinada finalidad
7. Weber *	Sistema de actividad continúa encaminada a un propósito de tipo particular
8. Etzioni (1972:8) *	Unidades sociales que persiguen finalidades específicas; su misma razón de ser es el servicio de estos fines
9. Parsons (Atzioni, 1972:4) *	Unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar finalidades específicas.
10. Barnard (1938:73) *	Sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas, de dos o más personas

* Citados por Méndez, Monroy, Light, Zorrilla, Séller, Calhoun, De la Torre, García, Phillips, Horton, Hunt y Amaya (2001:106-108).

Fuente: Elaborada por el autor (2005).

A través del tiempo las OP experimentan cambios, de ahí que Robbins y Coulter (2005) hablen de OP tradicionales y nuevas OP. En la Tabla 26 se muestran las características de una y otra.

Tabla 26. Características de la organización pública tradicional y la nueva organización pública

Organización pública tradicional	Nueva organización pública
<ul style="list-style-type: none">- Estable- Inflexible- Centrada en el trabajo- El trabajo se define por posiciones- Trabajo de individuos- Puestos permanentes- Se mueve por órdenes- Los jefes deciden siempre- Se guía con reglas- Personal homogéneo- Día hábil de nueve a cinco- Relaciones jerárquicas- Trabajo en las instalaciones en el horario establecido	<ul style="list-style-type: none">- Dinámica- Flexible- Centrada en las habilidades- El trabajo se define por las tareas que se deben hacer- Trabajo en equipos- Puestos temporales- De participación- Los empleados participan en las decisiones- Orientación a los clientes- Personal heterogéneo- Días hábiles sin horario fijo- Relaciones laterales y en redes- Trabajo en cualquier parte y en cualquier momento

Fuente: Robbins, S. P. y Coulter, M. (2005).

Según comentan Bolman y Deal (1995) las OP son tanto escenarios como instrumentos políticos. Como escenarios, proporcionan el ámbito para el juego continuo de intereses y agendas entre diferentes individuos y grupos. Como instrumentos, son herramientas –a menudo muy poderosas– para lograr los propósitos de cualquiera capaz de dominarlas.

La perspectiva política concibe la búsqueda del interés propio y del poder como el proceso básico tanto dentro de las OP como entre ellas (Bolman y Deal, 1995). Todos los factores que generan política dentro de una OP también existen en las relaciones de las OP entre sí y con su ambiente más amplio. Las OP tienen sus propios intereses y compiten las unas con las otras por una variedad de recursos a menudo escasos (Bolman y Deal, 1995).

Las OP tienen poder, y las más significativas tienen un poder especialmente significativo:

No hay mucho en el mundo que se mueva sin ellas (Farnham, 1989; citado por Bolman y Deal, 1995:231).

Conclusiones

Con la inclusión de este capítulo en el trabajo, el autor estima que el lector dispone ahora de mayores elementos que le facilitan la comprensión del modelo propuesto para el estudio del reposicionamiento gubernamental de actores decisores en organizaciones públicas.

Recopiló la cantidad suficiente de información que distintos autores generaron en torno a las variables y demás secciones que conforman su constructo o modelo, el que desmenuzó parte por parte hasta lograr su total conceptualización.

Inauguró el capítulo con la definición del reposicionamiento gubernamental y de manera general con las diferentes opiniones que diversos autores vertieron del concepto de racionalidad. Con estos elementos, precisó los conceptos de racionalidad administrativa y política utilizados en este estudio.

Puesto que en la investigación los sujetos de estudio son actores que toman decisiones en las organizaciones públicas, también ellos se definieron conceptualmente, es decir, las personas que ocupan puestos directivos y los entes organizacionales.

Una vez conceptualizados cada uno de los fragmentos del modelo, el autor obtuvo la evidencia empírica relativa al reposicionamiento gubernamental, junto con información sobre otras variables diferentes de las tratadas en esta investigación, para explicar el objeto de estudio del trabajo y que más adelante se detallan.

CAPÍTULO 3

ALGUNAS VARIABLES EXPLICATIVAS DEL REPOSICIONAMIENTO GUBERNAMENTAL

La incorporación de este capítulo en la tesis tuvo como propósito recopilar una serie de testimonios hacia el objeto de estudio de esta investigación. El autor buscó otros trabajos que se hayan realizado en torno al reposicionamiento gubernamental de actores decisores en organizaciones públicas.

Como el lector constatará al revisar el contenido del capítulo, realmente es poca la bibliografía que existe con respecto de la temática tratada en este trabajo. No obstante lo anterior, se añadió información de algunos autores que han estudiado el fenómeno del reposicionamiento desde otros enfoques.

También se agregaron datos de otras variables que el autor no tomó en cuenta en su trabajo, pero que considera pertinente analizar para obtener otra perspectiva del objeto de estudio, porque como el lector corroborará, ciertos aspectos se asemejan con las variables o subvariables que se seleccionaron en él.

La temática que se aborda en el capítulo es:

a) Algunas variables explicativas del reposicionamiento gubernamental de actores decisores. b) Los patrones de pensamiento para la supervivencia de los actores decisores. c) La adaptación de los actores decisores como proceso de selección natural. d) La adaptación de un actor decisor como proceso de transformación.

3.1 Variables explicativas del reposicionamiento gubernamental de actores decisores

3.1.1 Componentes para una teoría del reclutamiento de actores decisores

Comenta Camp (1996:20) que hay cuatro componentes esenciales para la formulación de una teoría del reclutamiento de AD en México: a) Los procesos que preseleccionan y canalizan al potencial AD (estructuras de preselección). b) Las características que acentúan el potencial de un individuo para llegar a ser un AD (variables de oportunidad). c) Los AD, las OP y los

procesos que determinan a quién se selecciona (porteros de reclutamiento). d) Las condiciones que afectan el ascenso de un AD a la cúspide de las OP (variable de promoción).

Por lo que hace al componente que Camp denomina “*estructuras de preselección*”, tiene un papel significativo en la conformación de las ambiciones de los AD. Hay rasgos estructurales que eliminan a los individuos que no están dispuestos a correr los riesgos asociados con carreras de AD (Camp, 1996).

En cualquier cultura, las estructuras sociales –políticas y no políticas– que más afectan al recluta político potencial son las que estimulan la participación política y determinan los patrones formales de participación. En gran medida el propio sistema de las OP determina la disposición y habilidad de los individuos para posicionarse como AD (Camp, 1996).

En cuanto al componente denominado “*variables de oportunidad*”, Camp (1996) señala que las OP presentan una variedad de estructuras de preselección que alientan a ciertos AD y desalientan a otros. Los porteros que controlan el proceso de reclutamiento determinan cuáles de todos los ambiciosos AD entran a la OP, aunque no les garantice una carrera exitosa.

En lo referente al componente “*porteros del reclutamiento*”, Camp (1996) indica que la interacción de variables organizacionales y culturales también influye sobre los AD que toman las decisiones de reclutamiento.

Finalmente, el componente llamado “*variables de promoción*”, el mismo Camp (1996) analiza que el reclutamiento se compara con un gran embudo social donde la mayoría de los ciudadanos nunca llega al extremo final, ya sea porque no le interesa o no tiene las características necesarias para estar en contacto con las paredes del embudo, aprovechando la oportunidad de pasar cada vez más arriba.

3.1.2 La influencia social

Comenta Kinicki y Kreitner (2003) que una parte de la interacción personal consiste en intentos sucesivos de influir en los demás, como los padres, superiores, compañeros de trabajo, cónyuge, maestros, amigos e hijos. Aunque también ocurre lo contrario, donde las características del ambiente influyen en un sinnúmero de maneras como son la escuela, los amigos, el profesor, la cultura y la familia (Frías, 2005).

En este aspecto, Reeve (2002) señala que los AD aprenden rápido que ciertas ocupaciones, organizaciones y acontecimientos representan oportunidades privilegiadas para tener un buen desempeño y demostrar competencia personal, agradar a otros y ganar su aprobación, participar en relaciones cálidas y seguras, o tener un impacto sobre otros.

Existen nueve tácticas de influencia que se usan normalmente dentro de las OP (Kipnis, Schmidt y Wilkinson, 1980; Schriesheim y Hinkin, 1990; y Yukl y Falbe, 1990; todos citados por Kinicki y Kreitner, 2003:330-331) que se citan a continuación en orden decreciente: a) *Persuadir racionalmente*. Tratar de convencer a otros con razones, lógica o hechos. b) *Llamar a la inspiración*. Tratar de generar entusiasmo al apelar a las emociones, ideales o los valores de los demás. c) *Consultar*. Hacer que otros participen en la planeación, toma de decisiones e implementación de cambios. d) *Congraciarse*. Hacer que alguien tenga buena disposición de ánimo antes de pedirle algo ser amistoso y servicial. Usar los halagos o alabanzas. e) *Recurrir a la relación personal*. Referirse a la amistad y lealtad cuando se pide algo. f) *Intercambiar*. Hacer promesas implícitas o explícitas de intercambio de favores. g) *Fomentar coaliciones*. Lograr que otros apoyen su esfuerzo de persuadir a alguien. h) *Aplicar presiones*. Exigir el apego o usar la intimidación o amenazas. i) *Aplicar tácticas de legitimación*. Basar una petición en la autoridad o derechos que se tienen, las reglas o políticas organizacionales o el apoyo explícito o implícito de superiores (Yukl, Falbe y Youn, 1993; Davis y Knowles, 1999; todos citados por Kinicki y Kreitner, 2003).

Las tácticas antes señaladas derivaron de estudios realizados particularmente en organizaciones privadas, pero se considera que cualquiera de ellas o todas tienen aplicación dentro de las OP y constituyen parte del marco teórico para explicar el CO de los AD en dichas OP.

Nuevamente con Kinicki y Kreitner (2003) nos declaran que las nueve tácticas son de influencia “*genérica*”, ya que caracterizan la influencia social en todas direcciones.

Algunos autores califican de tácticas “*blandas*” a las primeras cinco porque son más amigables y menos coercitivas que las últimas cuatro. En concordancia, las de intercambiar, formar coaliciones y aplicar presiones o tácticas de legitimación se califican como tácticas “*duras*”, en virtud de que entrañan presión más abierta (Kinicki y Kreitner, 2003).

La influencia genera tres resultados: a) *Compromiso*. b) *Acatamiento*. c) *Resistencia*. El mejor resultado es el compromiso, ya que la motivación intrínseca de la persona blanco de

la influencia estimula su buen rendimiento. Sin embargo, es frecuente que los AD se conformen con el acatamiento en el agitado mundo laboral actual. La resistencia implica un intento fallido de ejercer influencia (Yukl, Kim y Falbe, 1996: todos citados por Kinicki y Kreitner, 2003).

Según Allan R. Cohen y David L. Bradford (1990; citados por Kinicki y Kreitner, 2003) los AD para sobrevivir (reposicionarse gubernamentalmente) requieren formar alianzas estratégicas por su cuenta con todas las personas que tienen intereses en su área. Lo que reviste validez especial, dado el ritmo acelerado de cambios actuales, los equipos de trabajo transfuncionales y el uso decreciente de las estructuras de autoridad convencionales.

Siguiendo con Cohen y Bradford (1990; citados por Kinicki y Kreitner, 2003) recomiendan las siguientes acciones para el trato con posibles aliados: a) Respeto mutuo. b) Apertura. c) Confianza. d) Beneficio mutuo.

3.1.3 El poder social

Indiscutiblemente, la variable poder representa otro elemento influyente en el fenómeno del reposicionamiento gubernamental. El término poder genera reacciones mixtas y en muchos casos apasionadas. Para los escépticos, la frase comprobada con el tiempo de Lord Acton, de que “*el poder corrompe y el poder absoluto corrompe absolutamente*” es hoy más cierta que nunca. Sin embargo, los especialistas en CO señalan que, se quiera o no, el poder es parte de la vida en las OP modernas (Kinicki y Kreitner, 2003).

Algunos autores como DiMaggio y Mohr (1985; citados por Toledo, 2004) hablan del “*capital social*”. Los AD con acceso a mayores recursos sociales obtienen mejores resultados de la acción instrumental (Lin, 1982; citado por Toledo, 2004).

En la búsqueda de empleo, los “*mejores*” recursos sociales son los que proveen la información sobre las características del puesto laboral deseado. Se dice que las posiciones socio-económicas altas, así como las redes amplias, aumentan la probabilidad de conectar mejores fuentes de información (Buró, 1983; citado por Toledo, 2004). Los recursos sociales así concebidos constituyen un importante factor que intermedia las posiciones socio-económicas de origen y destino.

Con frecuencia, los AD encuentran las mejores ocupaciones a través del contacto con personas que concentran mayor información e influencia. Típicamente, estos contactos son los sujetos con quienes el AD que pretende reposicionarse en un puesto, mantiene vínculos débiles o lazos caracterizados por un contacto infrecuente y por la pérdida de cercanía emocional (Marsden y Cambell, 1984; citados por Toledo, 2004).

Comenta Toledo (2004) que la nueva sociología económica sostiene que la posesión de recursos y lazos sociales condiciona no sólo el tipo de empleo adquirido sino también el proceso de movilidad ocupacional, como en el caso de esta investigación.

Sobre el mismo tema, se utiliza el término lazos sociales que Granovetter (1973; citado por Toledo, 2004) define a partir de una combinación del tiempo, la intensidad emocional, la intimidad (en el sentido de confianza mutua) y los servicios recíprocos que caracterizan un vínculo.

Prosigue Granovetter que los lazos débiles permiten a los AD ir más allá de sus pequeños círculos sociales, para contactarse con partes de la estructura social difícilmente accesible de manera directa. En tal sentido, estos lazos funcionan como canales a través de los que los AD adquieren ideas, ejercen influencia y obtienen información relevante, ampliando el campo de oportunidades hacia la movilidad ocupacional.

Por tal razón, asume el autor que los AD para reposicionarse en sus puestos de trabajo en las OP, no solamente aplican sus estrategias dentro de ellas, sino que lo hacen en el ambiente externo a las mismas.

Nuevamente con Toledo (2004) manifiesta que durante el proceso de búsqueda de empleo, el AD obtendrá mayores beneficios contactando a quienes tengan mayor poder de decisión dentro de las OP que potencialmente lo emplearían. En consecuencia, se supone que el alcance de mayores recursos sociales se vincula positivamente al *status* ocupacional adquirido.

Según estudios realizados por Myers y Shultz, 1951; Parnes, 1954; Sheppard y Belitsky, 1966; Rees y Shultz, 1970; Granovetter, 1974; Carcoman et al., 1980; Rees y Gray, 1982; Wail, 1988 (todos citados por Toledo, 2004) se demostró que los amigos y parientes son importantes fuentes de información sobre las nuevas oportunidades laborales.

El poder social se define como “*la capacidad para aprovechar los recursos humanos, informativos y materiales en la realización de tareas*” (McCall Jr., 1978; Hollander y Offermann, 1990; Lesly, 1995; Greene, 1998; todos citados por Kinicki y Kreitner, 2003).

El ejercicio de poder social de las OP no siempre es una proposición descendente. Los AD ejercitarían poder ascendente y lateral, de hecho lo hacen (Kinicki y Kreitner, 2003). El poder se define como el proceso desde el cual se establece la relación vital entre el AD y su entorno (Uriz, 1994).

En relación con el tema del poder, Alderfer (1979) y Brown (1983) citados por Bolman y Deal (1995:186) distinguen entre sistemas extralimitados y sistemas sublimizados. En los sistemas extralimitados el poder es altamente concentrado y el sistema se sujeta a regulaciones estrechas. En los sistemas sublimizados el poder es difuso y el sistema se controla de forma muy suelta. Los sistemas extralimitados regulan la política estrictamente. Los sublimizados son una invitación abierta al conflicto y a los juegos del poder.

Continúan Bolman y Deal citando a Alderfer y Brown, cuando el poder se concentra en la cima de un sistema altamente regulado, la política no desaparece, pero con frecuencia se manifiesta en forma subterránea. La perspectiva política enfatiza que las metas de la OP no surgen por mandato desde arriba, sino de un proceso continuo de negociación e interacción entre los jugadores clave de cualquier sistema (Bolman y Deal, 1995).

John French y Bertam Raven propusieron que el poder se deriva de cinco bases distintas: a) Poder de las recompensas (retribuciones). b) Poder coercitivo. c) Poder legítimo. d) Poder de expertos. e) Poder referente (French y Raven, 1959; Fiol, O’Connor y Aguinis, 2001, Todos citados por Kinicki y Kreitn, 2003).

A continuación se abunda en cada uno de ellos utilizando los conceptos de sus autores respectivos: a) *Poder de las recompensas*. Los AD tienen poder de las recompensas si logran el acatamiento al prometer u otorgar recompensas. Los planes de pago por rendimiento y los programas de refuerzo positivo aprovechan esta forma de poder. b) *Poder coercitivo*. Las amenazas de castigos y los castigos reales hacen que un AD tenga poder coercitivo. c) *Poder legítimo*. Esta base de poder se enraíza en la posición de autoridad formal del AD. Los AD que logran acatamiento principalmente por su autoridad formal para tomar decisiones cuentan con un poder legítimo. d) *Poder de expertos*. Los conocimientos o información valiosos confieren a un AD el poder de expertos sobre las personas que los necesitan. e) *Poder referente*.

También llamado carisma, entra en acción cuando la personalidad del AD es la razón para el acatamiento.

Los investigadores han identificado las relaciones siguientes entre las bases del poder y los resultados laborales, como el rendimiento y trabajo, satisfacción laboral y rotación de personal: a) El poder de expertos y referente suele tener efecto positivo. b) El poder de expertos y referente suele tener efecto positivo. c) El poder de recompensas y legítimo tienen efecto levemente positivo. d) El poder coercitivo posee efecto levemente negativo (Podsakoff y Schriesheim, 1985; Rahim y Buntzman, 1989; Tjosvold, 1985; Schriesheim, Hinkin y Podsakoff, 1991. Todos citados por Kinicki y Kreitner, 2003).

Algunos científicos sociales (French y Raven, 1959; Bladridge, 1971; Kanter, 1977; todos citados por Bolman y Deal, 1995:194-195) han abordado la siguiente pregunta: ¿qué deben tener los AD y los grupos para ser poderosos? Las formas más significativas de poder incluyen: a) Posiciones de poder (autoridad). b) Información y experiencia. c) Control de recompensas. d) Poder coercitivo. e) Alianzas y redes. f) Acceso a las agendas y control de ellas. g) Control del significado y los símbolos. h) Poder personal.

Por su parte, Hernández (2003) para referirse a estrategias de reposicionamiento gubernamental, utiliza el término de redes sociales. Comenta esta autora que un importante mecanismo generador de la informalidad radica en la necesidad de los AD de encontrar un espacio de definición e influencia en el sistema cuando éste desconoce los intereses de los miembros, o bien cuando no ofrece posibilidades de influir en la definición de los destinos organizacionales.

En este caso el sistema de relaciones informales subyace en la relación formal, sirviendo como una contraparte importante a las normas y regulaciones establecidas. Para muchos AD, éste es el único camino de influencia posible en las decisiones, y en la manera en que se establecen normas y procedimientos funcionales (Hernández, 2003).

Continúa comentando Hernández (2003) que son posibles las vías informales como recurso para la consecución de objetivos de trabajo (formalmente pautados) cuando se aprovecha el vínculo interpersonal o la simpatía de alguien en una posición favorable para lo que el otro necesita. El poder informal implica mejores posibilidades de ejecución, influencia o control en la vida de la OP para los AD que lo poseen.

En las OP, las relaciones informales se convierten en un todo interconectado que a su vez articula redes en un tejido interactivo complejo. El sistema informal se autoorganiza desde un intercambio continuo con el formal, que garantiza la entrada de nuevos AD, el sustrato material y la pauta organizativa básica de las actividades laborales. Esto implica la posibilidad de que entre los AD y los grupos se generen y desarrollen interconexiones no planeadas en la pauta organizativa formal (Hernández, 2003).

Comenta Pizarro (1987; citado por Hernández, 2003) que las características estructurales de las redes sociales determinan el comportamiento de los AD inmersos en ellas. Por eso las redes informales dentro de la OP serán los conjuntos de AD y los grupos vinculados a través de relaciones no explícitas o pautadas. Al conjunto de redes informales existentes en la dinámica de la OP se le denomina tejido interactivo informal (Hernández, 2003).

3.1.4 La política organizacional

La política organizacional suele ser una fuerza positiva en las OP modernas. La política hábil y oportuna ayuda a que valga una opinión, o se obtenga una asignación de trabajo preferida (Perrewe, Ferris, Frink y Anthony, 2000; citados por Kinicki y Kreitner, 2003).

La política organizacional entraña actos intencionados de influencia para que los AD o grupos de ellos mejoren o protejan sus intereses personales de AD (Allen, Madison, Porter, Renwick y Mayes, 1979; Kacmar y Ferris, 1993; todos citados por Kinicki y Kreitner, 2003). El énfasis en los intereses personales distingue esta forma de influencia social.

Los AD enfrentan constantemente la dificultad de un equilibrio funcional entre los intereses personales de otros empleados y los de la OP. Cuando existe el equilibrio apropiado, los intereses personales sirven a los organizacionales. El comportamiento político se vuelve una fuerza negativa si los intereses personales erosionan o nulifican los organizacionales (Fandt y Ferris, 1990; citados por Kinicki y Kreitner, 2003).

Expresan Kinicki y Kreitner (2003) que la incertidumbre desencadena maniobras políticas y son cinco sus fuentes comunes: a) Objetivos confusos. b) Mediciones vagas de rendimiento. c) Procesos de decisión mal definidos. d) Competencia intensa entre los AD o los

grupos (las cuatro primeras las señalan Beeman y Sharkey, 1987; citados por Kinicki y Kreitner, 2003). e) Todo tipo de cambio.

En relación con esta última, el especialista de desarrollo organizacional Anthony Raia declara: *“El subsistema político se activa sin importar qué se intente cambiar. Los intereses creados casi siempre están en juego y también lo está la distribución del poder”* (Raia, 1985; citado por Kinicki y Kreitner, 2003).

Aunque gran parte de las maniobras políticas ocurren en el nivel individual, también incluyen acciones intergrupales o colectivas. La figura 5 muestra tres niveles de acción política: a) Individual. b) De coalición. c) De red (Cobb, 1986; citado por Kinicki y Kreitner, 2003). Cada uno tiene características distintivas. En el nivel individual, el AD se dedica a sus intereses. Los aspectos políticos de las coaliciones y redes no son tan evidentes.

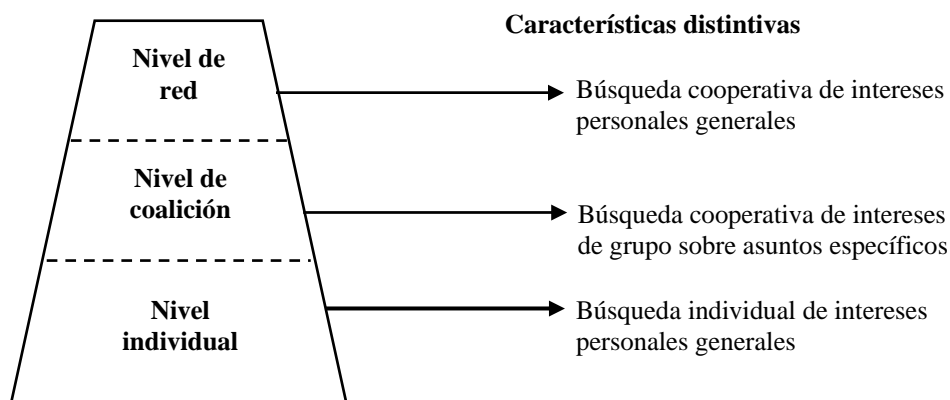


Figura 5. Tres niveles de acción política en las organizaciones públicas

Fuente: Kinicki, A. y Kreitner, R. (2003).

En un estudio realizado en Estados Unidos de Norteamérica sobre 87 AD en organizaciones de productos electrónicos, se identificaron ocho tácticas políticas, las que se citan a continuación en orden de frecuencia decreciente:

a) Atacar o acusar a otros. b) Usar la información como arma política. c) Crear una imagen favorable (También llamado *“administración de impresiones”* [Gardner III, 1992; citado por Kinicki y Kreitner, 2003:341-342]). d) Desarrollar una base de apoyo. e) Alabar a

otros (congraciarse). f) Formar coaliciones de poder con aliados fuertes. g) Asociarse con AD influyentes. h) Crear obligaciones (reciprocidad) (Kinicki y Kreitner, 2003).

Comentan Kinicki y Kreitner (2003) que los investigadores distinguieron entre las tácticas políticas reactivas y productivas. Algunas, como tener un chivo expiatorio, son “*reactivas*” porque su intención es “*defender*” los intereses personales. Otras, como desarrollar una base de apoyo, son “*preactivas*”, ya que buscan “*promover*” los intereses personales del AD.

3.1.5 La administración de impresiones

La administración de impresiones se define como: “*el proceso por el que los AD intentan controlar o manipular las acciones de los demás hacia sus imágenes o ideas*” (Rao, Schmidt y Murria, 1995; Andrews y Kacmar, 2001; todos citados por Kinicki y Kreitner, 2003:342). Abarca el habla, comportamiento y aspecto.

Gran parte de la administración de impresiones se enfoca a crear una “*buena*” impresión en otros AD pertinentes. Algunos AD en cambio, generan una “*mala*” impresión. En aras de la claridad conceptual la atención se centra en la administración de impresiones ascendente (la que trata de impresionar al superior inmediato) ya que es la más pertinente para los AD (Kinicki y Kreitner, 2003).

Según lo señala Mechanic, 1964; Pettigrew, 1973; Herman, 1981 (Citados por Pettigrew, 1998) existen amplias pruebas empíricas de muchos tipos y diversas sociedades, de OP, donde el poder y la influencia de los AD se limitan por la fuerza compensadora de otras personas que están dentro y fuera de sus propias organizaciones, así como por los reglamentos, las tradiciones y otros acuerdos gubernamentales.

Si un AD “*se viste para tener éxito*”, proyecta una actitud de buena posición social en todo momento y evita ofender otros, administra impresiones favorables, en particular si su motivo es el logro de lo que pretende en la vida (Pratt y Rafaeli, 1997; Leonard, 2001; todos citados por Kinicki y Kreitner, 2003).

Comenta Argyle (1993; citado por Hernández, 2003) que la semejanza en status, edad, intereses y valores influye fuertemente en la generación de relaciones interpersonales y

sociales, en cualquier nivel. Otros criterios serían el atractivo personal o incluso físico, u obtener beneficios a partir del contacto con el otro. Estos factores combinados están en los procesos de conformación de los vínculos entre los AD y los grupos (Hernández, 2003).

Un análisis estadístico de intentos de influencia, que señaló una muestra de 84 empleados bancarios (de ellos, 74 mujeres) identificó tres categorías de tácticas de administración de impresiones ascendentes favorables (Wayne y Ferris, 1990; Wayne y Liden, 1995; todos citados por Kinicki y Kreitner, 2003). Esas tácticas se “*enfocan*” en el puesto (manipular la información acerca del rendimiento en el mismo), “*el superior*” (alabar al AD inmediato y hacerle favores) o en la propia persona (mostrarse como un sujeto cortés y agradable).

El grado de actividad política de un AD es cuestión de valores personales, ética y temperamento. Los AD que son estrictamente apolíticos o muy políticos pagan un precio por su comportamiento. Los primeros tienden a promociones lentas y a sentirse aislados, mientras que los segundos correrían el riesgo de que los llamen egocéntricos y pierdan credibilidad. Los AD en ambos extremos del espectro político se considerarían malos jugadores de equipo.

Un grado moderado de comportamiento político generalmente se considera una herramienta de supervivencia en las OP complejas (Kinicki y Kreitner, 2003). Los expertos señalan que:

[...] el comportamiento político se ha ganado una mala reputación sólo por su relación con los AD políticos profesionales. En sí, el uso del poder y otros recursos para lograr objetivos no tiene naturaleza poco ética inherente. Ello depende por completo de cuáles son los objetivos preferidos (Koen Jr. y Crow, 1995; citados por Kinicki y Kreitner, 2003:344).

3.2 Patrones de pensamiento para la supervivencia de los actores decisores

En palabras de Kepner y Tregoe (1997) los AD dentro de la toma de decisiones utilizan inconscientemente y de manera individualista, cuatro patrones de pensamiento, los que se reflejan en las siguientes preguntas: a) ¿Por qué está ocurriendo? b) ¿Por qué ocurrió esto? c) ¿Qué curso de acción deberíamos adoptar? d) ¿Qué nos espera más adelante?

Kepner y Tregoe (1997) declaran que los cuatro patrones básicos del pensamiento no han cambiado notablemente desde la aparición de la raza humana, son universales y aplicables

a cualquier situación. A través de millones de años, mediante la selección natural, estas estructuras neurológicas (los patrones de pensamiento, de respuesta y de conducta que contribuyeron a la supervivencia) tendieron a conservarse y a heredarse, los patrones de poco valor para la supervivencia se descartaron.

Los AD se adaptaron (resolvieron problemas) para sobrevivir. Los elementos que posibilitaron esos patrones de pensamiento se convirtieron en parte de la naturaleza humana. La capacidad de usar estos patrones para pensar con claridad y para comunicarse entre sí con un propósito común garantizaron la supervivencia (Kepner y Tregoe, 1997).

Para la mayoría de los AD “*supervivencia*” implica tambalearse al borde de la muerte, con la posibilidad de caer hacia uno u otro lado y la intervención de algo que determina la dirección de la caída. En el remoto pasado del hombre, cuando la supervivencia dependía del individuo solo, quizá fuera cierto, pero en la mayor parte de los casos, la supervivencia dependía de un conjunto de personas que trabajaban juntas: un grupo de cazadores o uno de recolectores de alimentos (Kepner y Tregoe, 1997).

No obstante que el concepto de supervivencia que utilizan estos autores se refiere a la conservación natural de la especie humana, el autor considera que el AD dentro de las OP utiliza dichos patrones de supervivencia para permanecer en su misma posición laboral o si es posible, mejorarla.

Kepner y Tregoe (1997) hablan de cuatro patrones de supervivencia que los AD utilizan:

1. En relación con el primero, identificado como “*evaluación y aclaración*”, exponen Kepner y Tregoe (1997) que para los primeros ancestros, el más importante de los cuatro patrones básicos de pensamiento era el que les permitía evaluar, aclarar, seleccionar e imponer orden en una institución confusa. Los seres humanos separaban una situación compleja en sus componentes, decidían qué debía hacerse y determinaban cuándo, cómo y quién lo haría.

Establecían prioridades y delegaban tareas. Esto resultó parte integral de la adaptabilidad humana, condición que permite cambiar con base en una evaluación de lo que está ocurriendo. Los animales se adaptan y cambian en respuesta a las alteraciones externas, pero la adaptación humana es una conducta elegida que resulta de dicha evaluación.

Hace veinte mil años, las respuestas a “¿*Qué está ocurriendo?*” señalarían una fuente de alimento que desaparecía lentamente, una inundación recurrente o un influjo de plagas. En

respuesta, los hombres tomaban las medidas necesarias para la supervivencia: se iban a otro lugar, cambiaban sus hábitos de alimentación, adoptaban mejores métodos para cazar. En pocas palabras, este patrón fundamental de pensamiento permitió a los hombres prevalecer en una variedad de medios y contra una serie de condiciones sumamente adversas (Kepner y Tregoe, 1997).

2. Por lo que hace al segundo patrón de supervivencia, llamado “*causa y efecto*” este permite relacionar un suceso con su resultado, una causa con su efecto; dio al hombre primitivo capacidad para darle significado a lo que observaba. Los primeros hombres no entendían conceptos tan naturales como el nacimiento, la enfermedad y la muerte, o la salida y puesta del sol. Lo entendieron mucho tiempo después desde la acumulación, contemplación y comunicación de observaciones sobre su mundo. La abstracción mental de causa y efecto permitió a los hombres pasar de una mera reacción al medio, a la utilización de ese medio sin estar eternamente a su merced (Kepner y Tregoe, 1997).

Kepner y Tregoe (1997) expresan que el patrón de pensamiento que se usa para relacionar la causa con el efecto es tan esencial y natural como el que se usa para evaluar y aclarar situaciones complejas. Ambos permiten sobrevivir, florecer y conservar una verdadera medida de control sobre el medio.

3. En cuanto al tercer patrón de supervivencia: “*elección de opciones*” posibilita las elecciones razonadas. Permitía al hombre primitivo decidir, continuar la cacería toda la noche o esperar hasta el amanecer, ocultarse en esta cueva o en aquel árbol, acampar a uno u otro lado del río. La acción productiva y coherente (en oposición a una simple reacción ante un hecho del momento) depende de una base razonada que permita la elección. La complejidad de elegir unida al establecimiento de metas y a la consideración de las consecuencias de una u otra acción, significó que el ser humano a veces se comiera a los tigres en lugar de que ocurriera lo contrario (Kepner y Tregoe, 1997).

El patrón de “*elección de opciones*” converge en tres actividades de primer orden: a) Determinación del propósito (con qué finalidad se escoge tal opción). b) Consideración de las opciones disponibles (cómo alcanzar mejor ese propósito). c) Evaluación de los riesgos resultantes de las opciones disponibles (qué opción sería la más segura y productiva [Kepner y Tregoe, 1997]).

Cuando el hombre se enfrenta a una elección tiende a dedicar tiempo y pensamiento a una sola de esas tres actividades pero independientemente el equilibrio escogido o lo complejo de la elección, esos tres factores determinan los tipos de elecciones que los seres humanos siempre han hecho y continuarán haciendo (Kepner y Tregoe, 1997).

4. Finalmente, el cuarto patrón de supervivencia: “*anticipación del futuro*” permite mirar en dirección al futuro para proyectar lo bueno y lo malo que depara. Esta capacidad de imaginar e interpretar el futuro, aún en el corto plazo y con imperfecciones, dio a los primeros hombres una tremenda ventaja. Previeron la tormenta y la serpiente, la hambruna del invierno o la sed del verano.

El pensamiento futurista fue posible en gran medida, por el excelente desarrollo del pensamiento causa-efecto. Los hombres aplicaron sus conocimientos en las relaciones causa-efecto. De lo que ya ocurrió y por qué, a lo que ocurriría según lo que el futuro podría deparar. Aprendieron a actuar en el presente en previsión de posibles y probables sucesos negativos del futuro (Kepner y Tregoe, 1997).

Aunque las medidas preventivas son tan antiguas como la humanidad, el patrón de razonamiento que las produce es menos eficaz que los demás. Por desgracia el futuro representa menos urgencia que el presente. El hombre primitivo aprendió a guardar ciertos alimentos del verano en prevención de los estragos del invierno, pero tal abastecimiento rara vez fue suficiente. El tigre de mañana, el posible incendio o la probable hambruna tenían poca importancia comparados con la cercanía del tigre que estaba a unos cuantos metros, la amenaza de un incendio que llegaba o la realidad de una hambruna inminente. Aún hoy se enfrenta el potencial insatisfecho de ese cuarto patrón básico de pensamiento: la capacidad de planear el futuro, actuar ahora contra los sucesos negativos del mañana (Kepner y Tregoe, 1997).

Los autores de referencia desarrollaron cuatro procesos racionales básicos para emplear y compartir información. Dichos procesos son procedimientos sistemáticos para el mejor provecho del uso de los cuatro patrones de pensamiento. En la Tabla 27 se muestra su modelo.

Kepner y Tregoe (1997) afirman que la manera de razonar de un AD sólo se deduce observando su conducta y prestando mucha atención a sus conclusiones o decisiones. El nivel real de la habilidad para pensar (acerca de problemas, decisiones y todo lo referente a la OP) debe ser tan alto como sea posible. El nivel de habilidad aumenta cuando los AD captaron las

técnicas de los procesos racionales y aprendieron a aplicar sus patrones básicos de razonamiento en las situaciones de dirección.

Tabla 27. Modelo de patrones de pensamiento de Kepner y Tregoe

Patrón de pensamiento	Descripción del patrón
1. Análisis de situaciones	Gira en torno a la pregunta ¿Qué está ocurriendo? y a la evaluación y aclaración de situaciones, a la clasificación de las cosas, al desglose de situaciones complejas en componentes manejables y al mantenimiento del control sobre los eventos
2. Análisis de problemas	Se basa en el patrón de pensamiento causa-efecto. Identifica, describe, analiza y resuelve con precisión una situación en la que algo salió mal inexplicablemente. Proporciona un medio metodológico para extraer la información esencial de una situación problemática y hace a un lado la irrelevante o confusa
3. Análisis de decisiones	Este proceso permite apartarse un poco de una situación de decisión para evaluar sus tres componentes. Se analizan las razones para tomar la decisión y examinar su propósito. Se analizan las opciones disponibles para lograr ese propósito. Se analizan los riesgos relativos de cada opción. A partir de ese cuadro equilibrado de la situación se puede elegir la más acertada y segura: la que haya surgido después de una cuidadosa consideración de todos los factores
4. Análisis de problemas potenciales	Un problema potencial existe cuando es posible prever un probable trastorno en una situación dada. Este proceso utiliza lo que se sabe o se supone sin riesgo para evitar las posibles consecuencias negativas en el futuro Se basa en la idea de que pensar y actuar con anticipación para evitar un problema resulta más provechoso que resolverlo cuando se permitió su desarrollo. Este proceso racional permite a la organización que tome parte activa en la conformación de su futuro

Fuente: Elaborada por el autor (2005) con datos de: Kepner, C. H. y Tregoe, B. B. (1997).

3.3 La adaptación de los actores decisores como proceso de selección natural

Otro concepto que el autor considera tiene relación con el proceso de reposicionamiento gubernamental de los AD es el que se refiere a la adaptación como proceso de selección natural. Diversos autores han utilizado esta teoría para explicar cómo las OP logran adaptarse a su entorno y conservar su permanencia.

Comentan Coronilla y Del Castillo (2003) que los enfoques evolucionistas que se han desarrollado en el campo de los estudios organizacionales, como muchas otras disciplinas sociales tienen su fuente de inspiración en los trabajos de Darwin. La claridad de sus propuestas ha permitido establecer algunas asociaciones de ideas entre la forma como un organismo se desarrolla.

En referencia al mismo tema, el concepto de la “*supervivencia del más apto*” lo extendió Herbert Spencer desde los organismos biológicos hasta el contexto social más amplio en la última parte del siglo XIX (Kast y Rosenzweig, 1993). Kast y Rosenzweig, comentan que el darwinismo social proponía que los individuos más capaces y mejor dotados alcanzarían la cima de la escala social y éste sería el orden natural de las cosas.

El uso de los argumentos de las ciencias naturales para explicar algunos fenómenos organizacionales se debe en parte, porque persiste la idea de que toda OP, ya que está conformada por personas, reproduce los esquemas de evolución y vida de los individuos que la componen (Coronilla y Del Castillo, 2003).

De hecho, Krieger (2001) expone que se debe pensar en las OP como sistemas vivos, que existen en un medio ambiente del que dependen para satisfacer sus variadas necesidades. Morgan (citado por Krieger, 2001) examina la idea de que las OP son como organismos.

Las diferentes especies se han ido adaptando para resolver las exigencias de los diferentes entornos (Krieger, 2001). Los AD de cualquier OP deben tener la capacidad para reconocer y responder a los cambios en curso y a los inesperados, con la finalidad de alterar sus planes y actividades de manera oportuna en respuesta a presiones y exigencias nuevas (Gordon, 1997). Esto sucede cuando en una OP se presenta un cambio en la dirigencia o titularidad de la misma.

Por su parte, Escobar y Aguilar (2002:1) externan que:

Algunas de las conductas que el AD realiza son básicas y esenciales para su reposicionamiento gubernamental y por ningún motivo deja de efectuarlas ,[...], las organiza por tiempos [...].

Señalan estos autores, que sólo si se introducen elementos nuevos en el ambiente como otro individuo, aparecen comportamientos distintos como respuesta a las nuevas condiciones, cuando esto sucede las conductas básicas no desaparecen, sólo se reorganizan. Así se observa siempre una serie de actividades básicas junto con otras acciones, mismas que aparecen ante condiciones externas y que son indispensables para que el AD se integre a un grupo o para la preservación de su especie (Escobar y Aguilar, 2001).

Darwin habló de la selección natural como el procedimiento por el que la lucha por la vida asegura la sobrevivencia del más apto. En su obra *El origen de las especies*, Darwin estableció:

Bajo condiciones variables de vida todos los seres orgánicos presentan diferencias individuales en casi todas las partes de su estructura, constitución y costumbres. Este hecho, relacionado con la complejidad infinita que existe entre las relaciones de los seres orgánicos entre sí y con su entorno, me ha llevado a concluir que todo ser vivo experimenta una ventaja relativa en su lucha por la sobrevivencia. Así, los individuos de cualquier especie que tengan la capacidad de generar variaciones útiles tendrán seguramente las mayores probabilidades de conservarse en la lucha por la vida y, por el poderoso principio de la herencia, preservar su especie. A este principio de conservación o sobrevivencia de los más adecuados lo he llamado selección natural (Darwin, 1859; citado por Coronilla y Del Castillo, 2003:290-291).

Coronilla y Del Castillo mencionan que la selección natural establece un hecho fundamental: la existencia de pequeñas variaciones que se verifican en los AD a intervalos irregulares de tiempo, variaciones que por la ley de la probabilidad, se traducen en ventajas comparativas para los AD u organismos que las presentan. En pequeñas variaciones que les permiten a los AD adaptarse a su medio ambiente y reposicionarse.

3.4 La adaptación de un actor decisor como proceso de transformación

Señala Scott (1995; citado por Coronilla y Del Castillo, 2003) que las OP consisten en estructuras y actividades cognoscitivas, normativas y regulativas que proveen estabilidad y significado al comportamiento social. Las OP se manifiestan de diferentes formas –en la cultura, en las estructuras sociales y en las rutinas– y operan en múltiples niveles de jurisdicción.

Señalan Coronilla y Del Castillo que las OP son sistemas multifacéticos que permiten a los AD percibir una forma y un orden en sus interacciones sociales. Son regulativas aquellas normas que los AD perciben como objetivas, externas y configuran un sistema de incentivos y penalizaciones.

Las reglas normativas o constitutivas son las que configuran la identidad de los AD y el sentido subyacente de sus interacciones. El énfasis aquí está en las reglas normativas que introducen a la vida social una dimensión prescripta y obligatoria. Los sistemas normativos incluyen tanto valores como normas (Coronilla y Del Castillo, 2003).

Estos autores exponen que las reglas cognoscitivas señalan cómo se construye la naturaleza de lo real y se significa esa realidad. Este aspecto de las instituciones se manifiesta

con los símbolos, –los signos, los mitos, los rituales y las historias–, para compartir los significados de las acciones y los comportamientos atribuidos a los AD.

Conclusiones

El lector advierte en el contenido de este capítulo, que además de las variables que se consideran para explicar el fenómeno del reposicionamiento gubernamental, existen los enfoques de otros autores que han estudiado temáticas un tanto parecidas.

Se aprecia que la capacidad del hombre para sobrevivir en una jungla tan complicada como el ambiente organizacional inicia con la prehistoria e incide con su misma naturaleza humana.

Dentro de los testimonios que el autor encuentra en la revisión bibliográfica, la mayor parte de los estudios en torno al tema se realizaron en organizaciones privadas, por lo que queda patente otra vez la conveniencia de continuar con este tipo de trabajos en la esfera de las organizaciones públicas.

Por esto el autor incluyó el capítulo 4, en el que abordará el tema del reposicionamiento gubernamental en México.

CAPÍTULO 4

ESTUDIOS Y EVIDENCIA EMPÍRICA SOBRE EL REPOSICIONAMIENTO GUBERNAMENTAL EN MÉXICO

El autor se propuso presentar al lector una relación de las investigaciones sobre el reposicionamiento gubernamental en las organizaciones públicas efectuadas en México además de otros estudios que tienen relación directa o indirecta con el objeto y sujetos de estudio.

Se encontraron antecedentes que relatan cómo se lleva a cabo el sistema de reclutamiento en las organizaciones públicas de nuestro país, desde tiempos de la colonia y prácticamente hasta nuestros días.

No obstante que este trabajo se enfocó casi exclusivamente en el estudio del reposicionamiento gubernamental del poder ejecutivo, se presentan en este capítulo antecedentes que se refieren al poder legislativo.

Se presenta una reseña de las experiencias de un AD quien se desempeñó por poco más de cuatro décadas en las OP federales. Esta parte del capítulo resultó realmente interesante para el autor porque el AD analizado proporciona información muy completa, para observar cómo la racionalidad administrativa y la política interactúan para el reposicionamiento gubernamental expuesto.

El capítulo también presenta un análisis sobre el tan polémico y discutido tema de la tecnocracia, que en opinión del autor de este trabajo ha tenido sus repercusiones en el objeto de estudio tratado.

El contenido del capítulo se estructura de la siguiente manera:

1. Antecedentes históricos en el sistema de reclutamiento de las organizaciones públicas mexicanas, compuesto a su vez por los subtemas: a) El reclutamiento de actores decisores durante la Colonia. b) El reclutamiento de actores decisores durante el Siglo XIX. c) El reclutamiento de actores decisores durante el período postrevolucionario 1910-1960. d) El reclutamiento de actores decisores durante el período postrevolucionario 1960-1979.
2. Los actores decisores como parte de las élites políticas y el poder económico.
3. Los actores decisores en el poder legislativo de México.

4. El reposicionamiento gubernamental y la rotación de actores decisores con perfil político.
5. Cuatro décadas de actuación pública de un actor decisor en organizaciones públicas federales.
6. La tecnocracia y los actores decisores.

4.1 Antecedentes históricos en el sistema de reclutamiento en las organizaciones públicas mexicanas

Relata Figueroa (1981) en su obra *Las prioridades nacionales y las políticas de reclutamiento de AD públicos en los países en desarrollo* que las prioridades nacionales influyen directamente en las políticas de reclutamiento de AD en las OP de los países en desarrollo. Figueroa argumenta que las acciones estratégicas emprendidas por naciones del primer mundo, no siempre se aplican en países en desarrollo como México.

Como resultado, se ha dado una rápida multiplicación de OP que si bien son relativamente modernas, se han sobrepuesto a sistemas tradicionales, con una estructura administrativa que conjuga elementos modernos y tradicionales en yuxtaposición y no en síntesis.

Los mismos organismos y bancos internacionales, quienes a menudo han obligado a los países en desarrollo –como México– a adoptar ciertas reformas administrativas por mandato como una condición para que continúen los apoyos otorgados han propiciado estos resultados (Klingner, 1996; Salgado, 1997; citados por Klingner y Arellano, 2006).

La administración pública refleja el conflicto de la yuxtaposición de estructuras. Los sistemas de reclutamiento de AD deberían basarse formal y efectivamente en criterios objetivos relacionados directamente con el perfil administrativo de los AD para desempeñar los puestos disponibles, en concordancia con los principios de la ciencia moderna de la administración (Figueroa, 1981).

No obstante, continúa Figueroa que no siempre se toma en cuenta el perfil administrativo de los AD, porque no siempre es lo más apropiado, por lo que es necesario diseñar nuevos métodos del reclutamiento de AD en los países en vías de desarrollo.

Expone Figueroa (1981) que recomendaría para la implementación de políticas de reclutamiento de AD, considerar las dos racionalidades: la administrativa (perfil administrativo) y la política (perfil político) donde una preferiría sobre la otra dependiendo de las circunstancias prevalecientes.

El mismo autor recomendaría unidades dedicadas a estudiar el proceso evolutivo de la estructura administrativa de las OP, que propongan opciones para su mejor funcionamiento tanto en el aspecto administrativo como en el político.

Los aspectos de la racionalidad administrativa en los países en vías de desarrollo han experimentado una rápida multiplicación y proliferación, en tanto que los de la racionalidad política no han evolucionado suficientemente para proveer la necesaria estabilidad política que el desarrollo económico y social requieren (Figueroa, 1981).

Esta situación ha ocasionado que el reclutamiento de los AD de las OP se afecte considerablemente donde las OP adquieren un carácter político y administrativo.

La mayoría de los países en vías de desarrollo se fuerzan a jugar simultáneamente una serie de funciones políticas y administrativas en constante interacción que, de acuerdo con su importancia, determinan las prioridades nacionales y afectan las decisiones administrativas y la política de reclutamiento a seguir en las OP (Figueroa, 1981).

Con el mismo autor, él declara que en cuanto al reclutamiento de AD y construcción de una administración pública, México presenta características que lo distinguen de muchos otros en vías de desarrollo. Desde la caída de Tenochtitlan en 1521, hasta la Independencia en 1821, hay tres siglos desde donde se formó y desarrolló un sistema complejo de gobierno.

Figueroa comenta, que algunas de las prácticas administrativas surgidas durante ese proceso son una constante durante dicho período y se conservan, en cierta medida, en el México de hoy.

La conquista es más que la simple destrucción de un sistema de gobierno y el establecimiento de otro, es la síntesis de los dos sistemas cuyas características [...] aparecen con frecuencia en la administración pública mexicana de nuestros días (Figueroa, 1981:59-60).

4.1.1 El reclutamiento de actores decisores durante la Colonia

En la época de la Colonia, las oportunidades de participación en la administración pública se limitaban a los españoles y en mucho menor medida a los criollos. Durante este período, aunque la estabilidad política (como hoy en día la entendemos) no constituía una prioridad determinante en el comportamiento administrativo, sí lo era la repartición y disfrute del botín de la Colonia (Figueroa, 1981).

La Audiencia [...] tenía escribanos de carrera que eran nombrados por el rey. Para ello era requisito que fueran graduados en la Facultad de Leyes. No obstante, previo a su nombramiento, el escribano debía pasar por un examen ante el presidente y los oidores los cuales podrían reprobalo y suspenderlo por una año si fallaba la primera vez e inhabilitarlo para usar su profesión si fallaba la tercera (Mañé, 1955-59, citado por Figueroa, 1981:61).

Como bien lo indica Figueroa (1981) este tipo de reglas fueron el abono fértil para la componenda. Es probable, que antes de exponerse a tales penas, todo abogado y escribano llegaran a un previo acuerdo político.

Fue práctica generalizada la de que emolumentos correspondientes a empleos vacantes se aplicaran a la media anata. Es decir, un arancel de la Real Hacienda por venta de cargos. De esta forma encontramos que el 5 de mayo de 1646, se nombra a Diego Medrano como alcalde de Tlaxcala, para que aplique el 50 por ciento de los ingresos a la Real Hacienda. En 1662, se pone a la venta el oficio de Oficial Mayor del Consulado de México, en vista de que al Sr. Juan de Ortega se le denegó el cargo.

El alguacilazgo de Tepeaca sale a la venta el 6 de abril de 1662 y una cédula real ordena al Marqués de Cerralvo, para que remate el oficio de escribano público de minas y registro de San Luis Potosí. En 1675 [...] otra real cédula ordena al virrey que en las Indias, se vendan al mejor postor los oficios renunciables y vacantes. En diciembre de 1674 se ordena que en tanto sean rematados los puestos y oficios, la Real Hacienda los arriende. Para agosto de 1666, se ordena al virrey que no admita demoras en los pagos que tienen que hacer los beneficiados de los oficios. En ocasiones, como en el caso de Juan Jiménez de Navarrete, se ordena que el puesto sea de nuevo sacado a *pregón* y que al destituido, se le restituya lo que pagó por el oficio (datos del Archivo General de la Nación, México; citados por Figueroa, 1981:62-63).

En las ventas de puestos públicos, existió el germen de un sistema administrativo de “*botín*” mediante el que las aduanas o escribías más ricas se disputaban más pues rendían mayores beneficios. No obstante muchas leyes, ordenanzas y cédulas; establecieron restricciones en el reclutamiento de personal (Figueroa, 1981).

El 30 de julio de 1769, el rey publica un bando por el que todas las personas que no hayan atendido debidamente sus oficios los pierdan, que se haga un remate a favor de la Real Hacienda y que los AD morosos se castiguen de acuerdo con la Ley Séptima, título 22. Para 1807 las corrupciones habían alcanzado, al parecer nivel de escándalo, pues “*las males artes, pactos, destinos y vicios de los interesados en las renunciaciones de los oficios vendibles*” (Dublán y Lozano, 1976; citados por Figueroa, 1981) fueron la causa de que se prohibiera que en las renunciaciones de oficios de cualquier género, hubiera pacto oculto o contrato privado y se decreta que eran nulas y sin efecto las escrituras que no jurasen la inexistencia de pactos ocultos (Figueroa, 1981).

4.1.2 El reclutamiento de actores decisores durante el Siglo XIX

Durante este período, el deterioro financiero del país llegó al grado de que les pagaron al ejército y a los empleados con varios tipos de empréstitos. Fue la época en que los empleados públicos trabajaron por la mitad de sus sueldos, los recaudadores y aduaneros a comisión y los puestos de AD prácticamente se subastaban a cambio de favores políticos y militares (Figueroa, 1981).

La necesidad de AD leales se presentó siempre durante este período. Esto determinó el comportamiento administrativo de la época y la política de reclutamiento de AD durante este lapso. La burocracia fue un importante instrumento para que se establecieran los derechos y prerrogativas de los AD (Figueroa, 1981).

La igualdad de derechos llevada a la práctica a través de años en el reclutamiento de AD en el sector público, la atribuyen muchos autores a la permeabilidad social del sistema mexicano. En 1827 se decreta que los españoles no tendrán empleo en los supremos poderes, y en 1833 se establece que los empleados de las cuatro Secretarías de Despacho serán de confianza del Jefe del Ejecutivo, éste removería a quienes no merezcan sus empleos. En 1839 se estableció un reglamento de requisitos para los AD que tomen posesión de sus puestos (Figueroa, 1981).

En 1837 se determina que en Hacienda no se contrate a nadie que haya malversado fondos (Dublán y Lozano, 1976; citados por Figueroa, 1981). En 1845 se establece para ser

Ministro del Tribunal la nacionalidad mexicana, tener cuando menos 30 años, ser abogado recibido conforme a las leyes, ejercido la profesión ocho años y nunca condenado judicialmente por alguna causa o delito infamante. Para juez de primera instancia, además de lo anterior, ser vecino de la demarcación en que se le nombre y de “*notoria honradez*” (Figueroa, 1981).

A mediados del siglo XIX, existía un tipo de AD que hacía méritos con su trabajo para escalar posiciones en las OP. El “*meritorio*” trabajaba prácticamente sin remuneración hasta que obtenía una posición lucrativa. Este tipo de AD presenta un alto interés como instrumento permeable porque era el canal por el que los jóvenes, sin padrinos o parientes importantes, ingresaban a las OP. Los meritorios, ya para 1849 lograron la suficiente importancia para que el presidente decretara que se les pagara, con fundamento en que se les había admitido en el gobierno (Dublán y Lozano, 1976; citados por Figueroa, 1981).

El 21 de septiembre de 1852 apareció una disposición legal donde se determinan las cualidades propias de los meritorios para admitirlos en las oficinas del gobierno. Estos requisitos eran “*saber leer y escribir con propiedad, inteligencia y corrección: gramática castellana, aritmética, elementos de geografía, tener buena conducta moral y cuando menos 16 años de edad*” (Rodríguez, 1973; citado por Figueroa, 1981). Por lo tanto, en estos niveles se introdujo mayor racionalidad administrativa en el reclutamiento de empleados públicos. En otros niveles, por la misma estructura de las prioridades nacionales, resultaba poco recomendable que se hiciera (Figueroa, 1981).

En tiempos de Juárez, se legisló abundantemente sobre los requisitos y reglamentos de los empleados, (Rodríguez, 1973; citado por Figueroa, 1981). “*Aptitud y antigüedad*” son características consideradas en las vacantes, según se indica en el reglamento para las oficinas de papel sellado, del 31 de marzo de 1870. Casi un año después, el 30 de enero de 1872, el reglamento para las oficinas de la renta del Timbre cambiaría “*aptitud y antigüedad*”, por “*aptitud y buenos servicios*” (Figueroa, 1981).

Porfirio Díaz, cuando ocupó la presidencia se dedicó a construir una maquinaria política que diera a su régimen estabilidad y poder (Vernon, 1966; citado por Figueroa, 1981) para ello atrajo hacia su seno a sus más connotados enemigos, apoyó a los terratenientes en sus expansiones y permitió el ingreso de caudillos al ejército regular, todos bien pagados y contentos. Pacificó a la élite del poder mestizo distribuyendo gubernaturas, control militar,

contratos, concesiones y monopolios; al mismo tiempo que concentró todo el poder efectivo en el gobierno federal, específicamente en la presidencia (Hansen, 1971; citado por Figueroa, 1981).

Existía una jerarquización en la mente del dictador con respecto a los favorecidos para los puestos públicos: sus parientes, sus compañeros de armas o los parientes de éstos y los parientes de políticos y militares que se encontraban en el poder. En resumen, el presidente controlaba todo, y todo giraba gracias al favoritismo; de arriba hacia abajo se formaba una larga cadena de deudas y agradecimientos (Figueroa, 1981).

Entre 1876 y 1910, la nómina del gobierno aumentó en 900 por ciento. Bulnes estimó en 1876, que el 16 por ciento de la población letrada de México trabajaba para el gobierno en los niveles nacional, estatal y municipal. Para 1910, más del 70 por ciento se empleaba en la burocracia (Hansen, 1971; citado por Figueroa, 1981).

Se llegaba a los puestos de AD por la humildad, el disimulo profundo de la ambición. El General Díaz acostumbró a los mexicanos a que nunca conocieran nombramientos de AD antes de hacerlos. Era suficiente con que la opinión pública indicara a determinada persona para determinado cargo, para que Díaz se considerara lastimado en su fiera divinidad. Los nombramientos recaían sobre quien menos se esperaba, de este modo, el “*Supremo*” hacia sentir que su poder no emanaba de la nación, sino de sí mismo (Bulnes, 1920; citado por Figueroa; 1981).

Los nombramientos de gobernadores de los estados el dictador los meditaba muy bien. Por supuesto, recaían en un amigo incondicional a toda prueba. De no ser posible, el candidato era un católico rico, y si era aristócrata, mejor (Bulnes, 1920; citado por Figueroa, 1981).

4.1.3 El reclutamiento de actores decisores durante el período postrevolucionario 1910-1960

Durante las primeras etapas de los gobiernos revolucionarios, las prioridades políticas fueron prácticamente las mismas que en el siglo XIX e impusieron un sistema de reclutamiento basado fundamentalmente en criterios políticos y en el nepotismo. Conforme México se desarrolló, estos criterios tuvieron que combinarse, aunque sin seguir un patrón claro, con la

necesidad de satisfacer las exigencias técnicas que se fueron presentando por las nuevas funciones del Estado moderno (Figueroa, 1981).

También nos dice que el gobierno que nace de la revolución y promulga la Constitución de 1917, no pudo aplicarla en ocasiones, sino hasta fin de la década de los treinta. Las prioridades políticas predominaban sobre cualquier consideración, incluyendo la aplicación estricta de las normas legales.

Entre 1910 y 1940 México comenzó a desarrollar las precondiciones esenciales para el nuevo papel del poder público. Durante esos 30 años, el estado recuperó el control físico sobre el territorio nacional, empezó a formar y definir una nueva filosofía para su existencia, y un papel distinto en la ejecución de sus objetivos (Vernon, 1966; citado por Figueroa, 1981).

También durante estos 30 años, el desarrollo económico de México fue casi nulo, fenómeno explicable si atendemos al hecho de que las prioridades nacionales eran esencialmente políticas se concentraron en la creación de un sistema político estable. Durante este primer período, no existió ninguna forma gubernamentalizada de reclutamiento para los AD de la administración pública, con excepción de la Secretaría de Relaciones Exteriores (Figueroa, 1981).

Además, desde la fundación del Partido Nacional Revolucionario (PNR [actualmente PRI]) los AD de la administración pública entraron a formar parte integral del sistema político nacional y su reclutamiento dependía de su lealtad a los líderes y al gobierno. Los AD fueron la base y financiaron en parte, al entonces PNR.

En su primera etapa, criticaron particularmente al PNR, que incorporara mecánicamente a sus filas a los AD y que se les descontara sin previa consulta, un día de sueldo en los meses de 31 días, medida explicable por el deseo de sus organizaciones de fortalecerlo con la mayor rapidez posible (Fuentes; citado por Figueroa, 1981).

Los procedimientos administrativos en consecuencia, se hallaban en gran medida condicionados a consideraciones políticas. Según nuestro multicitado autor, el profesor Riggs describe esta situación:

Los AD empiezan a verse envueltos en un conflicto interburocrático en el cual cada departamento o AD establece alianzas, se une a grupos y empieza a buscar el control de pequeños imperios [...]; las designaciones, por ejemplo, se hacen con la idea de fortalecer estos imperios y no con el objeto de encontrar al AD más calificado para una determinada posición (Riggs, 1961; citado por Figueroa, 1981:81).

4.1.4 El reclutamiento de actores decisores durante el período postrevolucionario 1960-1979

En la década de los setenta, en México se emprendieron tareas que condujeron eventualmente a la racionalidad de la acción gubernamental. Se intentó vincular la incipiente planeación gubernamental con una reforma administrativa. Se diseñó un Plan Nacional de Desarrollo que no operó tal vez, por ceñirse a un patrón rígido frente a circunstancias que cambiaban con rapidez (Carrillo, 1975; citado por Figueroa; 1981).

En los años posteriores a la Segunda Guerra Mundial, se hicieron esfuerzos de racionalización administrativa. Se creó la Dirección Técnica de Organización Administrativa. A partir de 1965, se identifica una gestación de las ideas sobre el referido proceso de racionalización administrativa, un período de gubernamentalización jurídica y los primeros esfuerzos para implementar estas reformas (Figueroa, 1981).

Con la llegada de López Portillo a la presidencia de la República Mexicana, indica el mismo autor, la reforma administrativa iniciada algunos años antes retomó un nuevo rumbo y se fijaron cinco objetivos, entre los que figuró en forma destacada, sistematizar el desarrollo del AD en las OP federales.

Este objetivo pretende establecer un sistema de administración y desarrollo del AD en las OP, que al mismo tiempo que garantizara los derechos de los trabajadores, permitiera un desempeño honesto y eficiente en el ejercicio de sus funciones (Castro, 1975; citado por Figueroa, 1981).

Sin embargo, expresa Riggs (1975; citado por Figueroa, 1981) que en cuanto al reclutamiento de AD prevalecen principalmente modelos mixtos que algunos estudiosos de la administración tratan con amplitud en sus trabajos. El modelo “*de la sociedad prismática de Riggs*” señala que el sistema de reclutamiento se basa no sólo en la capacidad técnica de los AD, sino también en su aspiración por alcanzar la condición de élite.

Otra característica de este modelo prismático es la influencia del reclutamiento a través de los “*Clets*”, que favorece a los miembros de algunas organizaciones y discrimina a los de otras. De tal suerte que se reúne en puestos u organizaciones públicas relacionadas entre sí, a gente que comparte símbolos comunes de identificación fuera de su papel dentro de la organización (Riggs, 1975; citado por Figueroa, 1981).

En el caso concreto de México, dice William Tuohv (1975; citado por Figueroa, 1981:89) que:

El reclutamiento está muy influenciado por criterios políticos y por el mecanismo de control y recompensa. Y señala que: el proceso de reclutamiento puede ser visto como un juego sobre carreras políticas, que constituye una preocupación importante y una diversión favorita de los círculos políticos en México.

Existen patrones de movilidad definidos de acuerdo con los siguientes factores: por los frecuentes y necesarios cambios de puestos, el éxito se caracteriza como la posesión permanente de posiciones deseables. Lo mejor son los puestos gubernamentales de alto nivel, algunos cargos en el PRI en el nivel nacional y algunos en el nivel estatal. Para escoger y cultivar buenos contactos políticos en un proceso que se considera como lotería política, se necesita tanto suerte como habilidad (Tuohv, 1975; citado por Figueroa, 1981).

En un estudio sobre el comportamiento de la burocracia en la Secretaría de Recursos Hidráulicos, realizado en 1975 por Greenberg (citado por Figueroa, 1981) se llegó a las siguientes conclusiones sobre la práctica del reclutamiento: Se expone que la historia del reclutamiento de AD en México ha sido la historia de una lucha continua entre las necesidades del sistema político y los requerimientos de personal técnicamente calificado.

Greenberg señala que el reclutamiento de AD mexicanos se hace con base en relaciones personales y políticas, familiares, contribuciones al partido y conocimientos técnicos. Un factor importante en el reclutamiento es la continuidad de la élite burocrática. Greenberg señala:

Los miembros de la élite burocrática de la Secretaría de Recursos Hidráulicos han alcanzado sus puestos después de extensas carreras en algún sector de la burocracia. La situación es radicalmente distinta cuando se trata de los líderes administrativos de la Secretaría. Si bien los miembros de la élite técnica han hecho sus carreras en gran parte en el ministerio, los líderes administrativos han prestado sus servicios en todas partes de la burocracia (Greenberg, 1975; citado por Figueroa, 1981:90-91).

La mezcla entre política y administración está hoy en día bastante generalizada en el gobierno mexicano, prueba de ello es el gran número de personas que con cada gobierno cambian de trabajo, siguiendo a sus amigos de una oficina a otra. Este fenómeno se repite sexenalmente en casi todos los niveles (Figueroa, 1981).

4.2 Los actores decisores como parte de las élites políticas y el poder económico

Un enfoque para abundar en el fenómeno del RGAD, lo constituye precisamente el estudio de las élites políticas y el poder económico. Señala Corzo (2002:2) que diversos estudios de la década de los sesenta, distinguieron una “*movilidad competitiva*” y otra “*movilidad patrocinada*” y cómo esta última adquiriría mayor desarrollo que la primera.

En el primer caso, se hacía referencia a los méritos propios del AD y a cómo con su esfuerzo se constituía en élite política. Facilitarían el proceso de selección su populismo, su conexión con los electores, las necesidades profesionales de su perfil, su disponibilidad, entre otras. En el segundo caso, en la movilidad patrocinada, estaba apoyado por quien ya formaba parte de la élite (Turner, 1966; citado por Corzo, 2002).

En palabras de Corzo (2002) el apoyo familiar juega un importante papel en el proceso de selección de los candidatos, por ejemplo en el PAN de México, el 23 por ciento de los legisladores tienen a tres o más familiares que se dedican a la política. Los partidos políticos y las asociaciones juveniles son las dos organizaciones desde las que se inicia la carrera política de los legisladores latinoamericanos (Alcántara, 2001; citado por Corzo, 2002).

El proceso de circulación de las élites está muy relacionado con la profesionalización de la clase política (Corzo, 2002). En la medida en la que los AD van ocupando cargos de menor a mayor poder, adquieren no sólo experiencia, sino contactos y clientela que utilizarán cuando requieran apoyos para sí o para otro miembro de la misma facción. Por eso, a medida que los AD van extendiendo su carrera en la política, de ámbitos de menor representación a cargos de mayor responsabilidad, su profesionalización se acompaña de una mayor capacidad de decisión.

Los AD incrementan su poder de persuasión, en la medida en que generan clientelas fieles e incondicionales que legitiman sus más variadas actuaciones y para ello requieren fondos económicos que no siempre tienen en el ámbito de las OP (Corzo, 2002). Meisel (1962; citado por Corzo, 2002) describía a la élite de poder como aquel grupo compacto, que tenía complicidad en sus actuaciones y mantenía una estrategia común.

Según la visión de Corzo (2002) el AD vive para la política porque no vive de ella, sino que obtiene beneficios de aquellos que se favorecen con su gestión. Por estos servicios se les retribuye, no desde la política sino desde el poder económico. Profesionalización,

experiencia, intercambios y conexiones entre sí, determinan el funcionamiento de las élites políticas (Corzo, 2002).

Corzo comenta que entender los comportamientos políticos como hechos diferenciales entre los AD, limita el acceso a una mayor información sobre estructuras sociales más grandes. Aceptar el comportamiento político como el efecto de los intercambios entre grupos que acceden a los recursos o al poder, ofrece la posibilidad de examinar los vínculos entre OP mayores y también entre sus AD.

Corzo (2002) explica que en el estudio de las élites han proliferado los análisis descriptivos en torno a las cualidades, formación, titulación, y otras, de cada uno de los AD considerados como élite. Pero realizar sólo el análisis de cualidades de cada AD como una unidad no relacionada con el resto, es empobrecer el estudio de las élites, fundamentalmente porque cada una es el resultado del grupo en el que se consolida como tal.

Coleman (Citado por Corzo, 2002) en 1964 explica cómo dentro del grupo, cada sujeto se manifiesta en función de cómo es en ese grupo y que ahí mismo, se reproducen lealtades entre los miembros, de forma que el todo no es la suma de las partes, sino lo que se produce al unirse dichas partes. De la misma forma en que un AD no dispone de los mismos recursos en los que basar los intercambios, si no cuenta con las mismas relaciones.

Numerosos estudios sobre las élites tratan de correlacionar los perfiles de los comportamientos que manifiestan, la estabilidad que conceden al sistema, la predisposición a formar coaliciones, entre otras acciones, sin embargo esto supone el reconocimiento de que los comportamientos de cada AD son similares por su calificación o profesión por ejemplo, o por su edad o género, y la realidad demuestra que no es así. Los mismos perfiles tienen diferente peso en la toma de decisión en función de la posición que ocupan (Corzo, 2002).

4.3 Los actores decisores en el poder legislativo de México

El fenómeno del RGAD no sólo se presenta en el Poder Ejecutivo, también hace acto de presencia en el Poder Legislativo, tal como lo relata Benito Nacif (1997) en su trabajo *La rotación de cargos legislativos y la evolución del sistema de partidos en México*.

Se menciona lo que ocurre con los AD, dentro del Poder Legislativo de México. Comenta Nacif (1997:115) que uno de los aspectos del entonces dominio del PRI era su habilidad para reproducir su mayoría en la Cámara de Diputados –la cámara baja del Congreso–. La persistencia de este fenómeno durante 23 procesos electorales entre 1929 y 1994, recomendaba que las ventajas del PRI sobre los partidos de oposición tenía un origen gubernamental, se basaban en patrones de comportamiento político que se reproducen en el tiempo, independientemente de la identidad de los individuos y de las circunstancias históricas.

Expone Schlesinger (1991; citado por Nacif, 1997) que los AD políticos responden esencialmente al objetivo de conseguir puestos y a la forma en que anticipan sus carreras. El PRI era una poderosa fuerza centralizadora que fusionaba órganos constitucionalmente diseñados para funcionar separados, como la Cámara de Diputados, el Senado y la Presidencia de la República (Nacif, 1997).

Actualmente, la situación ha cambiado. Para entender el debilitamiento de las fuerzas políticas locales y su eventual sometimiento a la organización nacional del partido (PRI) es necesario ver cómo la no reelección consecutiva alteró las opciones gubernamentales de reposicionamiento y obligó a los políticos a cambiar de estrategias para conseguir la promoción. La rotación sistemática de cargos de AD imposibilitó el desarrollo de carreras “*internas*” en la Cámara de Diputados, el Senado, las legislaturas locales y los gobiernos municipales (Nacif, 1997).

Con respecto del artículo: *La rotación de puestos en el poder legislativo*, comenta Nacif (1997) que los pocos AD políticos de oposición exitosos enfrentaban enormes dificultades para continuar sus carreras. Conseguir la promoción a un puesto de elección más alto después de una breve experiencia en la cámara era una meta que rebasaba sus posibilidades. Para ellos, el acceso a cargos de AD en las OP federales o estatales, estaba cerrado a menos que se sumaran al entonces partido oficial (PRI).

Señala Nacif (1997) que la rotación de cargos de AD tuvo un profundo efecto en la política local al suprimir la posibilidad de realizar carreras políticas locales y forzar a los políticos a integrarse a esquemas de promoción de mayor envergadura. La rotación de cuadros le dio a la dirigencia del PRI una enorme capacidad gubernamental para resolver conflictos y medios para recompensar la disciplina.

4.4 El reposicionamiento gubernamental y la rotación de actores decisores con perfil político

Peter Smith en su trabajo titulado *Los laberintos del poder: el reclutamiento de las élites políticas en México, 1900-1971*, en el que trata de dar respuesta a cuestionamientos como: ¿cuánto tiempo han permanecido ciertos AD en el interior de la élite nacional? ¿cuáles han sido las tasas de continuidad? entre otras, aborda de alguna manera el tema del reposicionamiento gubernamental.

Comenta Smith (1981a:186) que interrogantes de esta naturaleza han propiciado innumerables especulaciones y polémicas, pero realmente no existen investigaciones suficientes que proporcionen elementos contundentes y reales sobre el tema. Una interpretación muy común, quizá la más ampliamente aceptada, considera que en México los AD en las OP están en circulación permanente.

Señala Smith (1981a) que según un observador, el presidente de la República, los gobernadores de los estados y los presidentes municipales son los únicos que realmente abandonan su cargo. El resto de los AD son “*acróbatas consumados*”, que en el “*trapezio*” de la oportunidad brincan ágilmente de un puesto a otro, es decir se “*reposicionan*” dentro de las diferentes OP que existen en los tres poderes, en los tres ámbitos de gobierno.

Llama la atención cuando Smith precisa que en realidad el reposicionamiento de los AD no es más que producto de la imaginación, cuando la realidad profunda es la “*dominación*”. Smith realiza un análisis estadístico del alcance de la rotación y del reposicionamiento gubernamental de AD en las OP, desde 1911 hasta 1971. Para Smith, los factores de tipo socioeconómico son independientes de los movimientos de rotación y reposicionamiento gubernamental de los AD.

La metodología de Smith en su estudio para medir el grado de “*reposicionamiento*” consistió en tomar los nombres de todos aquellos AD que a lo largo de cada período presidencial entre 1900 y 1971, ocuparon los siguientes puestos: presidentes, vicepresidentes (cuando los hubo) miembros del gabinete (OP federales) directores de organismos descentralizados y empresas estatales (administración pública paraestatal en el gobierno federal) líderes del PRI, gobernadores de los estados y senadores. La Tabla 28 muestra las tasas de continuidad, por regímenes presidenciales, 1904-71.

Tabla 28. Tasas de continuidad por regímenes presidenciales, 1904-1971

Régimen presidencial ^a	AD en ejercicio	AD con experiencia previa en la élite	AD con experiencia previa en la élite
Díaz, 1904-10	132	81	61.3
Díaz, 1910-11	87	60	68.9
De la Barra, 1911	58	8	13.8
Madero, 1911-13	150	49	32.6
Huerta, 1914-15	144	32	22.2
Convención, 1914-15 ^b	121	8	6.6
Carranza como Primer Jefe, 1915-17	84	14	16.7
Carranza como Presidente, 1917-20	181	54	29.8
De la Huerta, 1920	56	18	32.1
Obregón, 1920-24	205	75	36.6
Calles, 1924-28	170	61	35.9
Maximato, 1928-34 ^c	291	96	32.9
Cárdenas, 1934-40	234	83	35.4
Ávila Camacho, 1940-46	181	71	39.2
Alemán, 1946-52	190	46	24.2
Ruiz Cortines, 1952-58	168	65	38.7
López Mateos, 1958-64	178	56	31.4
Díaz Ordaz, 1964-70	203	69	33.9
Echeverría, 1970-76 (1971) ^d	164	43	26.2

^a El período de 45 minutos de Pedro Lascuráin se excluyó de estos cálculos.

^b Incluye los regímenes de Francisco Carvajal, Eulalio Gutiérrez, Roque Gonzáles Garza y Francisco Lagos Cházaro.

^c Abarca los regímenes de Emilio Portes Gil, Pascual Ortiz Rubio y Abelardo Rodríguez. En virtud del supuesto dominio que Plutarco Elías Calles ejercía sobre la vida política nacional desde su posición como Jefe Máximo de la revolución, este período se conoce como el maximato.

^d En este estudio, los datos sobre la élite echeverrista están incompletos.

Fuente: Smith, P. H. (1981a).

Los datos de la Tabla 28 muestran que en la época de Porfirio Díaz la tasa de continuidad fue excesivamente elevada, 61.3 por ciento durante 1904-10 y 68.9 por ciento en el régimen trunco de 1910-11. Francisco I. Madero, moderado como era, permitió que una proporción tan elevada como la tercera parte de AD de su élite (el 32.6 por ciento) procediera de gobiernos prerrevolucionarios y Victoriano Huerta también reinstaló en cargos públicos a un cierto número de antiguos porfiristas (de los 32 titulares de cargos públicos en el régimen de Huerta, 13 lo fueron durante el régimen de Díaz de 1910-1911, y 17 en el período 1904-1910) (Smith, 1981a).

Además, comenta Smith que una vez eliminados los AD de la élite prerrevolucionaria y logrado un nuevo equilibrio, la revolución redujo a la mitad la tasa de continuidad, disminuyéndola del 60-70 por ciento que mostraba en los últimos años del período de Díaz, al 35 por ciento aproximadamente a partir de 1920. Una cifra del orden del 35 por ciento denota

que durante cada período presidencial aproximadamente, las dos terceras partes de las posiciones de AD más elevadas a nivel nacional, las ocuparon recién llegados a los círculos de la élite.

El autor concuerda con Smith (1981a) cuando argumenta que la tasa relativamente alta de rotación de AD en las OP también aclara el fenómeno de la “*corrupción*” política. Desde el punto de vista de la persona que ocupa un cargo público, las probabilidades matemáticas ofrecen una clara guía de comportamiento: si las posibilidades de reingresar en la élite nacional no son más de una sobre tres, entonces más vale tomar lo que se pueda mientras se está en el puesto.

Smith (1981a) expone que según los datos que se muestran en la Tabla 29, entre los cargos de los AD de un determinado régimen presidencial, cerca del 20 por ciento provino del que lo precedía inmediatamente, cerca del 10 por ciento anterior a ése, el 5 por ciento, del precedente a aquél y proporciones menores de regímenes aun más lejanos en el tiempo.

Por ejemplo: de los 203 AD que participaron en el gobierno de Gustavo Díaz Ordaz (1964-70) 42 figuraron en el mismo conjunto gubernamental en el gobierno de López Mateos (1958-64) 26 pertenecían al mismo círculo desde los años de Ruiz Cortines (1952-58) y sólo 20 ocuparon puestos similares de AD en el gobierno de Alemán (1946-52) (Smith, 1981a).

Tabla 29. Tasas de continuidad entre regímenes presidenciales individuales 1917-1921

Régimen presidencial ^a	Total de Titulares en ejercicio	Por ciento de reclutados de regímenes anteriores ^b			
		R-1	R-2	R-3	R-4
Carranza, 1917-20	181	18.2	- ^c	- ^c	- ^c
Obregón, 1920-24	205	24.4	8.3	- ^c	- ^c
Calles, 1924-28	170	30.0	10.0	5.3	- ^c
Maximato, 1928-34	291	24.4	12.0	4.8	1.7
Cárdenas, 1934-40	234	26.5	9.4	6.0	3.4
Ávila Camacho, 1940-46	181	27.1	12.7	5.0	5.5
Alemán, 1946-52	190	14.7	8.4	6.8	1.6
Ruiz Cortines, 1952-58	168	22.0	7.7	7.1	8.9
López Mateos, 1958-64	178	20.8	12.0	5.1	2.8
Díaz Ordaz, 1964-70	203	20.7	12.8	9.9	4.4
Echeverría, 1970-76 (para 1971)	164	18.9	6.1	2.4	3.5
Promedio	-	22.5	9.9	5.8	4.0

^a El régimen de transición de Adolfo de la Huerta (1920) se descartó de estos cálculos.

^b Se tomaron los regímenes en orden cronológico. R-1 se refiere al régimen inmediatamente anterior, R-2 al anterior a ése, R-3 al precedente a éste R-4 a regímenes aun anteriores. El de Carranza de 1915-17 contó como inmediatamente anterior (R-1) a la presidencia de Carranza 1917-20.

^c No se hicieron estos cálculos, pues la yuxtaposición cronológica (y la incertidumbre política) de regímenes anteriores a 1915 crearía más confusión que claridad en el panorama.

Fuente: Smith, P. H. (1981a).

Smith (1981a) expresa que la tasa de rotación es una fuente de flexibilidad. El gobierno de Alemán por ejemplo, registró una tasa de reposicionamiento de apenas 24.2 por ciento, es decir 15 puntos menos que el gobierno de Ávila Camacho (1940-46). En lo que se refiere a la composición del gabinete de Alemán, únicamente el 6.3 por ciento, es decir, dos de treinta y dos miembros (uno de ellos él mismo) fue previamente secretario de estado. De manera similar, los AD de la élite de Echeverría eran relativamente nuevos, pues su tasa global de continuidad era del 26.2 por ciento.

Otro aspecto que se debe tomar en cuenta para el análisis conceptual del reposicionamiento, es el grado de movilidad interna dentro del fenómeno global del reposicionamiento. La Tabla 30 muestra la lista de los AD remanentes de un régimen presidencial que siguieron en el inmediato, así como los porcentajes de los que ascendieron, de quienes se mantuvieron en el mismo nivel y de los que descendieron de nivel (Smith, 1981a).

Tabla 30. Dirección del reposicionamiento gubernamental de actores decisores entre regímenes presidenciales consecutivos, 1904-1971

Régimen presidencial ^a	Total de Titulares en ejercicio ^b	Remanentes del período anterior ^c	Por ciento que ascendió	Por ciento que se mantuvo en el mismo nivel	Por ciento que descendió de nivel
Díaz, 1904-10 ^d	430	283	6.0	91.2	2.8
Díaz, 1910-14	316	248	4.0	91.5	4.4
Madero, 1911-13	373	47	12.8	80.9	6.4
Huerta, 1913-14	357	35	34.3	60.0	5.7
Carranza, 1917-20 ^e	581	132	27.3	59.1	13.6
Obregón, 1920-24	618	134	23.9	70.1	6.0
Calles, 1924-28	574	156	29.5	60.9	9.6
Maximato, 1928-34	720	223	26.0	68.2	5.8
Cárdenas, 1934-40	542	141	44.0	33.3	22.7
Ávila Camacho, 1940-46	475	100	44.0	27.0	29.0
Alemán, 1946-52	463	81	46.9	32.1	21.0
Ruiz Cortines, 1952-58	482	81	50.6	37.0	12.3
López Mateos, 1958-64	500	88	39.8	46.6	13.6
Díaz Ordaz, 1964-70	610	103	46.6	44.7	8.7
Echeverría, 1970-76 (para 1971)	369	77	54.5	40.3	5.2

^a Se descartaron los presidentes transitorios, sobre todo los que carecen de una gama completa de instituciones políticas asociadas.

^b El conjunto de cargos públicos considerados en este análisis corresponde a quienes ocuparon un puesto de AD del más alto nivel.

^c A menos que se indique otra cosa, la frase período anterior corresponde al que aparece inmediatamente arriba en la lista de regímenes presidenciales.

^d En este caso el período anterior fue el régimen de Díaz de 1900-1904.

^e El régimen anterior a esta presidencia se consideró cuando Carranza gobernó como Primer Jefe de la Revolución (1915-17) y los delegados a la Convención Constitucional de 1916-17 se incluyeron como diputados (a menos que ocuparan otra posición).

Fuente: Smith, P. H. (1981a).

Desde los datos que se presentan en la Tabla 30, se observa que durante el período cardenista, se introdujo un cambio fundamental en la práctica política. Desde la época de Díaz hasta el fin del maximato, el modo dominante del reposicionamiento gubernamental consistía en mantenerse en el mismo nivel, si bien no precisamente en el mismo puesto, los porcentajes de esta categoría fluctúan entre el elevado 91.5 por ciento del último período de Díaz hasta el reducido 59.1 por ciento que corresponde a la presidencia de Carranza. A partir de 1934, la forma prevaleciente de continuidad conllevaba por lo general una mayor movilidad ascendente más que una autoperpetuación en un estrato particular. Por ejemplo de los 103 AD de la élite que volvieron a ocupar cargos de ese nivel bajo el gobierno de Díaz Ordaz, el 46.6 por ciento sustentó posiciones más elevadas que las ocupadas anteriormente con López Mateos, el 44.7 por ciento se mantuvo en el mismo nivel y sólo el 8.7 por ciento descendió en la escala de la importancia y el prestigio (Smith, 1981a).

Smith señala, que la revolución mexicana produjo una reducción en la durabilidad del reposicionamiento gubernamental de ese tiempo. Las carreras de apenas 8.0 por ciento de los AD de la élite de Díaz duraron menos de 10 años, frente al 18.2 por ciento del grupo revolucionario. De manera similar, el 40 por ciento de la cohorte prerrevolucionaria se mantuvo en puestos de AD más de 30 años –lo que supone que se iniciaron en ella en la década de 1870 o antes– en cambio la vida pública de apenas el 30 por ciento de los AD revolucionarios duró un período similar. Paradójicamente, las carreras políticas de los miembros de la cohorte de 1946-71 experimentaron una prolongación, sobre todo si se las compara con las del grupo de 1917-40. Las carreras políticas de apenas el 10.2 por ciento de los AD de la cohorte postrevolucionaria duraron menos de 10 años, y más del 50 por ciento se mantuvieron activos políticamente más de 30 años.

Los AD de la élite de Díaz iniciaban sus actividades como AD, en promedio a los 34 años de edad –con frecuencia después de lanzarse muy seriamente a una carrera como abogados, terratenientes o empresarios– y las abandonaron hasta más o menos los 61 años. Los miembros de la cohorte de 1917-40 se iniciaban en la vida política a una edad promedio de 28 años de edad, y muchos de ellos eran inclusive adolescentes aún en el periodo revolucionario, y abandonaron la carrera cuando cumplieron alrededor de los 51 años, es decir una década completa antes que sus predecesores prerrevolucionarios. Frente a ellos los AD de la cohorte de 1946-71 desarrollaron sus carreras en un ambiente relativamente estable y

gubernamentalizado, que auspiciaba el sistema unipartidista, y la política era para ellos una profesión de tiempo completo. Al igual que los revolucionarios, se iniciaron a una edad promedio de 28 años, pero se mantenían en esa posición durante más tiempo, hasta los 57 años en promedio (Smith, 1981a).

En comparación con otros países, los AD con cargos de secretarios de estado en México han gozado de una seguridad de permanencia en el ejercicio público relativamente alta dentro del lapso que duran los períodos presidenciales, pero sus probabilidades de mantenerse en esa posición entre un gobierno y otro han sido bajas. En el lapso 1946-1970 los AD titulares que ejercían un cargo, por lo general contaban con que permanecerían ahí hasta el final del período normal de gestión.

Según Smith (1981a) los patrones de reposicionamiento gubernamental de AD varían tanto en términos de configuración o forma, como en el grado. El reposicionamiento gubernamental tanto en términos de grado como en las de forma, corresponde estrechamente a los tipos del sistema político. En uno democrático y presidencialista como el norteamericano, se producen a intervalos regulares fluctuaciones pronunciadas, cambios de un reposicionamiento alto a uno bajo (esos intervalos serían menos marcados en un sistema parlamentario, aunque el principio básico seguiría aplicable). Un estado totalitario, como el soviético o el chino, se caracteriza por un elevado reposicionamiento gubernamental interrumpido por convulsiones repentinas (Smith, 1981a).

Los regímenes autoritarios como el mexicano representan una rotación de los AD regular y tranquila o en las palabras de Juan Linz (1972; citado por Smith, 1981a:213-14) con referencia a la España de Franco:

Cualquier cambio en la composición de los AD de la élite (en un régimen autoritario) puede producirse más silenciosa y suavemente que en un sistema totalitario, donde todo cambio de AD va asociado con una crisis. La renovación de los AD de las élites autoritarias puede realizarse sin necesidad alguna de purgas, simplemente destinando a los destituidos a puestos secundarios u honoríficos, cuando no a la vida privada.

Pero si la forma del patrón de rotación de los AD mexicanos es típica de los regímenes autoritarios, en cambio no lo es tanto el nivel de sus tasas de renovación. Según Linz (1972; citado por Smith, 1981a) los sistemas autoritarios por lo general suelen ser “*lentos*” en la renovación de los AD de sus élites, México en cambio muestra una tasa acelerada de rotación de AD sobre todo si se compara con niveles internacionales y en particular con el caso

español, especialmente en los períodos de transición entre presidentes. Por lo menos en este sentido, aunque posiblemente también en otros, México ha desarrollado un régimen tutelar verdaderamente original y único.

En un análisis de Rafael Pérez Miranda (1987) sobre los factores o condiciones que inciden para que el presidente de la república integre su gabinete, expone lo siguiente: el único condicionante importante es la presión de la clase política oficialista que aspira a que la mayoría del gabinete se integre con sus miembros o con AD con antecedentes importantes en la burocracia.

Pérez expone (1987) que la discrecionalidad absoluta del presidente se limita entonces, a unas pocas carteras y a un número mayor de OP de la administración pública paraestatal, puede ayudar en su sexenio a crear una carrera burocrática importante a un cuadro medio, en especial si participó en la campaña.

Hay autores que incluyen como condicionante los compromisos que el nuevo presidente contrajo con quien lo precedió, es también muy relativo. En parte, la contrapartida del extremo poder del presidente de México es a partir de Lázaro Cárdenas, su total prescindencia en el gobierno posterior a su mandato. Si alguna duda hay respecto de su comportamiento, se aclara por los apercibimientos y hasta sanciones a sus colaboradores más cercanos, o su canalización a misiones en el extranjero (Pérez, 1987).

La facultad discrecional del presidente electo para designar su primer gabinete, así como la destacada carencia de factores “*determinantes*”, no implica una ausencia total de criterios o líneas de conducta, sino que son de difícil precisión y cuantificación. La designación del presidente mexicano del primer gabinete incide estrechamente en los factores que posibilitaron su acceso al poder; alianzas y apoyos en el período del llamado “*predestape*” (Pérez, 1987).

La segunda regla importante es que los cuadros básicos del gabinete los ocupan aquellos AD de absoluta confianza del presidente electo que lo apoyaron en el período decisivo de su carrera política. La cautela con que se realizan estos movimientos de alianzas y apoyos, muchas veces públicos y notorios para un núcleo selecto de AD de la élite política, están fuera totalmente del acceso de investigadores y público en general, y especialmente no documentados, incrementa la dificultad demostrativa (Pérez, 1987).

Expone Pérez (1987) que con la sola excepción de López Portillo, todos los presidentes designaron en el primer gabinete a su (s) subsecretario (s) y AD más allegados de la Secretaría.

Uno de los casos más evidentes en este sentido, ha sido el gabinete de Miguel de la Madrid; el Secretario de Gobernación era su asesor político al momento del destape, el de Relaciones Exteriores, asesor en esta área de la Secretaría, el Jefe del Departamento del Distrito Federal era su Subsecretario de Presupuesto, el Secretario de la Industria Paraestatal, Minas y Energía era su Subsecretario de Programación; el Secretario de Programación y Presupuesto, Director General de Política Económica; el Secretario de la Contraloría, su Coordinador General de Control de Gestión, designado ya fuera del gabinete pero en cargos importantes a su Oficial Mayor (Presidente del PRI) y a su Director General de Difusión (Líder del Senado).

López Portillo recurrió en gran medida a quienes lo acompañaban en la Secretaría de Hacienda, designando como titular de la misma a quien habría sido su Oficial Mayor, Julio R. Moctezuma Cid y en la Secretaría de Programación y Presupuesto al Subsecretario de Ingresos, Carlos Tello (quien fungiera anteriormente y al momento del destape como Subdirector General de Crédito); el Subsecretario de Hacienda y Crédito Público fungió como Secretario durante la campaña y debió anunciar una devaluación traumática y una crisis de una profundidad hasta entonces desconocida, lo que le granjeó una impopularidad que impedía su inserción en el gabinete; otro de sus subsecretarios no estaba en condiciones físicas de integrar el gabinete e incluso debió ser suplido antes que finalizara el sexenio de Echeverría.

En el primer gabinete de Luis Echeverría Álvarez, fueron designados quienes fueran sus subsecretarios: Mario Moya Palencia, en la Secretaría de Gobernación, Rafael Hernández Ochoa, en la del Trabajo y Previsión Social y Carlos Gálvez Betancourt, Director General del IMSS (dos de ellos, Moya Palencia y Gálvez Betancourt, fueron al final del sexenio precandidatos a la presidencia).

Gustavo Díaz Ordaz, hizo Secretario de Gobernación a quien fuera su Subsecretario, Luis Echeverría Álvarez, a quien designara con posterioridad candidato a la presidencia; López Mateos a su vez, designó Secretario del Trabajo y Previsión Social a quien fuera su Subsecretario, Salomón González Blanco.

Adolfo Ruiz Cortines, designó a su Subsecretario de Gobernación, Jefe del Departamento del Distrito Federal (Ernesto P. Uruchurtu) y a Ángel Carvajal, quien lo apoyara desde la gubernatura de Veracruz, en la cual lo había sucedido al dejarla él, para asumir la Secretaría de Gobernación. Su antecesor, Miguel Alemán Valdez, designó como Secretario de Gobernación y Jefe del Departamento del Distrito Federal a sus Subsecretarios, Héctor Pérez Martínez y Fernando Casa Alemán” (Pérez, 1987:148-149).

Pérez expone que el gabinete de Miguel de la Madrid presentó algunas características especiales: era del conocimiento público que no sólo contaba con apoyo en su secretaría en la época del predestape, sino también el de subsecretarios de otras (inclusive de secretarios) dos de los más conocidos los nombró Secretario de Hacienda y Crédito Público y PGR (Pérez, 1987).

Pérez externa (1987) que cuando se afirma que el núcleo sustantivo del primer gabinete se integra con quienes apoyaron al presidente en el período de predestape y que generalmente uno de los grupos más importantes que se unen alrededor del precandidato es el de los AD que

trabajan bajo su dependencia directa, incluimos a aquellos AD que no figuran en los organismos oficiales en relación de dependencia directa con el secretario de estado correspondiente, en especial asesores y sector coordinado.

López Portillo, Secretario de Hacienda y Crédito Público al momento de su destape, designó en el primer nivel además de los descritos anteriormente, a un grupo de AD del sector financiero coordinado por su secretaría: Jorge Rojo Lugo, a quien designara Secretario de la Reforma Agraria y Francisco Merino Rábago –Secretario de Agricultura y Recursos Hidráulicos–, estuvieron al frente de uno de los bancos nacionales más importantes: BANRURAL; a quien nombrara responsable del sector financiero de la industria azucarera, José Andrés Oteyza; designó luego Secretario de Patrimonio y Fomento Industrial; Gustavo Romero Kolbeck, Director General de Nacional Financiera en el sexenio de Luis Echeverría, sería el siguiente Director General del Banco de México. Santiago Roel García y Emilio Mújica Montoya, quienes serían designados Secretarios de Relaciones Exteriores y de Comunicaciones y Transportes, respectivamente; fungían al momento del destape como asesores del Secretario de Hacienda y Crédito Público, López Portillo.

En el primer cambio que se realizó en el nivel ministerial en el sexenio de Miguel de la Madrid, éste nombró como nuevo Secretario de Agricultura y Recursos Hidráulicos a quien fuera su Coordinador General de Delegaciones Regionales, Eduardo Pesqueira Olea y con posterioridad nombrara Secretario de Minas y de la Industria Paraestatal a Alfredo del Mazo, quien fuera su colaborador directo en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en el sexenio de López Portillo” (Pérez, 1987:150-151).

En un estudio de Camp sobre el grupo de AD durante el gobierno de Carlos Salinas de Gortari, encontró que los más altos AD colaboradores de Salinas se caracterizaban por muchas de las cualidades correspondientes a las variables de los antecedentes presidenciales. Un análisis de 167 AD de todas las ramas de la administración de Salinas arrojó lo siguiente: geográficamente, el 85 por ciento de los AD de la administración nació en un área urbana, y la mayor proporción (38 por ciento) en el Distrito Federal. Debido a la desproporcionada representación de la capital mexicana, otras regiones estuvieron un tanto subrepresentadas (Camp, 1996).

Comenta Camp, que el segundo de los estados en importancia, entre los lugares de nacimiento de los AD colaboradores de Salinas, fue Veracruz, uno de los más populosos de México. La mayoría de los AD colaboradores (61 por ciento) nacieron entre 1930 y 1949. Por lo que se refiere a la experiencia previa, pocos de los más altos AD colaboradores de Salinas ocuparon cargos locales. El 7 por ciento fueron diputados locales y apenas el 4 por ciento alcaldes o presidentes municipales. Pocos procedieron del sector privado, por lo menos en el nivel gerencial. Sólo uno de cada catorce AD colaboradores de Salinas provino de un ambiente empresarial. Todavía menos –3 por ciento– utilizaron las fuerzas armadas como canales de carrera para su reposicionamiento gubernamental en las organizaciones públicas.

Aún cuando más de cuatro quintos del total provenían de las clases media y alta, sólo el 14 por ciento tenía padres que hicieron una carrera política (Camp, 1996).

Por lo que se refiere al aspecto educativo, comenta Camp que el 87 por ciento de los AD que Salinas designó hizo una carrera universitaria, y casi la mitad cursó un postgrado. Una quinta parte de sus colaboradores AD obtuvo algún doctorado, al igual que el presidente. Como Salinas, gran parte de sus AD asistieron a la UNAM (58 por ciento) y a la Escuela Nacional Preparatoria. La profesión predominante entre sus AD fue la de abogado, y la de economía ocupó el segundo lugar. Salinas, quien tiene tres títulos de postgrado en Harvard, se rodeó de AD que también estudiaron en el extranjero. Una quinta parte de sus AD hicieron estudios de postgrado en los Estados Unidos. Muchos de sus AD fueron docentes, más de un tercio profesores en la UNAM. Uno de cada diez AD de su administración fue profesor en alguna universidad privada (Camp, 1996).

4.5 Cuatro décadas de actuación pública de un actor decisor en organizaciones públicas federales

En relación con el tema del RGAD en las OP, es pertinente la revisión y análisis del caso de un AD que se desempeñó durante poco más de cuatro décadas de manera ininterrumpida dentro de una OP en la administración pública federal. Nos referimos a Fernando Castro y Castro, quien a su paso por este ámbito de la administración pública ocupó los siguientes puestos de AD: secretario particular, asesor, coordinador, subdirector, gerente, director general, oficial mayor, embajador y subsecretario de estado.

Su experiencia como servidor público en diferentes posiciones de AD la plasmó en las siguientes obras: *Testimonios: cuarenta años de actuación pública (1987)* y *El acontecer de un funcionario público: etapas previas 1947-1981 y efemérides 1981-1988 (1992)*.

A este AD le tocó vivir de cerca acontecimientos como los siguientes: a) Nacimiento de la Organización de las Naciones Unidas (ONU). b) La postguerra de la última guerra mundial. c) La iniciación del Plan Marshall. d) La escalada de la hegemonía política de los países poderosos.

Se tiene el punto de vista de un AD que inició su vida pública cuando aún no había nacido la Organización de Estados Americanos (OEA) cuando el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) apenas se empezaba a consolidar, cuando todavía no se creaba el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE) en México, cuando actividades que hoy son sumamente importantes para el desarrollo económico y social de la República Mexicana como el turismo, la organización agraria o la pesca, el gobierno las atendía a través de departamentos administrativos.

No existía la Ciudad Universitaria, ni el petróleo era la principal fuente de divisas del país. En fin, la sociedad no se preocupaba aún por la explosión demográfica y menos por la contaminación “*de la región más transparente del aire*”.

Castro y Castro se considera un actor con autoridad para hablar de su experiencia dentro de las OP, en virtud de que como él mismo lo menciona en su obra:

[...] he sido ejecutor de algunos de sus programas y he colaborado estrechamente con los responsables directos, por lo que conozco y dispongo de información sobre sus motivos, razones y de las consecuencias de su actuación (Castro, 1987).

Señala Castro (1987) “soy y he sido un funcionario público de siete Gobiernos Federales ininterrumpidos y aunque implanté políticas oficiales, no he sido político de carrera. He trabajado como colaborador de una jerarquía superior y por lo mismo coadyuvante, intérprete del primer responsable. No he sido titular de una Secretaría de Estado o de algún otro organismo gubernamental, ni he ocupado cargo de elección popular. Soy y he sido profesionista que ha funcionado como parte de equipos administrativos. [...] he aportado ideas, programas y estrategias que han sido incorporadas a ellas (las políticas gubernamentales) y cotidianamente las he aplicado en mi ámbito de acción”.

Independientemente de lo que Castro externa, se advierte que para lograr su reposicionamiento gubernamental en las OP federales, existe una combinación de factores que se vinculan tanto con su perfil administrativo, como con su perfil político. Es decir, se conjuga por un lado la racionalidad administrativa y por el otro, la racionalidad política que influyeron en su continuidad.

Desde la revisión y análisis de las obras citadas antes, Castro permea su habilidad y capacidad para relacionarse con sus superiores y sus subordinados dentro de las OP:

He dejado abundantes constancias de reconocimientos a jefes y superiores, de mi aprecio a compañeros y colaboradores, de la concepción ortegagasetiana de que somos el resultado de una acción social de la que se nutren y aprovechan coetáneos y contemporáneos, pero no por ello sacrifico ni mi persona, ni mi aportación, ni mi estilo (Castro, 1987).

Al analizar de lleno los perfiles, tanto administrativo como político de Castro, se deduce que su reposicionamiento gubernamental en las OP inició desde su vida como estudiante, más que su formación profesional como abogado, le benefició sobremanera participar activamente en movimientos estudiantiles, que para esta investigación se considera como parte del perfil político de los AD.

Castro se designó académico alumno para representar la promoción 43 (su generación como estudiante) en la organización universitaria. Se resalta que todavía en ese tiempo, estos cargos se asignaban a los mejores promedios escolares (Castro, 1987:7).

Gracias a esta designación, este AD contactó con cientos de compañeros que cursaban otras carreras y militaban en diferentes grupos políticos, lo que le valió para reposicionarse dentro de las OP, como más adelante se analiza.

Entre los contactos que Castro logró afianzar, se encontraban personajes como: Ramón Beteta, Agustín Barrios Gómez, Rubén Bonifaz Nuño, José Ángel Conchelo, Gloria Caballero, Martha Chávez, Néstor de Buen, Carlos Girón Peltier, Norberto Mora Plancarte, Alfredo Pellón Riverol, Salvador Trueba, Emilio O. Rabasa y Juan F. Rocha, sólo por mencionar algunos, los que posteriormente serían AD importantes en el ámbito político y académico.

Otros cargos estudiantiles que más adelante logró Castro, fueron los de académico alumno de la Facultad de Filosofía y Letras y Presidente de la Sociedad de Alumnos de la misma, donde lo propusieron inclusive; para la Presidencia de la Federación Estudiantil Universitaria, no la logró por diversos motivos políticos y de otra índole que él mismo explica en su obra referida.

Un aspecto que fortaleció el perfil político de Castro, que posteriormente le permitió reposicionarse en las OP, fue su paso por la facultad de Derecho, como él mismo lo narra, le ayudó a convivir con estudiantes que años después fueron jefes y secretarios de estado, gobernadores, senadores, diputados, subsecretarios y oficiales mayores en las OP del poder ejecutivo federal.

El perfil político fue determinante para que Castro ingresara en el servicio público federal, independientemente de su capacidad intelectual, más le valió ser amigo de Emilio Rabasa, hijo de Oscar Rabasa, quien reclutaba personal en ese entonces para ingresar a una dirección jurídica en Palacio Nacional.

Llama la atención en Castro, cuando señala:

Nunca he estado confinado realizando estudios o labores de investigación y más bien he actuado en el ámbito de las relaciones humanas o públicas.

Se infiere que Castro le apostó en mayor grado, al fortalecimiento del perfil político en comparación con el administrativo. Poco tiempo después de su ingreso a la administración pública federal, Castro se ubica en una mejor posición como AD, se le nombró apoderado jurídico de la OP Productora e Importadora de Papel, S.A. (PIPSA) (empresa de la administración pública paraestatal) en 1949.

Gracias a estas nuevas funciones asignadas tuvo la oportunidad de relacionarse con José Cándano, quien lo nombró en 1950 Abogado Consultivo del Departamento del Distrito Federal. En 1950, Carlos Girón lo incorporó al Departamento Jurídico de la Lotería Nacional (Carlos Girón fue su compañero de estudios). Es decir, aparentemente el perfil político tiene nuevamente preeminencia sobre el administrativo.

En 1951 vuelve a surtir efectos su perfil político, pues por conducto de Emilio O. Rabasa, se le designa Secretario Particular y Jefe de Acuerdos Presidenciales del Secretario de Salubridad y Asistencia, Rafael P. Gamboa.

En 1956, gracias a su amistad (perfil político) con Jesús Rodríguez y Rodríguez, que en ese tiempo se desempeñaba como Secretario Particular del entonces Director del IMSS, Antonio Ortiz Mena, a Castro se le nombró Coordinador General de los Clubes y Casas de las Aseguradas, en el Departamento de Prestaciones Sociales y Divulgación. Vuelve a prevalecer el perfil político sobre el administrativo.

La relación personal con Rodríguez y Rodríguez la logró gracias a su labor docente y su amistad y relación laboral con Emilio O. Rabasa.

Además de sus nombramientos dentro de las OP federales, Castro también se benefició con otras comisiones que directa o indirectamente, lo siguieron reposicionando como AD, como la comisión que se le concedió en 1970, cuando lo designaron representante de México ante el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Entre las comisiones en las que participó Castro, destaca una para transformar la anterior Dirección de Pensiones, en lo que ahora se conoce en México como ISSSTE, fue en 1959. Dentro de la OP del ISSSTE, Castro fue Secretario de la Junta Directiva en 1960.

Con la experiencia adquirida en estas comisiones, que de una u otra forma influyeron en su perfil administrativo, en 1961 se le nombró miembro de la Comisión Redactora del Proyecto de Ley para la Seguridad Social de las Fuerzas Armadas.

Castro también se desempeñó en el Banco del Pequeño Comercio y en la Compañía Nacional de Subsistencia Popular (CONASUPO). En el Banco del Pequeño Comercio ocupó el cargo de subdirector en 1958. Colaboró de igual manera, como asesor del subsecretario de Hacienda y Crédito Público en 1960.

El autor de este estudio hace un análisis del contenido del comunicado que le envió a Castro en 1976, el entonces Senador de la República, Edgar Robledo Santiago agradeciéndole cierta distinción que le hace en un discurso pronunciado en un evento oficial. Aquí se vuelve a evidenciar la habilidad de Castro para el manejo de las relaciones públicas y personales:

Dilecto y distinguido amigo:

[...] Los conceptos contenidos en el discurso [...], ponen de manifiesto, una vez más, la capacidad diplomática de usted, así como sus profundos conocimientos en materia de seguridad social, [...] acepte mi modesta felicitación investida del más sincero afecto.

Agradezco a usted, cumplidamente, la mención que hizo de mi nombre en su elocuente pieza oratoria [...].

De manera semejante, el entonces Secretario del Comité Interamericano de Seguridad Social escribió una carta a Castro en los siguientes términos:

Muy estimado Fernando:

Con beneplácito y agradecido por tus conceptos, recibí tu carta [...]. Podemos concluir que las inquietudes y dedicación de AD como tú y los recursos básicos que recibimos del Gobierno Mexicano, se constituyen en factores determinantes para que las actividades realizadas en el período 1971-1976 pasen a la historia como las más importantes en el cumplimiento de los acuerdos y resoluciones de la Conferencia Interamericana de Seguridad Social y sus organismos de acción.

Reconociendo que actuaciones comunes vigorizaron nuestra antigua amistad, recibe el testimonio reiterado de mi afecto, con votos por tu bienestar y futuros éxitos.

Con su actividad como docente (1946) y quizás sin proponérselo conscientemente, Castro fortaleció aún más su perfil político, ya que entre sus alumnos había personajes como Mariano Azuela, Luis Bravo Aguilera, Manuel Bartlett, Roberto Ayala Gastelum, Ignacio Pichardo, José Gamas Torruco, Guido Belsaso, Amín Zarur, Pablo Aveleyra, Fernando Alanís Camino, Sergio García Ramírez, entre otros, y de los que la mayoría también ocupó puestos importantes en el ámbito público y académico posterior.

Se reconoce que independientemente del fortalecido perfil político de Castro, que le facilitó mucho su reposicionamiento como AD en las OP, no queda desmerecido su perfil administrativo, evidente en las siguientes muestras de reconocimiento por su preparación y dedicación en ciertos aspectos de su vida personal, particularmente en el ámbito docente.

Se hace la transcripción que le dirige el entonces Director de la Facultad de Derecho de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) César Sepúlveda en 1964:

Estimado señor profesor:

No puedo dejar pasar desapercibido cuanto aprecio el esfuerzo y la dedicación desplegados por usted al impartir su cátedra [...] en medio de tan graves amagos a los ideales universitarios [...].

Le felicito cordialmente por su cooperación y [...], le expreso mi agradecimiento más completo.

En un comunicado que le dirige Luis Recasens Siches en 1964, le expresa lo siguiente:

Mi querido amigo y estimado colega:

[...] Las observaciones que usted formula sobre la conveniencia de diferenciar dos clases de modos colectivos: a) los no integrados a la conducta personal; y b) los integrados en la conducta personal, no sólo me parecen muy interesantes sino plenamente acertadas. Y yo por mi parte, voy a incorporar ésta tan atinada glosa de usted a mi propio pensamiento, rindiéndole a usted el crédito que merece por haberme sugerido esta idea.

En 1974, recibe una carta de Darío Luna Cuervo, en la que reconoce su devoción al magisterio:

Muy distinguido Maestro Castro:

[...] En el año de 1964 Maestro Castro y Castro, tuve oportunidad de cursar en la Facultad de Derecho de nuestra UNAM la materia de Sociología, cátedra impartida en aquella época por usted, asignatura de gratos recuerdos no sólo por su contenido y la trascendencia de sus temas, sino por estar abundada generosamente por su enorme calidad humana y sólida profesionalidad universitaria.

[...], pues al paso de una década la vida me ha puesto al frente de la propia cátedra de Sociología en nuestra propia Facultad de Derecho, hecho coincidente que me ha traído a mi memoria recuerdos imperturbables de Maestros que, como usted, dieron toda una lección de humanismo y profesionalidad y cariño a nuestra ciencia y a toda una Generación de Abogados.

He deseado poner de relieve tales circunstancias, alentado por un sentimiento de profunda admiración y gratitud por haber tenido el privilegio de recibir de usted, su mejor esfuerzo; dejando este testimonio en prenda de cordial aprecio.

Otro nombramiento de Castro que se suma a su lista de compromisos asumidos como AD, está el de Oficial Mayor de la Secretaría de Marina, cargo que le otorgó por el entonces

secretario de esta dependencia, Antonio Vázquez del Mercado, en el que permaneció de 1964 a 1970. Es decir, todo el régimen presidencial de Gustavo Díaz Ordaz.

En este nombramiento, influyeron los dos tipos de perfiles, por un lado el político y por otro, el administrativo. Se corrobora cuando en 1964, Vázquez del Mercado comenta:

Le ofrecí el puesto de Oficial Mayor de la Secretaría de Marina, consciente de que como civil, vincularía a la Secretaría con el resto de la Administración Pública y que serviría con celo a la Armada de México.

A partir de 1970, el entonces secretario de Relaciones Exteriores invitó a Castro para colaborar en dicha organización como Director en Jefe.

Otro de sus nombramientos como AD fue el de Director de Asuntos Internacionales en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Ya acreditado como Embajador ante la Organización Internacional del Trabajo (OIT) por la Secretaría de Relaciones Exteriores, recibió, por conducto de Pedro Ojeda Paullada, la invitación de José López Portillo para asumir la Dirección de FERTICA, S.A., con sede en Costa Rica.

Uno de los últimos nombramientos del AD fue cuando el ex presidente de México, Miguel De la Madrid Hurtado, lo nombró subsecretario de la Secretaría de Pesca. Esta relación se dio por cuestiones laborales, ya que se trataron ambos personajes desde 1964, cuando De la Madrid se desempeñaba como subdirector de Crédito de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Nuestro AD analizado, desde su ingreso a la administración pública se registró como militante del PRI, por lo que siempre fortaleció no solamente su perfil administrativo, sino también el político.

Dentro de algunas actividades partidistas, destaca su compromiso como coordinador de la campaña de Antonio Castro Leal. También colaboró intensamente en las actividades priístas, sobre todo en las campañas para Diputado de Gonzalo Martínez Corbalá (quien fungió posteriormente como gobernador del Estado de San Luis Potosí en 1991) Ifigenia Martínez y Arturo González de Cosío.

En 1979, vivió una experiencia militante, cuando a propuesta de Rodolfo González Guevara y Jorge de la Vega Domínguez, Antonio Carrillo Flores lo invitó para que dirigiera la campaña electoral en un distrito electoral del Distrito Federal, por lo que lo nombró Secretario General del Comité de dicho distrito.

Antonio Carrillo Flores es otro caso de AD en OP que logró reposicionarse por mucho tiempo dentro de las OP federales. En 1945, cuando era profesor de derecho en la UNAM y contaba con 36 años de edad, se le nombró Director de Nacional Financiera, durante la administración de Ávila Camacho. Se mantuvo en el mismo puesto durante el período de Alemán (1946-52) luego con Ruiz Cortines (1952-58) ocupó el cargo de Secretario de Hacienda y Crédito Público. Durante el régimen de López Mateos (1958-64) actuó como embajador en Estados Unidos, y en el gobierno de Díaz Ordaz (1964-70) fue secretario de Relaciones Exteriores. En total, Carrillo Flores ocupó cargos como AD en el ámbito nacional durante 26 años consecutivos, a su término, asumió un puesto destacado en la ONU (Smith, 1981a:193).

Por último, la experiencia que Castro tuvo en varios ámbitos como: la lucha internacional contra las drogas, asuntos pesqueros internacionales, el orden internacional y el turismo, población, seguridad social internacional y transporte marítimo en el orden internacional, influyeron sobremanera para que se le tomara en cuenta y ubicara en diferentes posiciones de AD en distintas OP.

4.6 La tecnocracia y los actores decisores

El origen del término tecnocracia se reconoce en Estados Unidos después de la Primera Guerra Mundial, pero sería en los treinta, como respuesta a la crisis económica de 1929, cuando se difundió el movimiento de los tecnócratas norteamericanos. El término se utilizó para designar un sistema de organización de la vida económica inspirado en esquemas racionales de las ciencias físicas (Meynaud, 1968; citado por Morales, 1994:24-25).

Desde entonces, los teóricos de la tecnocracia pugnan por una nueva sociedad y estado que, bajo las directrices de la ciencia y la técnica, encaminen al hombre a la civilización técnica (Morales, 1994).

Para este sistema tecnocrático, la dirección del gobierno, la política y la economía deben regirse bajo criterios propios de las ciencias físicas y la ingeniería. Esta dirección sería más científica y exacta en sus razonamientos y medidas (Morales, 1994).

Para la tecnocracia, la ciencia y la técnica son los motores del cambio de las fuerzas productivas de la época actual. Los tecnócratas están a favor de la tecnicidad en las distintas actividades humanas, pues la consideran válida *per se* y neutral de cualquier valor ideológico o acto de dominación política (Habermas, 1986; citado por Morales, 1994).

Señala Bell (1973; citado por Morales, 1994) que la tecnocracia como nuevo liderazgo:

Significa el gobierno de los técnicos. Un tecnócrata es un técnico con poder (no necesariamente, en los términos tradicionales del poder político).

Además, comenta Bell:

El tecnócrata es el AD que ejerce su autoridad en virtud de su competencia técnica. Así, puede verse a la tecnocracia como la accesión al poder por parte de quienes detentan conocimientos técnicos en detrimento del poder de los AD políticos (Meynaud, 1968; citado por Morales, 1994:27).

Comenta Morales (1994) que la mayoría de los tecnócratas son miembros del Public Service, lo que les permite su permanencia en el cargo y amplia experiencia acumulada en sus departamentos, mientras que los ministros y parlamentarios carecen de esa estabilidad y experiencia tan amplia, factores que favorecen la influencia de los tecnócratas.

Por otro lado, señala Lindau (1993) que suele definirse a los AD tecnócratas mexicanos como personas con estudios de postgrado (en su mayoría en economía y de universidades extranjeras) que han hecho la mayor parte de su carrera en el sector financiero de las OP. Otros cuadros que cuentan con una preparación técnica (doctores e ingenieros, por ejemplo) del mismo modo que aquellos que trabajan en OP técnicas ajenas al sector financiero, se excluyen de esta denominación.

Los AD tecnócratas tienen como principales vías de influencia sus posiciones conquistadas en: a) Altos cargos en las OP. b) Instituciones científicas y tecnológicas del Estado que tienen importante influencia en el conjunto del aparato público. c) El ámbito del Estado Mayor Militar, donde los AD técnicos tienen cada vez más poder debido al conocimiento especializado que requiere el desarrollo tecnológico y estratégico de las fuerzas armadas. d) Equipos de asesoría, grupos de técnicos ajenos a la estructura formal jerarquizada de la burocracia tradicional, “*grupo de especialistas, constituidos circunstancialmente o con carácter permanente, pero a los que se les encomienda esta o aquella misión, según necesidades cambiantes*” (García, 1981; citado por Morales, 1994).

En palabras de Morales (1994) la presencia de los AD tecnócratas principalmente se aprecia en las OP vinculadas a los ámbitos de la construcción de infraestructura, políticas de servicios, investigación y aplicación técnica y científica, de la planeación, la presupuestación, la contabilidad, y en general las tareas administrativas y las finanzas públicas, sin embargo está presente aún en aquellas funciones denominadas eminentemente políticas, si no con criterio dominante, si al menos en calidad de apoyo.

Morales (1994:30) señala que se puede definir también la tecnocracia como una nueva forma de organización y funcionamiento de las OP, donde la racionalidad legal cede a una nueva modalidad que actúa de acuerdo con criterios de racionalidad instrumental, eficiencia, productividad y despolitización de los asuntos públicos, nueva organización que tiene en la funcionalidad y eficiencia del sistema su legitimidad.

Las transformaciones de las OP durante el siglo XX favorecieron la presencia e influencia de la tecnocracia, principalmente por tres rasgos característicos del Estado moderno: el racionalismo, la tecnicidad y la ejecutividad (Schmitt, 1968; citado por Morales, 1994).

La tecnocracia es una fracción de la burocracia, pero es una nueva clase administrativa, distinta de la burocracia tradicional, se formó con técnicos que se fueron incorporando al aparato burocrático hasta consolidarse como estructura de poder. La tecnocracia forma una élite nueva que aumenta su presencia y reemplaza a otras en la formulación, ejecución y toma de decisiones de las políticas gubernamentales (Morales, 1994).

La organización de la estructura tecnocrática y burocrática tienen semejanzas: a) Una autoridad superior designa a sus miembros. b) La separación entre propiedad y función. c) La impersonalidad de su gestión. d) Realizan sus funciones de manera eficiente, racional y con profesionalismo (García, 1981; citado por Morales, 1994).

Comenta Morales (1994) que a pesar de las semejanzas entre la tecnocracia y la burocracia, existen importantes diferencias:

1. La OP burocrática es más rígida, con normas fijas y dotadas de imperatividad formal, por su parte, la OP tecnocrática tiene más flexibilidad, pues lo que importa es la idoneidad de los medios a los fines, la imperatividad está definida de acuerdo con la eficiencia.

2. En la burocracia la jerarquía de autoridad es monocéntrica, define líneas de mando y subordinación, sus líneas de comunicación generalmente son descendentes y ascendentes, para la tecnocracia la autoridad es pluricéntrica y flexible, se tiene autoridad en un determinado problema que se plantea dentro de un contexto y una estrategia, de tal manera que su autoridad se define por sus cualidades técnicamente competentes en un específico problema o área, las líneas de comunicación no sólo son como las de la burocracia, dependen del asunto a tratar, pueden ser horizontales, verticales o de otro tipo.

3. En la OP burocrática se asignan cargos permanentes, los que tienen competencias bien definidas por normas jurídicas, en la OP tecnocrática comúnmente se forman equipos *ad hoc* que tienen funciones y atribuciones adecuadas a la naturaleza de los objetivos definidos y los requerimientos técnicos para alcanzarlos (García, 1981; citado por Morales, 1994).

Señala Morales (1994) que estos dos tipos de OP no son excluyentes, la convivencia cotidiana entre los grupos de AD tecnocráticos y burocráticos dificulta la separación de estos dos subsistemas de organización administrativa, que forman el sistema administrativo del estado.

Para la tecnocracia, la ciencia, la técnica y el estado moderno no requieren de ninguna legitimación distinta a la de su funcionamiento en sí mismo: la voluntad popular política se reemplaza por la legalidad inmanente de las cosas, que el hombre mismo produce como ciencia y técnica (Schelsky, 1986; citado por Morales, 1994).

El AD tecnócrata es racionalista y pragmático en su formación. La formación y adiestramiento de los AD tecnócratas se basa en una larga preparación teórica y práctica en las ciencias y técnicas vinculadas, principalmente a la ingeniería, economía y administración. El AD tecnócrata se guía para analizar y resolver los problemas prácticos y sociales de la racionalidad técnica, desde el principio, de la máxima economía o del mínimo esfuerzo: productividad y eficiencia. La mentalidad tecnocrática considera que el progreso sólo se logra despolitizando los problemas (Ridley, 1966; citado por Morales, 1994).

También se atribuye a los AD tecnócratas cierto estilo intelectual, es decir, una forma de entender problemas y adoptar políticas sustancialmente distintas de la de los políticos. Los AD tecnócratas tienden a favorecer soluciones técnicas para los problemas sociales (Cohen, 1969; citado por Lindau, 1993). Están predispuestos al autoritarismo (Meynaud, 1968; citado por Lindau, 1993) y por ende, menosprecian a los AD políticos y el “*desorden*” de la política

(Baylis, 1974; citado por Lindau, 1993). Su preparación especializada les da una visión muy estrecha de los problemas, o pegada a esquemas teóricos rígidos, lo que les dificulta entablar negociaciones y adoptar posiciones intermedias (Meynaud, 1968; citado por Lindau, 1993).

Se considera que los AD tecnócratas buscan eficacia y racionalidad, se rigen por criterios económicos (Benveniste, 1970; Diesing, 1962; Kramer, 1975; Meynaud, 1975; todos citados por Lindau, 1993) y son menos sensibles que los AD políticos a los problemas de justicia social y económica (Cohen, 1969; citado por Lindau, 1993).

Expone Lindau (1993) que en México son comunes otras ideas sobre los AD tecnócratas, por ejemplo son menos nacionalistas que los AD políticos en virtud de que se han educado en el extranjero. Se cree que son portadores de ideas extranjeras inadecuadas e inaplicables, que no entienden la realidad social de México ni sus idiosincrasias, y su experiencia limita su contacto e interés por las masas.

Aunque los AD tecnócratas son individuos con notable calificación técnica y profesional, sus virtudes y cualidades suelen exagerarse, en ocasiones reflejan la falta de capacitación o el desconocimiento del lenguaje especializado de aquellos que carecen de la formación técnica. En la práctica en general siempre hay, en mayor o en menor medida, un poco de arbitrariedad (Morales, 1994).

Para el AD tecnócrata, el ámbito y los AD políticos se involucran en corrupción, incompetencia, clientelismo, subjetividad y parcialidad. Por ello, se manifiesta apolítico y desconfía de la ineficiencia y la moralidad de estos AD y de OP como el parlamento, los partidos políticos, los sindicatos, y otros grupos (Morales, 1994).

En contraste con los AD tecnócratas, se identifica a los AD políticos atendiendo sólo a su trayectoria, porque nunca han tenido antecedentes educativos homogéneos. Sin embargo, entre ellos la carrera de derecho ha sido la más socorrida. En consecuencia, tradicionalmente se ha identificado a los AD políticos como aquellos que tienen experiencia electoral o partidista y de acuerdo con su ubicación en el sistema político (Camp, 1977; citado por Lindau, 1993). Entre las características que se atribuyen a los AD políticos, destaca una actitud negociadora (Black, 1970; citado por Lindau, 1993) se piensa que son más abiertos que los AD tecnócratas y menos propensos a la represión (Crack, 1972; citado por Lindau, 1993) que toleran mejor las opiniones disidentes y tienen una visión más amplia de los fenómenos.

Por ende, se cree que poseen flexibilidad intelectual, prudencia, pragmatismo, sentido común y buen juicio (Banfield, 1980; citado por Lindau, 1993).

Empero los AD políticos son objeto de muchas críticas. La más común es que son corruptos (Ellul, 1964; citado por Lindau, 1993). Además, debido precisamente a su falta de preparación especializada, con frecuencia se les acusa de ser incompetentes o parciales frente a intereses creados y grupos de presión (Meynaud, 1968; citado por Lindau, 1993).

Expone Morales (1994) que los AD tecnócratas no tienen el monopolio del poder del estado ni del aparato de gobierno, su influencia se comparte con las distintas fuerzas sociales y políticas que configuran el poder en el estado, de tal manera que la influencia tecnocrática es distinta según la época y el Estado en particular.

Los AD tecnócratas forman un grupo con amplios elementos cohesionadores: a) Origen socioeconómico común (alta burguesía y clase media). b) Formación y adiestramiento profesional especializado. c) Sentimiento de superioridad (élite intelectual). d) Espíritu de camaradería nacido en el hecho de egresar de las mismas escuelas prestigiosas de estudios superiores (Ridley, 1966; citado por Morales, 1994).

Entre los principales factores que limitan la influencia tecnocrática como grupo dominante, se tienen los siguientes:

1. Los desacuerdos y la rivalidad entre los AD tecnócratas, provocados por diferencias teóricas, por la pertenencia a distintas OP y las rivalidades entre los distintos cuerpos y gremios para acceder a los puestos altos.

2. Los AD tecnócratas tienen mayor identificación con la OP donde laboran, que como gremio de profesionales técnicos.

3. Los AD tecnócratas forman alianzas y grupos con AD burócratas y políticos contra otros grupos que también tienen conocimientos técnicos; no existe una auténtica confrontación entre AD políticos y AD tecnócratas.

4. En la práctica, el aparato administrativo está politizado y rompe la supuesta neutralidad y racionalidad del AD tecnócrata.

5. Existe rechazo de la opinión pública, de los AD políticos y de las OP hacia la visión unilateral racionalista y el origen elitista de los AD tecnócratas (Meynaud, 1968; Ridley, 1966; citados por Morales, 1994:44-45).

Expone Morales (1994) que el AD político y el AD tecnócrata, muy a pesar de ellos, tienen características similares y se confunden en la naturaleza y la responsabilidad del papel que les corresponde desempeñar en los asuntos públicos. Si bien en la práctica es difícil distinguir al AD político y al tecnócrata, son dos AD del estado con distintas actividades y formas de ejercer el poder.

Por un lado los AD tecnócratas y políticos dependen uno del otro, y esta dependencia mutua limita rigurosamente el poder de cualquiera de las partes (Benveniste, 1972; citado por Morales, 1994) por el otro, la política, aun en la sociedad más tecnologizada, no se reduce a la técnica, pues no es posible gobernar prescindiendo de la política (Morales, 1994). Morales (1994) comenta que la presencia de los AD técnicos en las OP se vincula con la vocación constructora del estado, pues se fueron creando OP con AD técnicos especialistas, para diseñar y ejecutar las políticas gubernamentales y promover así el desarrollo del país. Los ingenieros fueron los primeros técnicos que se incorporaron en gran número como AD, posteriormente los economistas.

Los AD crecieron conjuntamente con las OP encaminadas a promover y dirigir el desarrollo. Entre esas OP se distinguen por su importancia: a) El Banco de México (1925). b) La Comisión Técnica de Colaboración del Primer Plan Sexenal (1933). c) Nacional Financiera (1934). d) La Comisión de Fomento Agrícola y Ganadero (1938). e) El Comité Asesor Especial del Segundo Plan Nacional (1940). f) La Comisión Papaloapan (1947). g) La Comisión de Inversión (1947) entre otras (Morales, 1994:61).

Expone Lindau (1993) que con la llegada a la presidencia de México, la tecnocracia aparece en virtud de que Echeverría, a diferencia de sus antecesores, no tenía experiencia electoral antes de iniciar su campaña a la presidencia.

Echeverría fue Secretario de Gobernación con Díaz Ordaz, como tal, dirigió la represión contra el Movimiento Estudiantil de 1968 por ende, su elección para la presidencia fue controvertida. Sin embargo, Echeverría desplegó un gran esfuerzo por separarse del gobierno anterior impulsado en parte por el deseo de distanciarse de los sucesos de 1968 y por el de consolidar su poder. Echeverría destituyó a numerosos AD del sexenio anterior (Lindau, 1993).

Echeverría también dismanteló grupos de rivales en potencia dentro de las OP, a base de descartar a muchos AD de sexenios anteriores todavía prominentes cuando armó su

gabinete. Por la misma razón, durante su período constitucional a menudo retiró a AD de puestos altos, al término de su mandato, solamente 6 de los 17 secretarios originales seguían en su cargo. Para aumentar su fuerza política, Echeverría nombró a varios jóvenes para ocupar puestos de AD de gran autoridad (Smith, 1979; citado por Lindau, 1993).

Según Lindau (1993) la prensa destacó la experiencia técnica de los AD elegidos en el gabinete de Echeverría. Una columna editorial de Excelsior decía:

La primera condición que se observa en estos colaboradores es su preparación técnica en las mismas ramas de la administración (De Ertze, 1970; citado por Lindau, 1993).

Otros hicieron eco de esta opinión, por ejemplo Alan Riding:

Echeverría trató de rejuvenecer el sistema, introduciendo al gobierno a tecnócratas jóvenes, alentando la formación de nuevos sindicatos independientes, inyectando militancia al movimiento campesino oficial e incluso jubilando a cientos de generales revolucionarios viejos para hacerle espacio a oficiales más jóvenes. En cuestión de meses, de hecho, Echeverría había colocado en el poder a una generación totalmente nueva (Riding, 1984; citado por Lindau, 1993:35).

Con López Portillo como presidente de México, no se repitió la notoria juventud de su grupo como en el caso de Echeverría. La mayoría de los AD del gabinete de López Portillo superaban medio siglo de vida. López Portillo escogió a muchos que habían sido sus amigos en la UNAM o en la administración pública prevaleciendo la racionalidad política sobre la administrativa (Smith, 1979; citado por Lindau, 1993). Señala Lindau que esto demostró la importancia que seguía teniendo la amistad y la lealtad en el proceso de reclutamiento de AD en las OP.

Al igual que sus dos antecesores, Miguel De la Madrid Hurtado tampoco contaba con experiencia electoral antes de iniciar su campaña, pues hizo su carrera en varios puestos de OP del ámbito federal. También trabajó muchos años en el sector financiero del gobierno y tenía un título de postgrado de la Universidad de Harvard. Por estas razones, de inmediato se le tildó de tecnócrata (Lindau, 1993).

Los nombramientos de De la Madrid para integrar su gabinete provocaron el mayor número de comentarios jamás vistos desde la época de Miguel Alemán. Pero en contraste con la reacción favorable frente al equipo de Alemán, el de De la Madrid fue sumamente criticado (Lindau, 1993). Paradójicamente, las críticas se centraron precisamente en las características que merecieron aprobación 36 años antes. Esta vez la preparación técnica y la falta de experiencia política se consideraron como defecto. Por ejemplo, en un artículo se observó que:

[...] con el ascenso del presidente Miguel De la Madrid [...] llega al poder una generación de técnicos y administradores de altos estudios. [Aunque poseen] deslumbrantes postgrados y voluminosos currícula [...] no se han sometido a la lucha electoral ni al contacto con las masas (Hinojosa, 1982; citado por Lindau, 1993:37).

Otros emitían la misma observación:

Casi parecía lógico que el equipo gobernante, comenzando por el propio Presidente, fuera lo que es, un equipo de economistas. Pero ocurre que las crisis económicas implican también crisis políticas que es necesario sortear con habilidad y experiencia (Villegas, 1983; citado por Lindau, 1993:37).

El hecho de que la mayoría de los AD del gabinete provinieran del sector financiero del gobierno suscitó comentarios negativos:

El Presidente De la Madrid [...] selecciona a un grupo de hombres [...] procedentes de un reducidísimo círculo financiero y que no es representativo de las más importantes corrientes políticas del propio PRI. Esto [...] tendrá resultados muy negativos al cancelar [...] el ejercicio de la pluralidad y la conciliación, prácticas esenciales en el buen gobernar (Rello, 1982; citado por Lindau, 1993:37).

El ataque a los AD tecnócratas en el gobierno de De la Madrid provenía de todos lados. Emilio Goicochea Luna, presidente de una de las federaciones de empresarios más grandes de México, la Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio (CONCANACO) declaró:

Atender a filosofías ajenas o a recetas teóricas de noveles técnicos que creen resolver los problemas con sus libros, sus fórmulas o sus teorías, pero no se han gastado las manos en la praxis comercial (Ramos, 1983; citado por Lindau, 1993:38).

En el lado opuesto del espectro político, Pablo Gómez, uno de los líderes del Partido Socialista Unificado de México (PSUM) afirmó:

Los gobernantes de hoy no provienen de la lucha partidista. Ni de las organizaciones sociales. Ni de los gobiernos de los estados y menos aún de los ayuntamientos. Proviene, en su inmensa mayoría, de los organismos del manejo económico, de la banca estatal, de las instituciones más cerradas y antidemocráticas del Estado (González, 1983; citado por Lindau, 1993:38).

La designación de Carlos Salinas de Gortari para presidente de México generó casi los mismos comentarios negativos que su antecesor Miguel De la Madrid. En los artículos de los diarios mexicanos se lamentaba que Salinas pasara gran parte de su carrera en el sector financiero del gobierno, tuviera un doctorado de la Universidad de Harvard y careciera de experiencia electoral. En resumen, al igual que a De la Madrid, de inmediato se le clasificó como tecnócrata (Lindau, 1993).

La misma reacción suscitaron muchos de los AD que escogió Salinas para su gabinete. Se expresaron serias reservas respecto a sus postgrados en economía de las universidades extranjeras y a que hicieran carrera en el sector financiero de las OP. Las críticas contra estos AD y la preocupación por las implicaciones políticas de su ascenso al poder, fueron similares a muchos comentarios sobre el gabinete de De la Madrid (Lindau, 1993:38-39).

Señala Lindau (1993):

[...] el ascenso de los AD tecnócratas ha sido concomitante a una disminución en la importancia de la UNAM como centro de reclutamiento político. Se cree, a la vez, que las universidades privadas en México están desempeñando un papel más importante en la educación de la élite gobernante.

Un AD tecnócrata puro en México cursaría una licenciatura en economía o en un área afín. Aunque muchos AD tecnócratas –al igual que otros AD de las OP– se titularon en la UNAM, típicamente se cree que cada vez son más los que provienen de escuelas privadas “elitistas”, como el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM) y el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM).

El papel de los AD técnicos en el aparato de gobierno es diseñar propuestas de políticas de gobierno, elaborar información y proporcionar la asesoría en la formulación de políticas de gobierno y en la toma de decisiones. Si bien participan en las decisiones, su intervención no es directa y suele restringirse a sus propuestas, o a cuando se les requiere finalmente son los dirigentes políticos quienes toman las decisiones, pues existen consideraciones y factores políticos que los AD técnicos no siempre consideran por la falta de información, por su nivel jerárquico de subordinados y en ocasiones, por su formación profesional-técnica con poca experiencia política, la fuerza de los AD técnicos no reside tanto en sus posibilidades de dar directamente forma a la política, si no en su capacidad para elegir opciones técnicas y presentarlas a sus amos los AD políticos (Morales, 1994).

Los AD técnicos forman una fracción dentro de las OP que, por su capacitación técnica y su nivel jerárquico medio, se distingue del AD burócrata tradicional y de los AD de los altos mandos del Poder Ejecutivo. En general, los AD técnicos han trabajado en OP afines a su formación profesional, además predominan y llegan a los puestos de más jerarquía de las OP que requieren formación técnica especializada para el diseño de su política. Las OP, tanto de la administración pública centralizada como de la paraestatal que presentan un liderazgo técnico

son las que tienen una proporción mayor de AD técnicos en su estructura (Camp, 1970; citado por Morales, 1994).

Según Roderic Ai Camp (citado por Morales, 1994) para los AD técnicos, los principales factores que influyen en su reposicionamiento gubernamental son: a) Trabajar duro (perfil administrativo). b) Capacidades técnicas (perfil administrativo). c) Contactos y relaciones políticas (perfil político). d) Suerte. Además, en la medida en que aumenta su nivel jerárquico, sus vínculos y habilidades políticas tienen cada vez mayor influencia para su carrera (Camp, 1972; citado por Morales, 1994:64).

En 1970 los AD técnicos, en especial los economistas e ingenieros se incorporaron a las OP en mayor proporción que en el pasado: con López Mateos, el 22.2 por ciento del gabinete se integra con AD expertos, con Díaz Ordaz, el 17.1 por ciento y con Echeverría, el 42.1 por ciento. La creciente burocratización del aparato político que se manifiesta por las carreras mucho más burocráticas de los AD de Echeverría –con López Mateos el 55 por ciento de sus AD pasa por tales canales, con Díaz Ordaz el 54.17 por ciento y con Echeverría el 76.19 por ciento– (Lerner, 1983; citada por Morales, 1994).

La dirigencia nacional mexicana incluyó a una nueva generación de AD sin experiencia significativa. Su trayectoria profesional excluía antecedentes electorales y partidistas, pero presentaba una amplia carrera dentro de las OP del gobierno federal. Al mismo tiempo, relegaron de sus cargos a los viejos AD y criticaron sus métodos –los de los ajenos al grupo íntimo del Presidente– forjados en el pragmatismo y en las formas tradicionales de la política mexicana (Anónimo, 1977; cita de Morales, 1994).

La toma del poder de esta nueva generación de AD se interpretó como el surgimiento de un liderazgo tecnocrático. Esta idea encontró eco en la carrera profesional del presidente Luis Echeverría, pues él se convirtió en el primer jefe del ejecutivo postrevolucionario que no desempeñó previamente algún cargo de elección popular –aunque tampoco Obregón, Calles y Ávila Camacho, pero fueron militares revolucionarios– (Morales, 1994).

Rogelio Hernández demostró que la formación partidista y electoral ha sido marginal para los AD que han ocupado el puesto de secretarios de estado (desde 1946-1982) la burocracia federal es el principal lugar de su formación política. Para este autor no se puede hablar de una nueva clase política de AD y mucho menos considerar por este fenómeno, a la nueva generación como AD tecnócratas, pues para los políticos mexicanos la experiencia

electoral siempre ha sido poco importante y la presencia de AD técnicos en las OP responde a necesidades que imponen la complejidad de los asuntos económicos y la naturaleza misma del estado y la sociedad actual. De tal manera que la diferencia entre los viejos y nuevos AD está en que de 1946 a 1970, los AD se singularizarían por contar con cargos de elección en sus carreras, en tanto de 1970 a 1982 esta cualidad se perdería, cobrando mayor impulso la preparación administrativa (Hernández, 1985; citado por Morales, 1994).

La racionalidad administrativa empieza a prevalecer sobre la política para seleccionar a los AD en las OP. En cuanto a los cambios en la OP, hasta el gobierno de Díaz Ordaz la presencia de los AD técnicos en los puestos claves de las OP era políticamente poco significativa. Los AD técnicos solamente ocupaban los puestos de AD en aquellas OP vinculadas a su formación y experiencia profesional (Morales, 1994).

Desde 1946 hasta 1982 todos los presidentes fueron abogados y hasta 1975 (con excepción de López Mateos, Secretario de Trabajo) todos fueron previamente titulares de la Secretaría de Gobernación. A partir del gobierno de López Portillo (1976) los presidentes que le siguieron fueron Secretarios de Hacienda o de Programación y Presupuesto y desarrollaron su carrera en el sector financiero del sector público (Morales, 1994).

Los economistas son los AD técnicos que más avances han obtenido en los puestos altos del poder ejecutivo. Mientras que en las décadas anteriores a 1970, los abogados dirigieron la política económica –quienes posteriormente se especializaron en economía– conforme avanzaron las administraciones, los economistas no sólo monopolizaron el sector económico y financiero de las OP, sino que empezaron a ocupar puestos de AD importantes, como el cargo de secretario de estado en diferentes áreas, puestos de elección popular, y en 1988, la dirigencia del PRI y la Presidencia de la República (Morales, 1994).

La mayoría del gabinete y los principales AD colaboradores de Miguel De la Madrid Hurtado (1982-1988) constituyeron un grupo homogéneo, integrado por AD técnicos financieros que, además de carecer de experiencia partidista y electoral, pertenecieron siempre al sector financiero del gobierno, por eso muchos no tenían verdadera experiencia y especialización profesional vinculada a las OP que les encomendaron (Hernández, 1987; citado por Morales, 1994).

Señala Lindau (1993) que la preocupación por los AD tecnócratas llegó a su punto máximo en el gobierno de De la Madrid y continuó hasta el régimen de Carlos Salinas de

Gortari. De hecho la era de la tecnocracia pasó de la administración de Salinas de Gortari a la de Ernesto Zedillo. En la obra *México: en la Frontera del Caos*, Oppenheimer (1996:128) se refiere a Zedillo diciendo que a lo largo de su carrera en el gabinete de Salinas, era uno de varios tecnócratas jóvenes del Banco de México que tenían un currículum impresionante, pero ninguna experiencia política. Por eso era uno de los pocos secretarios del gabinete que no se consideraba un serio contendiente a la presidencia (Oppenheimer, 1996:128).

En otro pasaje de su obra, Oppenheimer (1996:174) vuelve a señalar a Zedillo como tecnócrata:

[...], no pude dejar de preguntarme si Zedillo era un tecnócrata tan frío que ni siquiera se permitía celebrar lo que cualquier otro político hubiera considerado el día más feliz de su vida.

Este comentario surge el día en que este último autor entrevista a Zedillo pocas horas antes de que se conozcan oficialmente los resultados donde éste resulta el triunfador de las elecciones en 1994, para presidente de México.

Según Roderic Ai Camp (Citado por Morales, 1994) el ascenso de los AD técnicos significó su llegada a los puestos de la dirigencia del PRI y a otros de elección popular. Este fenómeno no es fruto de su militancia partidista y trabajo electoral, significa que se apoderan cada vez más de la burocracia partidista y que su presencia en el Poder Ejecutivo les permite llegar al parlamento: hoy muchos más AD que ocuparon puestos de secretario de estado fueron diputados después de ocupar un cargo en un organismo, en lugar de usar este último como escalón a aquella posición; tanto diputados como senadores son cada vez más individuos que han seguido toda su carrera en las OP, lo mismo que sus homólogos del poder ejecutivo.

En opinión de Lindau (1993) en México, la palabra tecnócrata se ha convertido en un epíteto político. Esto refleja un conjunto de creencias sobre el reclutamiento político y la política. Muchos creen que aquellos que ascendieron a cargos de AD en las OP, en particular en los años anteriores a 1970, poseían amplia experiencia política adquirida al trabajar en puestos diversos en la esfera partidista-electoral del gobierno.

Sigue exponiendo Lindau (1993) que dado que los AD tecnócratas no tienen experiencia partidista-electoral, se supone que carecen de habilidades y aptitudes típicas de los AD políticos tradicionales. En consecuencia se les juzga más propensos a cometer errores políticos. Además, en virtud de su preparación, están menos dispuestos a la conciliación y no saben calcular medidas represivas. Se piensa que su formación académica en el extranjero los

hace menos nacionalistas que los AD políticos tradicionales y portadores de ideas extranjeras “*inadecuadas*” e “*inaplicables*”.

Con el propósito de conocer más elementos sobre el fenómeno de la tecnocracia en México, Morales (1994) realizó un estudio exploratorio sobre la materia. El diseño metodológico consistió en lo siguiente: se tomó una muestra total de 80 AD; 20 AD por sector, de los que se encuestaron cinco de cada nivel, como se muestra en la Tabla 31.

Tabla 31. Relación de puestos de actores decisores para un estudio de la tecnocracia en México

Sector	Puesto				
	Jefe de Departamento	Subdirector de Área	Director de Área	Director General	Total
Político	5	5	5	5	20
Económico	5	5	5	5	20
Social	5	5	5	5	20
Técnico-Administrativo	5	5	5	5	20
Total	20	20	20	20	80

Fuente: Morales, C., F. J. (1994).

Expresa Morales (1994) que debido a la inexistencia de una agrupación única de las secretarías de estado, para objeto de su investigación se agruparon en cuatro sectores, de acuerdo con la naturaleza principal de sus funciones y actividades dentro de la política de gobierno, para formar la variable sector, como se indica en la Tabla 32.

Tabla 32. Clasificación de dependencias y entidades federales para el estudio de la tecnocracia

Nombre del sector	Dependencias o entidades que lo componen
Político	Secretaría de Gobernación (SG), Departamento del Distrito Federal (DDF), Secretaría de la Reforma Agraria (SRA), Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE) y Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STyPS)
Económico	Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), Secretaría de Programación y Presupuesto (SPP), Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal (SEMIP), Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) y Secretaría de la Contraloría General de la Federación (SECOGEF)
Social	Secretaría de Educación Pública (SEP), Secretaría de Salud (SS), Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología (SEDUE) e Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE)
Técnico-Administrativo	Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos (SARH), Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT), Secretaría de Pesca (SP) y Secretaría de Turismo (SECTUR)

Nota: Comenta Morales (1994) que no se incluyeron las Secretarías de Marina y de Defensa, porque la naturaleza del reclutamiento de su personal presenta características propias de la organización militar y se incluyó al ISSSTE por la importancia que tiene en la política social del estado.

Fuente: Elaborada por el autor (2006) con datos tomados de: Morales, C., F. J. (1994).

El estudio de Morales arrojó que los actores entrevistados estudiaron las profesiones que muestra la Tabla 33.

Tabla 33. Resultados sobre la frecuencia de profesiones de los actores decisores de la tecnocracia en México

Carrera	Frecuencia	Porcentaje
Derecho	15	18.8
Económicas ¹	24	30.0
Ingenierías ²	10	12.5
Ciencias políticas y sociales ³	18	22.5
Ciencias ⁴	11	13.8

¹ Incluye economía, contador público y administración de empresas.

² Ingenierías.

³ Incluye ciencias políticas, administración pública, relaciones internacionales, sociología y ciencias de la comunicación y periodismo.

⁴ Ciencias exactas y experimentales (matemáticas, biología, física, medicina, etc.).

Fuente: Morales, C., F. J. (1994).

Dice Morales (1994) que la institución educativa donde los llamados “*actores decisores tecnócratas*” cursaron su profesión, es una variable muy importante, porque implica socialización, valores y relaciones diferentes. La UNAM aparece en 43 casos, que representan 53.8 por ciento del total, después, ninguna institución educativa ocupó ni el 10.0 por ciento de la muestra.

Expone Morales que a pesar de que el AD tiene posibilidades de movilidad hacia las distintas OP federales, al revisar la trayectoria profesional de los AD entrevistados tienden a la especialización en algún ámbito del gobierno, es común que si el AD cambia de OP se traslade a otra que tiene tareas similares.

Además, en el Distrito Federal nació el 55.7 por ciento de los AD de la muestra y el resto en doce estados de la república mexicana, en especial en Jalisco y Veracruz.

Para intentar analizar la participación política de los AD, señala Morales (1994) que a la pregunta ¿Tiene o tuvo familiares en la política?, la respuesta fue negativa (76.3 por ciento) sólo 23.7 por ciento declaró que sí.

Menos de la mitad (43.8 por ciento) de los AD desempeñaron cargos en el PRI y el 26.3 por ciento declaró no estar afiliado al PRI (Morales, 1994).

Otro estudio sobre la tecnocracia en México Juan David Lindau lo realizó en 1985. En él se hicieron 30 entrevistas y una revisión exhaustiva en la Hemeroteca Nacional de la ciudad de México. Según Lindau (1993:155) para examinar diferencias en el tiempo y entre grupos, las 30 entrevistas se dividieron en 3 categorías. 10 se hicieron a AD que ocupaban o habían ocupado puestos altos en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, que es la dependencia más antigua y poderosa del gobierno.

Otros 10 AD entrevistados ocupaban o habían ocupado puestos altos en la secretaría más política del gobierno, la de Gobernación. 10 más lo hicieron en puestos de elección en el Senado o en la Cámara de Diputados. Los grupos se escogieron con el enfoque de establecer si existían distinciones entre AD en segmentos diversos de las OP y entre AD administradores y quienes ocupaban puestos de elección (Lindau, 1993).

Señala Lindau (1993) que todos los AD entrevistados en las OP ocuparon puestos en por lo menos uno de los cuatro niveles superiores del gobierno mexicano después del Presidente. Estos 4 niveles son en orden ascendente de importancia: director general, oficial mayor, subsecretario y secretario. Se escogió a AD de este nivel del gobierno en virtud de la concentración del poder en México. Además, para analizar las diferencias en el tiempo, se eligieron a AD que ocuparon estos puestos en varios sexenios a partir del de Alemán (1946-1952).

La entrevista consistió en 23 preguntas abiertas, agrupadas en varias secciones. Primero se preguntó a los AD entrevistados si creían que se daban cambios en el reclutamiento político y cuáles eran. Posteriormente se hacían preguntas sobre AD políticos y AD tecnócratas, para que los entrevistados explicaran las diferencias existentes entre unos y otros. En particular, se preguntó a los AD entrevistados si los distinguían según sus actitudes, sus criterios o sus predisposiciones ideológicas. Frecuentemente se acusa a los AD tecnócratas de ignorar las consecuencias y costos políticos de sus medidas, por lo que se pidió a los AD entrevistados que definieran la sensibilidad política (Lindau, 1993).

También se les preguntó sobre algunas políticas que han adquirido importancia particular como pruebas de que quien las aplica es AD tecnócrata o no. Hubo preguntas con las que se intentaba aclarar si han cambiado los criterios empleados en la toma de decisiones. La entrevista concluyó con cuestionamientos sobre si ha ocurrido un cambio en el poder

dentro de las OP, mediante el que las OP llamadas “*técnicas*” adquirieran se reposicionaran más que las consideradas “*políticas*” (Lindau, 1993).

Conclusiones

Aquí se encuentra parte del análisis que hace Figueroa en su obra *Las prioridades nacionales y las políticas de reclutamiento de AD en los países en desarrollo*, y en el que llega a conclusiones sobre las que vale la pena reflexionar.

Una de sus primeras declaraciones de este autor, se circunscribe al hecho de que los países en vías de desarrollo como es México, cuando establece políticas para reclutar a AD para OP, debería tomar en cuenta tanto factores relacionados con el PA del AD, como vinculados con su PP. Es decir, en ciertas situaciones debe darse preferencia a la racionalidad administrativa sobre la racionalidad política o viceversa.

También expresa Figueroa en su libro, que el sistema de gobierno actual en México, no es otro que el que resultó de prácticas realizadas desde la época de la conquista en nuestro país. Realiza una reseña muy completa sobre la evolución de dicho sistema de reclutamiento de personal en las OP, desde ese tiempo hasta finales de la década de los setenta.

En el análisis de Figueroa sobre la etapa de la Colonia en México, resalta que es cuando aparece la práctica que hasta tiempos recientes era común encontrar en las OP de los tres ámbitos de gobierno: el sistema de “*botín*”. En este caso para acceder a un puesto de AD en una OP se tiene que “*pagar*” para tener acceso al puesto de que se trate.

Este autor, encontró que durante el siglo XIX, el reclutamiento de personal en las OP, privilegió la variable de racionalidad política. La figura del Presidente de la República lo controlaba todo.

En cuanto al período postrevolucionario, considerado entre 1910 y 1960, la racionalidad política tuvo preeminencia sobre la racionalidad administrativa para reclutar personal para las OP de México.

El poder económico es otro factor facilitador de la llegada de AD a las OP en México. A partir de la década de los sesenta se incrementaron notablemente una buena parte de élites

políticas, muchas de las que siguen insertadas en las altas esferas políticas hasta el cierre de esta investigación.

En otra parte de este capítulo, el lector constatará que el fenómeno del reposicionamiento gubernamental que prevalece en los dominios del poder ejecutivo, también se da en otros engranajes del aparato gubernamental, como el caso del poder legislativo.

Una buena parte de este capítulo recopiló información derivada de diversos estudios que otros autores realizaron, en torno al asunto del reposicionamiento gubernamental en México.

Uno de ellos, es el de Peter Smith, quien plasma en su obra: *Los laberintos del poder: el reclutamiento de las élites políticas en México, 1900-1971*, los AD que ocuparon diversas posiciones en OP. En esta investigación, Smith indagó la tasa de continuidad presente en las carreras de los personajes analizados.

A diferencia de este estudio, el trabajo de Smith revisó la continuidad de los AD que alcanzaron independientemente si en ella prevaleció la racionalidad administrativa o la política.

Otra diferencia que apunta entre esta investigación y el estudio que Smith realizó, radica en que el trabajo que el autor de esta tesis pone en manos del lector, únicamente se enfocó a AD del poder ejecutivo del Estado de San Luis Potosí, en tanto que el estudio de Smith abarcó los tres poderes federales, las gubernaturas de los estados y el PRI.

Otro trabajo plasmado aquí fue el de Rafael Pérez Miranda, quien revisó los factores que adoptaría el titular del ejecutivo federal, en el momento de decidirse a constituir su gabinete de gobierno. En su estudio, Pérez Miranda encontró que siempre prevaleció por encima de la racionalidad administrativa de los AD, la política.

En el capítulo se insertan los datos concernientes a una investigación que llevó a cabo Camp, respecto de 167 AD durante la administración de Carlos Salinas de Gortari. Su análisis se enfocó básicamente en los factores de tipo sociodemográfico de los diversos AD que ocupaban posiciones dentro de la administración pública en el período presidencial de Salinas de Gortari.

Este capítulo también presenta la información sobre un AD que se reposicionó por poco más de cuatro décadas en OP del ámbito federal. A lo largo de toda su vida laboral del

AD analizado, se presentaron las dos racionalidades revisadas en este trabajo, tal parece que este AD desarrolló la habilidad para saber cuándo utilizar una y cuando adoptar la otra.

Además se analiza el término tan de moda a partir del período presidencial de Miguel De la Madrid: “*la tecnocracia*”. Concepto que en opinión del autor, adopta parte de las dos racionalidades estudiadas en esta investigación.

Otro de los estudios revisados fue el que terminó en 1985, Juan David Lindau, quien realizó un análisis de 30 AD que ocuparon puestos en las Secretarías de Hacienda y Crédito Público, de Gobernación y en el Poder Legislativo federal para determinar cuáles eran los factores para el reclutamiento de AD en las OP.

Finalmente, se analizaron los datos de la investigación que realizó Morales en 1994 en torno a la llamada clase tecnocrática y cuyo propósito fue encontrar qué factores sociodemográficos se correspondían entre un AD y otro dentro de esta clase política.

Después de plasmar el marco interpretativo del estudio que le permitió al autor disponer de mayores elementos para confrontar el aspecto teórico con la parte práctica de la investigación del reposicionamiento gubernamental de AD en OP.

En la segunda parte de esta tesis se presentan los resultados de un estudio de caso realizado en las OP del poder ejecutivo de San Luis Potosí, durante un período de 25 años.

SEGUNDA PARTE

**EL REPOSICIONAMIENTO GUBERNAMENTAL EN SAN LUIS POTOSÍ
DURANTE EL PERÍODO 1979-2004: ESTUDIO DE CASO**

SEGUNDA PARTE

EL REPOSICIONAMIENTO GUBERNAMENTAL EN SAN LUIS POTOSÍ DURANTE EL PERÍODO 1979-2004: ESTUDIO DE CASO

En esta segunda parte de la investigación, el autor presenta un análisis del contexto geográfico, económico, sociodemográfico, político y legal en que se ubican las OP consideradas en este trabajo y los AD sujetos de estudio en el mismo.

En cuanto a la metodología del estudio de caso, el autor manifiesta que mientras algunos investigadores consideran al “*caso*” como un objeto de estudio (Stake, 1995; citado por Creswell, 1998) otros como Merriam (1988; citado por Creswell, 1998) lo definen como una metodología. Las dos posturas antes mencionadas se aplican en este trabajo.

Para el autor resulta estratégico el estudio de caso, porque satisface los tres principios de la metodología cualitativa que son: describir, comprender y explicar el objeto de estudio (Tellis, 1997).

Creswell (1998), Yin (1994), (Yin, 1989, citado por Chetty, 1996) y Tellis (1997) conceptualizan al estudio de caso como la exploración de un sistema limitado, de un caso o múltiples casos de manera detallada a través del tiempo, estudiando con profundidad la serie de datos que generen información importante sobre el contexto investigado. El estudio de caso como estrategia de investigación se utilizaría para situaciones que incluyen investigaciones en política, ciencia política y administración pública, como en el trabajo que aquí presenta el autor (Yin, 1994).

Stake (1998) expresa que un estudio de caso es al mismo tiempo un proceso de aprendizaje acerca de un caso, como el producto de aprendizaje obtenido del caso analizado. En esta investigación se tomaron elementos tanto de Creswell, como de Stake en sus conceptos del estudio de caso.

Madrigal (1999) manifiesta que esta técnica metodológica intenta examinar todas las características de una persona, empresa, área o comunidad generalmente durante un lapso prolongado (el propósito es comprender el ciclo vital o una parte importante de dicho ciclo de una unidad individualizada [Best, 1982]) mediante un plan de trabajo y estrategias dirigidas, es también una forma de investigación científica y empírica que indaga fenómenos contemporáneos.

Comenta Tamayo (1998) que el estudio de caso comprende a profundidad lo estudiado, sirve para planear investigaciones más extensas. Esta técnica de investigación sigue una metodología cualitativa de interaccionismo simbólico para el proceso de asignación de significados y hechos en la interacción social y desarrollar las relaciones de operación (Martínez, 2004; Creswell, 1998: citados por De la Rosa, 2005).

El autor comenta que el estudio de caso se llevó a cabo en dos etapas: primero, de marzo a julio de 2004 se hizo un estudio exploratorio para conocer las acciones, posturas e intereses de aquellos AD que se desempeñaron en la administración pública estatal de San Luis Potosí, durante el período 1979-2004 y lograron permanecer en sus puestos de nivel directivo o consiguieron colocarse en otro u otros de mayor jerarquía, en la misma o en otra OP, no obstante los cambios lógicos de administración.

Como parte del estudio exploratorio, también se contactó con AD que no lograron reposicionarse en su puesto de trabajo de nivel directivo. Se trató de averiguar en ellos, la causa o razones que les impidieron lograr continuidad laboral en su puesto de trabajo, al presentarse un cambio de administración.

Además de los AD ya indicados, también se entrevistó a un actor gubernamental a quien le correspondió en un momento dado dentro del período de investigación, decidir sobre qué AD continuarían o no en su puesto de trabajo, o inclusive, influir para que pudieran ubicarse en otro puesto de mayor nivel jerárquico en la misma o en otra OP, dentro de la administración pública estatal de San Luis Potosí.

Como segunda etapa del estudio de caso y con apoyo de los resultados de la investigación exploratoria, de agosto a diciembre de 2004 se realizó una revisión documental de aproximadamente cuatrocientos expedientes de personal de AD que se desempeñaron en la administración pública del Estado de San Luis Potosí, México, durante el período de esta investigación.

El estudio de caso partió del supuesto de que dentro del reposicionamiento gubernamental de AD en las OP, intervienen rasgos que se vinculan con aspectos de tipo administrativo por un lado, y político por otro, inherentes al propio AD, los que ha sabido aprovechar estratégicamente, cuando así se ha requerido. En cuanto al reporte del estudio exploratorio, representa la opinión de los AD sobre los factores que ellos consideran tienen relación directa o indirecta, para que alguien continúe o no en su mismo puesto de trabajo de

nivel directivo, independientemente de que se presenten cambios de administración, sin importar la causa o causas que los vertieron.

La principal razón por la que se eligió la administración pública de San Luis Potosí, para el estudio del reposicionamiento gubernamental, obedeció a que en el momento en que se tomó la decisión de formalizar la investigación, al igual que en el caso del gobierno federal, también en el estado se presentó alternancia en el cambio de administración, tal como se comentó en la introducción de este trabajo.

El autor considera que el Estado de San Luis Potosí siempre ha sido protagonista en el acontecer político de nuestro país y muchos de los hechos ocurridos en esta entidad de la república mexicana, han tenido impacto directa o indirectamente, no solamente en el mencionado aspecto, sino en lo tocante a los aspectos social y cultural del mismo.

El autor revisó los puntos mencionados en el párrafo anterior y coincide con Vergara (1997:17) cuando comenta en la Introducción de la obra de March y Olsen: *El Redescubrimiento de las Instituciones*, que los contextos institucionales –políticos, sociales, económicos– dentro de los que actúan los individuos influyen de manera importante sobre su comportamiento. Manifiesta Vergara que las organizaciones desarrollan características institucionales que las diferencian unas de otras, y son el factor más importante para entender el comportamiento de los actores organizacionales.

El período de estudio seleccionado presenta diversos ingredientes que lo hacen académicamente rico para su análisis. Además de que dicho período se inicia poco tiempo después de que termina el cacicazgo de Gonzalo N. Santos en el Estado.

A lo largo del período de estudio, hubo gobernadores que concluyeron su período constitucional para el que se eligieron, mientras que otros no consumaron su mandato y en su lugar el congreso local nombró sustitutos. Hubo también casos de gobernadores interinos y al final del período, un gobernador procedente de otro partido político al que venía gobernando el estado desde hacia poco más de siete décadas.

El contenido de esta segunda parte de la tesis se estructuró de la siguiente manera: Por tres capítulos: a) El contexto de las organizaciones públicas anfitrionas del reposicionamiento en San Luis Potosí. b) Los actores gubernamentales como sujetos de estudio del reposicionamiento en San Luis Potosí. c) Acciones, posturas e intereses de los protagonistas del reposicionamiento gubernamental en San Luis Potosí.

CAPÍTULO 5

EL CONTEXTO DE LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS ANFITRIONAS DEL REPOSICIONAMIENTO EN SAN LUIS POTOSÍ

El objeto de estudio del caso fue el reposicionamiento de actores gubernamentales en las organizaciones públicas estatales de San Luis Potosí, México para conocer rasgos de tipo administrativo o político que caracterizaron a los AD que lograron reposicionamiento gubernamental.

El autor observó que el reposicionamiento se presentó a lo largo de todo el período de estudio que comprendió esta investigación y con puestos de diferente nivel jerárquico, tanto en la administración pública centralizada, como en la paraestatal del Poder Ejecutivo de San Luis Potosí. Es decir, tanto en las dependencias como en las entidades y que en este trabajo se identifican como organizaciones públicas (OP).

El autor presenta datos para que el lector conozca el contexto en que se encuentran inmersas las OP origen del objeto de estudio de esta investigación, además fue en ellas, donde los sujetos de estudio se reposicionaron.

El capítulo 5 de este trabajo contiene los siguientes temas: a) El entorno geográfico de las organizaciones públicas estudiadas. b) División política del territorio de las organizaciones públicas. c) Aspecto sociocultural prevaleciente en el entorno de las organizaciones públicas. d) Aspecto económico del medio en que se desenvuelven las organizaciones públicas. e) Aspecto político-electoral del territorio que aglutina a las organizaciones públicas. f) Aspecto legal de las organizaciones públicas del estudio de caso.

5.1 El entorno geográfico de las organizaciones públicas estudiadas

El Estado de San Luis Potosí está situado en la zona centro-norte de la República Mexicana, entre los 21° 09' 30'' y 24° 33' 09'' latitud norte y los 98° 19' 52'' y 102° 17' 51'' de longitud al oeste de Greenwich. Sus límites geográficos son: a) Al Norte, con los estados de Coahuila, Nuevo León, Tamaulipas y Zacatecas. b) Al Sur, con Guanajuato, Hidalgo y Querétaro. c) Al Este, con Veracruz. d) Al Oeste, con Jalisco y Zacatecas.

Tiene una superficie de 62,304.74 kilómetros cuadrados (3.22 por ciento del territorio nacional) (Gobierno del Estado de San Luis Potosí, Secretaría de Desarrollo Económico, 1999). Su mayor longitud es de 430 kilómetros y su mayor anchura de 205 (Figura 6).



Figura 6. Ubicación geográfica del Estado de San Luis Potosí en la República Mexicana

Fuente: Elaborada por el autor (2006).

La superficie de la entidad es muy semejante a las de los Estados de Guerrero y Nuevo León, casi tres veces mayor que las del Estado de México o Hidalgo, pero representa sólo alrededor de la cuarta parte de la de Chihuahua y la tercera de la de Sonora, por lo que San Luis Potosí se ubica, por su área territorial, dentro de las entidades medias –decimoquinto lugar– de la república mexicana.

El estado de San Luis Potosí por sus características geográficas, físicas y económicas se divide en cuatro grandes regiones –Zona Centro, Zona Huasteca, Zona Altiplano y Zona Media– con peculiaridades particulares (Figura 7).

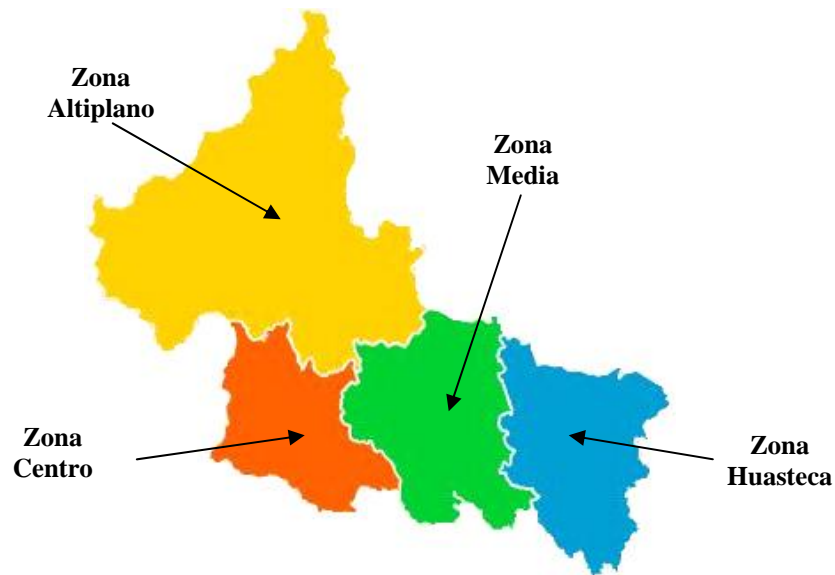


Figura 7. Regiones o zonas en que se divide el territorio del Estado de San Luis Potosí, México

Fuente: Elaborada por el autor (2006).

La Zona Centro se forma con los siguientes municipios: Ahualulco, Armadillo de los Infante, Cerro de San Pedro, Mexquitic de Carmona, San Luis Potosí, Santa María del Río, Soledad de Graciano Sánchez, Tierranueva, Villa de Arriaga, Villa de Reyes y Zaragoza.

Su extensión territorial es de 8,999.36 kilómetros cuadrados, que equivalen al 14.44 por ciento de la superficie del Estado. La población total de la zona, según datos de 1999 era de 1'105, 558 habitantes, lo que equivalía al 46.43 por ciento en relación con la población estatal (Gobierno del Estado de San Luis Potosí, Secretaría de Desarrollo Económico, 1999).

La Zona Huasteca es fundamentalmente agropecuaria y frutícola. Aquí se genera el 11.7 por ciento del valor bruto de la producción manufacturera del estado. El principal subsector manufacturero es: alimentos, bebidas y tabaco. Los municipios que componen la zona son: Aquismón, Axtla de Terrazas, Ciudad Valles, Coxcatlán, Ébano, El Naranjo, Huehuetlán, Matlapa, San Antonio, San Martín Chalchicuautla, San Vicente Tancuayalab, Tamasopo, Tamazunchale, Tampacán, Tampamolón Corona, Tamuín, Tancanhuitz de Santos, Tanlajás, Tanquián de Escobedo y Xilitla.

Su extensión territorial es de 11,409.46 kilómetros cuadrados, que equivalen a 18.31 por ciento de la superficie del Estado. La población total de la zona según datos de 1999, era

de 681,755 habitantes, lo que equivalía al 28.53 por ciento en relación con la población Estatal (Gobierno del Estado de San Luis Potosí, Secretaría de Desarrollo Económico, 1999).

La Zona Altiplano es tradicionalmente minera y comercial. Aquí se genera el 1.4 por ciento del valor bruto de la producción manufacturera en el ámbito Estatal. Los principales subsectores manufactureros son: alimentos, bebidas y tabaco, textiles, prendas de vestir e industria del cuero. Esta zona está integrada por los siguientes municipios: Catorce, Cedral, Charcas, Guadalcázar, Matehuala, Moctezuma, Salinas, Santo Domingo, Vanegas, Venado, Villa de Arista, Villa de Guadalupe, Villa de la Paz, Villa de Ramos y Villa Hidalgo.

Su extensión territorial es de 29,119.80 kilómetros cuadrados, que equivalen a 46.74 por ciento de la superficie del Estado. La población total de la zona según datos de 1999, era de 322,076 habitantes, lo que equivalía al 13.52 por ciento en relación con la población Estatal (Gobierno del Estado de San Luis Potosí, Secretaría de Desarrollo Económico, 1999).

Por último, la Zona Media es fundamentalmente agrícola. Aquí se genera el 1.1 por ciento del valor bruto de la producción manufacturera en el Estado. El principal subsector manufacturero es: alimentos, bebidas y tabaco. Los municipios que componen esta zona son: Alaquines, Cárdenas, Cerritos, Ciudad del Maíz, Ciudad Fernández, Lagunillas, Rayón, Rioverde, San Ciro de Acosta, San Nicolás Tolentino, Santa Catarina y Villa Juárez.

La extensión territorial de la zona es de 12,776.12 kilómetros cuadrados, que equivalen a 20.51 por ciento de la superficie del Estado. La población total de la zona según datos de 1999 era de 271,823 habitantes, lo que equivalía al 11.42 por ciento en relación con la población Estatal (Gobierno del Estado de San Luis Potosí, Secretaría de Desarrollo Económico, 1999).

Dada la localización y las comunicaciones con que cuenta la Entidad, constituye un punto geográfico-estratégico sobre todo para el desarrollo industrial y comercial, ya que se conecta con las principales ciudades del país como México, Distrito Federal; Guadalajara, Jalisco y Monterrey, Nuevo León y con los puertos de Tampico, Tamaulipas; Veracruz, Veracruz; Mazatlán, Sinaloa y Manzanillo, Colima.

5.2 División política del territorio de las organizaciones públicas

En 1979, el Estado de San Luis Potosí contaba sólo con 56 municipios. Posteriormente, se crearon El Naranjo (1994) y Matlapa en la Región Huasteca, por lo que el Estado se conforma actualmente con 58 municipios, distribuidos a lo largo y ancho de sus cuatro regiones o zonas (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, Gobierno del Estado de San Luis Potosí, Secretaría de Planeación del Desarrollo, 2004).

Por el número mayor de municipios con que cuenta, San Luis Potosí ocupa el lugar número 14 en el nivel nacional.

5.3 Aspecto sociocultural prevaleciente en el entorno de las organizaciones públicas

En 1970, el Estado de San Luis Potosí contaba con 1'281,996 habitantes: 240,510 (18.76 por ciento) se asentaban en la Región Altiplano, 441,468 (34.44 por ciento) en la Región Centro, 215,829 (16.83 por ciento) en la Región Media y 384,189 (29.97 por ciento) en la Región Huasteca (Jonguitud, 1979:51). La evolución de la población en esta entidad federativa ha presentado el comportamiento que se muestra en la Tabla 34.

Tabla 34. Población total, urbana y rural según género en San Luis Potosí, México, durante el período 1970-2005

Población-género	1970	1990	1995	1997	2000	2005 ^a
Población total	1'281,996	2'003,187	2'200,763	2'247,042	2'299,360	2'585,095
Hombres	646,665	987,315	1'087,500	1'093,863	1'120,837	1'304,197
Mujeres	635,341	1'015,872	1'113,263	1'153,179	1'178,523	1'280,898

^a Estimaciones del Consejo Nacional de Población.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI). (1999).

^a Consejo Nacional de Población. (1999).

En el ámbito de centros de población, la entidad contaba en 1970, con 3,642 localidades de las cuales: 3,607 (99.04 por ciento) eran rurales y 35 (0.96 por ciento) urbanas, de acuerdo con el censo de población que en ese entonces disponía que las poblaciones menores de 2,500 habitantes eran rurales y las mayores urbanas. Las primeras alojaban al 61.0

por ciento de la población de la entidad (782,052 habitantes) y las segundas, al 39 por ciento restante (499,944). En esa época, la mayor parte de la población era inminentemente rural. Entre las localidades más pobladas de la Entidad, destacaba la capital del Estado que alojaba al 20.2 por ciento de la población (Jonguitud, 1979).

Después de tres décadas, en el año 2000 y como se aprecia en la Tabla 35 poco más del 85 por ciento de la población del Estado tenía menos de 45 años de edad. Al igual que en otras ciudades importantes de la república mexicana, San Luis Potosí es una entidad con gente joven en su mayoría.

Tabla 35. Población total del Estado de San Luis Potosí por grupo quinquenal de edad según género (a febrero de 2000)

Grupo de edad	Total	Hombres	Mujeres
0 a 4 años	268,764	135,872	132,892
5 a 9 años	290,504	147,015	143,489
10 a 14 años	277,667	140,526	137,141
15 a 19 años	241,303	117,718	123,585
20 a 24 años	198,991	92,557	106,434
25 a 29 años	173,542	80,316	93,226
30 a 34 años	155,396	72,232	83,164
35 a 39 años	139,428	65,768	73,660
40 a 44 años	115,022	55,132	59,890
45 a 49 años	91,334	44,117	47,217
50 a 54 años	78,078	37,879	40,199
55 a 59 años	62,406	30,541	31,865
60 a 64 años	57,657	27,835	29,822
65 y más años	129,211	63,083	66,128
No especificado	20,057	10,246	9,811
Total	2'299,360	1'120,837	1'178,523

Fuente: Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, Gobierno del Estado de San Luis Potosí, Secretaría de Planeación del Desarrollo. (2004).

En el 2000, más de la mitad de la población de la Entidad se localizaba en seis municipios. Más de la tercera parte habitaba en los municipios de San Luis Potosí y Soledad de Graciano Sánchez de donde el 29.2 por ciento corresponde solamente al municipio de San Luis Potosí (la capital del estado) y el 7.8 por ciento al conurbado a la capital, Soledad de Graciano Sánchez. Los municipios más poblados del Estado, además de San Luis Potosí y Soledad de Graciano Sánchez son: Ciudad Valles con el 6.4 por ciento, Tamazunchale con el 3.9 por ciento, Rioverde con el 3.9 por ciento y Matehuala con el 3.4 por ciento del total de la población en la Entidad. El resto de los municipios ocupa el 45.4 por ciento. De los datos

anteriores, se infiere que más del 50 por ciento de la población está concentrada en unos cuantos municipios del Estado (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, Gobierno del Estado de San Luis Potosí, Secretaría de Planeación del Desarrollo, 2004).

Actualmente la población del Estado es casi el doble de la registrada en 1970. En este lapso, la esperanza de vida aumentó en 14.2 años (de 60.2 a 74.4). La transición demográfica es un proceso cuya tendencia ha sido el paso de elevados niveles de mortalidad y fecundidad, hacia otros cada vez más bajos y controlados. San Luis Potosí se ubica entre los estados de México con tasa de crecimiento en descenso, debido básicamente a una disminución del promedio de hijos por mujer de 4.1 en 1998 a 2.8 en 2001 y elevados flujos migratorios (Gobierno del Estado de San Luis Potosí y Comité de Planeación del Desarrollo del Estado [COPLADE], 2004).

El grupo de edad de los adultos mayores (60 años o más) muestra un crecimiento muy dinámico. Al 2004 representaban 7.9 por ciento de la población potosina, lo que ubica a San Luis Potosí entre las ocho entidades más envejecidas de México. En este Estado se viven condiciones de desarrollo humano sólo por encima de los estados de la región sur y sureste de México y se ubica como la sexta entidad con mayor índice de marginación, con un elevado déficit de servicios básicos, alto rezago educativo y bajo ingreso per capita. De la población total del Estado, 37.5 por ciento vive en 40 municipios de alta y muy alta marginación social, 13.8 por ciento en 11 municipios con marginación media, 48.7 por ciento en 7 municipios con marginación considerada baja y muy baja (Gobierno del Estado de San Luis Potosí y Comité de Planeación del Desarrollo del Estado [COPLADE], 2004).

En San Luis Potosí, el 11.2 por ciento de la población mayor de 15 años se considera analfabeta, y el 34.1 por ciento no tienen primaria completa. El 37.3 por ciento de las viviendas no tienen drenaje ni servicio sanitario exclusivo, el 11.1 por ciento de ellas carecen de energía eléctrica y el 22.8 por ciento de agua entubada, el 21.5 por ciento tiene piso de tierra, el 20.5 por ciento registra altos niveles de hacinamiento (Gobierno del Estado de San Luis Potosí y Comité de Planeación del Desarrollo del Estado [COPLADE], 2004).

En San Luis Potosí, el 2.1 por ciento del total de la población presenta algún tipo de discapacidad, esto ubica al Estado en el lugar número 18 de México. El grado promedio de escolaridad es de 7.1 años, inferior al promedio nacional de 7.7 de la población mayor de 15

años, el 58.4 por ciento se encuentra en condición de rezago (Gobierno del Estado de San Luis Potosí y Comité de Planeación del Desarrollo del Estado [COPLADE], 2004).

5.4 Aspecto económico del medio en que se desenvuelven las organizaciones públicas

En 1979, en San Luis Potosí la agricultura presentaba fuertes rezagos en la producción de alimentos básicos, sobre todo de maíz, frijol y trigo; pero el Estado era el cuarto productor de naranja en la república mexicana (9.72 por ciento de la producción nacional) sexto en el de caña de azúcar (5.76 por ciento) y de chile verde (8.44 por ciento). En la ganadería destacaba la explotación de los ovinos, caprinos y bovinos, cuyas existencias colocaban a la Entidad en el quinto, sexto y decimotercer lugar nacional, respectivamente (Jonguitud, 1979).

Para finales de la década de los noventa, la agricultura en el Estado se caracteriza por el cultivo de los siguientes productos: alfalfa, algodón, caña de azúcar, chile verde, frijol, hortalizas, jitomate, maíz, naranja y sorgo. Por lo que hace a la ganadería, siguen explotándose las especies de ganado ovino, caprino y bovino, además del porcino. Las actividades de apicultura y avicultura eran importantes (Gobierno del Estado de San Luis Potosí, Secretaría de Desarrollo Económico, 1999).

En la silvicultura, la Entidad ocupaba el vigésimo segundo lugar en la república por su área arbolada y el vigésimo primero por las existencias volumétricas de sus bosques. Se explotaban lechuguilla, candelilla, nopal, palmas y zacates, principalmente y de los maderables, encino, mezquite y oyamel. La importancia de las actividades primarias era fundamental ya que de ellas dependía el 53.3 por ciento de la población de la Entidad. En cuanto a la industria, la Entidad ocupaba el octavo lugar nacional por el número de establecimientos industriales, el décimo por el personal ocupado y el decimocuarto por el valor de la producción (Jonguitud, 1979).

Dentro del sector industrial, la actividad extractiva tenía gran relevancia, pues la Entidad ocupaba el primer lugar nacional en la producción de antimonio, tercero en la de fluorita y zinc, y séptimo en la de plata y oro. Por lo que respecta a los energéticos, San Luis Potosí aportaba el 1.91 por ciento de la producción de gas natural del país y el 0.03 por ciento del crudo. En la actividad comercial, la Entidad ocupaba el decimosexto lugar nacional por el

número de establecimientos, el decimoséptimo por el personal ocupado y el decimotercero por el monto de sus ingresos. La actividad turística en ese entonces era poco significativa en el nivel nacional.

El Estado ocupaba el vigésimo quinto lugar en la república Mexicana por el número de los establecimientos de hospedaje, el vigésimo octavo por sus ingresos y el vigésimo séptimo por el número de turistas (Jonguitud, 1979).

Para 1999, la minería continuaba siendo una actividad importante para el estado de San Luis Potosí, en la que se destacaba la extracción de los siguientes minerales: cadmio, caliza, caolín, cobre, fluorita, plata, plomo, oro, yeso y zinc. La actividad industrial fue la más importante en la generación de fuentes de empleo. Se destaca la producción de aparatos de uso doméstico, autopartes, fabricación de cemento, hierro y acero, hilado y tejido de fibras blandas, industria del tabaco, industria azucarera, maquinaria y equipo eléctrico, metales no ferrosos y productos lácteos (Gobierno del Estado de San Luis Potosí, Secretaría de Desarrollo Económico, 1999).

Entre los problemas de mayor complejidad que enfrentaba la economía de la entidad en 1979, destacaba la escasez de agua, que era insuficiente particularmente en las zonas del Altiplano, Centro y Media tanto para fines agrícolas como industriales, y en ocasiones para los de consumo humano (Jonguitud, 1979).

La población económicamente activa en 1970 era de 328,541 personas y la desocupada de aproximadamente 10 mil personas (3 por ciento). Del total de la activa, 175,113 (53.30 por ciento) se dedicaba a las actividades primarias, 57,164 (17.40 por ciento) a las secundarias y 96,264 (29.30 por ciento) a las terciarias. Lo que indica que más de la mitad de la población económicamente activa dependía fundamentalmente de la agricultura y la ganadería (Jonguitud, 1979).

5.5 Aspecto político-electoral del territorio que aglutina a las organizaciones públicas

En cuanto a la situación que guarda el aspecto electoral en la entidad y particularmente en el período que comprende esta investigación, es muy conveniente el trabajo denominado *Participación Política y Abstencionismo en San Luis Potosí*, de Cesar Contreras Malibrán, que

comprende el período 1981-2000. En este estudio se analizaron los resultados correspondientes a las elecciones de 1981, 1984, 1987, 1997 y 2000 para diputados locales; de 1991 para gobernador del Estado y de 1994 para presidentes municipales de la Entidad. Se revisaron los resultados correspondientes a la elección de diputados federales y para presidentes de México durante los años 1982, 1988, 1994 y 2000.

Las conclusiones a las que llegó Contreras (2003:10) fueron:

1. La participación política de los ciudadanos en los procesos electorales en San Luis Potosí, durante el período 1981-2000, pasó por dos etapas: a) De 1981 a 1990, tuvo un comportamiento totalmente irregular con tendencia a la baja. Durante este lapso se presentó el porcentaje más alto de abstencionismo en dos décadas, 65.77 por ciento. La participación ciudadana en los procesos electorales mantuvo una caída en 1987 y 1990. b) Se presentó una etapa de recuperación, que inició en 1993 y se mantuvo hasta las elecciones de julio de 2000. En este período se registró un aumento constante en los índices de participación ciudadana en los procesos electorales.

2- Se considera que el incremento de la participación ciudadana en los procesos electorales en la última década del siglo XX se debió a la legitimación de los mismos, influido por los aspectos: a) Modificación del marco jurídico electoral. b) La presencia de mayor competencia electoral entre los partidos. c) La existencia de autoridades electorales capaces de transmitir confianza a partidos y electores, respecto de la organización de las elecciones. d) La atracción de votantes que ejercen las elecciones concurrentes que en una sola jornada, eligen puestos de representación política local y federal. De hecho, comenta Méndez (2004) que hoy las elecciones en México se consideran democráticas, porque se reconoce su carácter competitivo, su transparencia y su equidad general. La marcada competitividad de los procesos electorales le ha dado al sistema de partidos una configuración radicalmente nueva.

3. El hecho de que en San Luis Potosí durante la última década del siglo XX se haya registrado un incremento en los niveles de participación en los procesos electorales antes descritos, evidencia una cultura cada vez mayor de participación política de los ciudadanos.

La competitividad electoral constituye el proceso neurálgico de la transición mexicana a la democracia. Su evolución sintetiza el tamaño y la proporción del cambio político que se ha vivido no sólo en el Estado, sino en todo el país en un período de veinte años: de elecciones

poco transparentes y equitativas, con un sistema de partido hegemónico, a elecciones justas y libres, con un sistema de partido plural y elecciones competitivas (Méndez, 2004).

Esta situación, es consecuencia de lo que está sucediendo en América Latina desde finales de los setenta y tiene que ver con el proceso de (re)democratización más largo, extenso y profundo de toda su historia. La región está experimentando una doble transición, que en algunos países es triple: la primera, del autoritarismo a la democracia; la segunda, de economías fuertemente intervenidas por el Estado y relativamente cerradas, a economías más abiertas y orientadas al mercado y la tercera (que no aplica a México) de la guerra a la paz (Zovatto, 2001).

Para hablar de la situación política en San Luis Potosí durante el período que abarca este estudio, resulta obligatorio el tema relativo al movimiento popular conocido como “*el navismo*”, en honor al apellido de sus principales promotores, los hermanos Manuel y Salvador Nava Martínez.

A Salvador Nava Martínez se le atribuye ser el principal opositor del caciquismo de Gonzalo N. Santos, asentado en San Luis Potosí a mediados del siglo pasado. Comenta Ortiz (1992; citada por Kaiser, 1997) que a partir de 1958 Nava inicia su actividad política que se extendería por más de tres décadas. Como alcalde de la capital del Estado, Nava chocó con el cacique Gonzalo N. Santos, quien durante su gestión como gobernador había organizado a sus seguidores en cuadrillas de pistoleros (Preston y Dillon, 2004).

Sobre la lucha contra el caciquismo de Gonzalo N. Santos, Castro Escalante (citado por Dip, 2005:301) opina:

Durante los períodos de gobierno de Santos y Salas (Gonzalo N. Santos e Ismael Salas) se murió el espíritu cívico de la gente, nadie votaba, las elecciones se efectuaban casi en familia, era que en la política no se movía ni hoja de un árbol sin la voluntad de don Gonzalo. Así, sin adversario al frente llegó a la gubernatura para el período 1955 a 1961 Manuel Álvarez.

[...] a la mitad de su gobierno el pueblo potosino se rebeló contra la dictadura del Sr. Santos y lo hizo caer. Sin tomar en cuenta pequeñas escaramuzas que ya había habido en contra del gobierno estatal, fue precisamente el 20 de noviembre de 1958 cuando en pleno desfile la gente le lanzó huevos podridos cuando presidía la ceremonia cívica, el Gobernador Álvarez se refugió dentro del palacio y se fue luego al Distrito Federal.

La lucha del pueblo estaba siendo encabezada por el Rector de la Universidad Dr. Manuel Nava, pero a raíz de su repentina muerte en agosto de 1958 lo suplió su hermano, el Sr. Dr. Salvador Nava Martínez. Todo el pueblo se unió en la lucha, comerciantes, industriales, amas de casa; varias veces se paralizó totalmente la ciudad para pedir la salida del gobernador; finalmente el 4 de febrero de 1959 fue nombrado sustituto, el periodista Francisco Martínez de la Vega (1959-1961), por lo que con esto el cacicazgo del Sr. Gonzalo N. Santos llegó a su fin.

Sobre este mismo hecho, Martínez (1985a:57-58), expone:

Al celebrarse el desfile del 20 de noviembre, la fiesta cívica terminó en un zafarrancho. Los participantes convirtieron la fecha en una manifestación de repudio a la influencia de Santos en el gobierno local. El gobernador Manuel Álvarez, lejos de intentar poner fin a los problemas, salió a la ciudad de México desde donde pidió licencia al Congreso para ausentarse. En realidad estaban desaparecidos los poderes en San Luis.

Salvador Nava Martínez incursionó formalmente en la vida política, a partir del 30 de diciembre de 1958, cuando asume el cargo de Presidente Municipal de la capital del Estado de San Luis Potosí. Este hecho causó revuelo en el nivel nacional, porque como lo señala Martínez (1985a) el caso revistió gran importancia, ya que se trataba del primer ayuntamiento que formalmente lograba salir de la órbita del sistema partidario constreñido a la dicotomía PRI-PAN.

San Luis Potosí fue la segunda ciudad en el país, gobernada por un partido político distinto del PRI (Santos, 2004:58).

Se recuerda que la primera entidad gobernada por un partido político diferente del PRI, fue Baja California Norte en 1989. En 1992 Chihuahua cae en manos de la oposición y en 1995, Jalisco y Guanajuato (Calderón, 1996).

No obstante que las cifras oficiales señalaron que Salvador Nava Martínez obtuvo 22,010 votos contra 11,320 de su contendiente más cercano, el candidato postulado por el PRI, se tiene información de que en realidad la cifra de votos de Nava Martínez fue de 26,319 contra 1,683 del candidato priista (Martínez, 1985a; Ortiz, 1992; citada por Kaiser, 1997).

Comenta Martínez (1985a:58) que la capacidad política del doctor Nava se unió a su habilidad para concertar alianzas y a la labor que realizó presidiendo el ayuntamiento, obra que aún el Presidente de la República Mexicana tuvo que reconocer. Sin embargo, las aspiraciones políticas del doctor Nava y de los navistas no se conformaron con detentar el ayuntamiento de la capital potosina. Luego de su triunfo en 1958, circularon rumores de que Nava tenía posibilidades de asumir la gubernatura y se corroboraron cuando dos años después, solicitó licencia para dejar la Presidencia Municipal el 29 de diciembre de 1960, un año antes de terminar su período (Guerrero, 2005).

A pesar de que Nava era miembro del PRI en ese entonces, el partido nunca lo quiso postular como su candidato, ni para la presidencia municipal de la capital potosina que ganó en 1958, ni para las próximas elecciones para gobernador del Estado que en ese entonces

(período 1961-1967) celebrarían, y para las que Nava renunció a su cargo de presidente municipal. Preston y Dillon (2004) comentan que fue la intervención de Gonzalo N. Santos, la que evitó que el PRI lo postulara, porque para el cacique, Nava siempre fue un simple advenedizo.

Finalmente, Nava se postuló como candidato independiente, con el apoyo de la Unión Cívica, la Unión Nacional Sinarquista y el Partido Demócrata Mexicano (PDM) organizaciones que dejaban a sus miembros la decisión de apoyarlo en forma individual. Aunque el prestigio de Nava se acrecentó en la entidad, la carencia de apoyos organizacionales le dificultaría el acceso a la gubernatura (Martínez, 1985a).

Se dice que las elecciones de 1961 y 1991, en las que participó Nava, han sido las más reñidas y discutidas en la historia de San Luis Potosí. Perdió en ambas ocasiones ante los candidatos del PRI, en 1961 se declaró gobernador a Manuel López Dávila y en 1991 a Fausto Zapata Loredó (Ortiz, 1992; citada por Kaiser, 1997:94; Guerrero, 2005).

Desde los acontecimientos de 1961, durante casi dos décadas Salvador Nava Martínez se mantuvo un tanto alejado de la vida política, pero su grupo político alentaba mientras tanto la formación del Partido Demócrata Potosino.

La reforma política de 1977 abrió una nueva posibilidad para la organización independiente (Martínez, 1985a; Moreno, 2005; Lomelí, 2001, citado por Olvera, 2005) ya que estructuralmente en México existía un ambiente en el que predominaba un sistema modificado de un solo partido, hasta los cambios electorales de la mencionada reforma política (Camp, 1985).

Sobre el alejamiento de Nava de la vida política en San Luis Potosí, Ortiz (1992; citada por Kaiser, 1997:95) escribe:

La noche del 15 de septiembre de 1961, los navistas organizaron una kermesse en el Jardín de Tequis, al mismo tiempo que en la Plaza de Armas se suscita una balacera, en la que murieron varias personas. Más tarde soldados tomaron por asalto y destruyeron las instalaciones del diario Tribuna, órgano navista. Al día siguiente, el doctor Nava es arrestado junto con otros simpatizantes suyos. Un mes después, el 15 de octubre, son puestos en libertad.

Nava vuelve a ser detenido el 5 de febrero de 1963 y sometido a golpes y a torturas en la penitenciaría. Por orden de un juez es llevado al Hospital Central, finalmente fue dado de alta y liberado el 18 de febrero (de ese mismo año). El Dr. Nava continúa al frente del movimiento durante algunos meses más, pero debido al hostigamiento a que fueron sometidos sus partidarios y a la falta de una verdadera apertura democrática, determina retirarse de la vida pública.

En relación con la balacera suscitada en la plaza, se dice que oficialmente fueron seis muertos y 12 heridos; pero en realidad en los pasillos del hospital local se encontraron al menos 40 personas con lesiones de bala, tanto priístas como navistas (Aguayo, 1968; citado por Preston y Dillon, 2004). En ausencia, en ese tiempo, de prensa independiente y organizaciones de derechos humanos, la masacre no se investigó (Preston y Dillon, 2004).

Sobre el mismo incidente, Guerrero (2005:85) describió:

La Plaza de Armas se convirtió en el teatro de las acciones militares con cientos y cientos de niños y adultos inermes que estaban celebrando el Grito y que se vieron envueltos en el humo de la pólvora y los proyectiles disparados criminalmente a ciegas.

Los muertos comprobados por la prensa fueron Jenaro Granados, soldado del 24 Batallón, los judiciales Rubén Rodríguez Martínez, Vicente Olivo y José Gutiérrez, María Guadalupe Escamilla. Al día siguiente 13 detenidos fueron transportados a la ciudad de México entre los que iban Salvador Nava, Luis Fernando Rangel, Salomón H. Rangel, Manuel Dueñas, Francisco Carrizales, Héctor Vázquez. En total fueron transportadas 39 personas al campo militar No. 1.

En 1981 Salvador Nava Martínez regresa al escenario político y funda el Frente Cívico Potosino “*para luchar contra las formas autoritarias*”. Apoyado por distintas organizaciones y partidos políticos (PAN y PDM) nuevamente lanza su candidatura para la Presidencia Municipal de San Luis Potosí (Ortiz, 1992; citada por Kaiser, 1997). En las elecciones municipales del 5 de diciembre de 1982, Salvador Nava Martínez triunfó apoyado por el Frente Cívico y con el registro del PAN y el PDM (Santos, 2004; Guerrero, 2005). Esta coalición obtuvo 52,936 votos contra 40,275 del PRI (Martínez, 1985a).

Sobre las elecciones del 5 de diciembre de 1982, expone Dip (2005:364):

El Dr. Nava se postuló para la Presidencia Municipal, y democráticamente ganó las elecciones con amplísimo margen. Su problema fue el permanente enfrentamiento con el Estado, lo que ciertamente frenó el progreso en todos los campos, menos quizás, en el principal del mexicano, la lucha por la democracia, la libre elección, el sufragio efectivo.

A partir de este hecho, los “*navistas*” no pararían de participar de manera directa en la vida política de San Luis Potosí durante la mayor parte del período que comprende esta investigación. Sin embargo, la acción del movimiento navista se vio realmente mermada con la muerte de Salvador Nava Martínez, ocurrida el 18 de mayo de 1992.

Ya instalados de lleno en el período que comprende esta investigación, la titularidad del poder ejecutivo del estado de San Luis Potosí, la ocuparon gobernantes procedentes del PRI, por poco más de 23 años y medio. La actual administración pública (2003-2009) de

extracción panista, tomó posesión el 26 de septiembre del 2003 por lo que sólo abarca poco menos de un año y medio para completar los 25 años (1979-2004) que se han establecido para efectos de este estudio.

En el aspecto político, el Estado se ha caracterizado en el nivel nacional por un alto grado de inestabilidad política de sus gobernantes. Tan sólo en el período de esta investigación, San Luis Potosí ha tenido nueve gobernadores, incluyendo al actual. La Tabla 36 muestra la relación de los mismos.

Tabla 36. Relación de gobernantes del Estado de San Luis Potosí, durante el período 1979-2004

Nombre del gobernador	Período de gestión	Afiliación partidista
Carlos Jonguitud Barrios	26 de septiembre de 1979 al 25 de septiembre de 1985	PRI
Florencio Salazar Martínez	26 de septiembre de 1985 al 25 de mayo de 1987	PRI
Leopoldino Ortiz Santos	26 de mayo de 1987 al 25 de septiembre de 1991	PRI
Fausto Zapata Loredó	26 de septiembre de 1991 al 9 de octubre de 1991	PRI
Gonzalo Martínez Corbalá	10 de octubre de 1991 al 10 de octubre de 1992	PRI
Teófilo Torres Corzo	10 de octubre de 1992 al 18 de mayo de 1993	PRI
Horacio Sánchez Unzueta	18 de mayo de 1993 al 25 de septiembre de 1997	PRI
Fernando Silva Nieto	26 de septiembre de 1997 al 25 de septiembre de 2003	PRI
Marcelo De los Santos Fraga	26 de septiembre de 2003 al 25 de septiembre de 2009*	PAN

* Nota: Al cierre del período de estudio de esta investigación (31 de diciembre de 2004) Marcelo De los Santos Fraga continúa como gobernador de San Luis Potosí.

Fuente: Moctezuma B., J. y González O., M. (2000).

El alto grado de inestabilidad política en el Estado no es novedad, de hecho a lo largo de la historia de San Luis Potosí, ha habido varios gobernantes durante períodos de tiempo relativamente cortos, tal como se muestra en la Tabla 37.

Durante los 25 años de esta investigación, únicamente dos gobernadores concluyeron su período constitucional de 6 años: Carlos Jonguitud Barrios (1979-1985) y Fernando Silva Nieto (1997-2003).

Tabla 37. La alta inestabilidad política de los gobernantes potosinos

Año (Período de gestión)	Número de gobernantes	Nombre de los gobernantes
1832	5	José Guadalupe de los Reyes, Andrés de la Gándara, José Pulgar, Vicente Romero y Felipe Monjarás (se podría hablar en realidad de siete gobernantes, por repetir el cargo dos veces en período distinto pero el mismo año, José Guadalupe de los Reyes y Andrés de la Gándara)
1837	5	Juan José Domínguez, Sinesio Gallegos, Francisco Condelle, José Mateo Terán e Ignacio Sepúlveda (aquí se podría hablar de seis gobernantes, por repetir en el cargo, pero en diferente período el mismo año, Juan José Domínguez)
1858	12	Mariano Morett, José María Alfaro, Nicolás Mascorro, Juan Othón, Francisco Sánchez, Eulalio Degollado, Juan Zuazua, Santiago Vidaurri, Francisco Villalobos, Miguel Miramón, Francisco A. Vélez y Nicolás de Icaza y Mora (en este caso podría hablarse de 16 gobernadores considerando que en el mismo año, pero en diferentes períodos, repitieron el cargo Francisco A. Vélez, en tres ocasiones; Juan Othón en dos y José María Alfaro también en dos)
1859	6	Francisco A. Vélez, Manuel Hernández, Eulalio Degollado, Vicente Chico Sein, Francisco de Sales Guzmán y Manuel Díaz de la Vega
1876	6	Pascual María Hernández, Carlos Fuero, Buenaventura Ortiz, Ángel Martínez, Manuel Sánchez Rivera y Carlos Diez Gutiérrez
1914	9	Francisco Romero, Arturo A. Amaya, Mariano Palau, José Refugio Velasco, Ricardo Muñoz, Camilo Lozano, Pablo González, Eulalio Gutiérrez y Herminio Álvarez
1915	6	Herminio Álvarez, José Carlos Kaperowitz, Adolfo Flores, Emiliano G. Saravia, Gabriel Gaviria y Vicente Dávila (en este caso podría hablarse de siete gobernadores, considerando que Herminio Álvarez repitió el cargo en dos ocasiones diferentes durante el mismo año)

Fuente: Elaborada por el autor (2005) con datos de: Kaiser S., A. (1997).

5.6 Aspecto legal de las organizaciones públicas del estudio de caso

El movimiento de independencia marcó un cambio determinante en la historia de nuestro país sin lugar a dudas uno de sus principales resultados fue que el 31 de enero de 1824 se promulgara el Acta Constitutiva de la Federación, fundamental documento que modificó el mapa político y geográfico Mexicano al reestructurar el territorio y crear algunos de los actuales estados, uno de ellos San Luis Potosí (O’Gorman, 1985; citado por Juárez, 2000; Campillo, 2006; Martínez, 2005a).

Para el gobierno interior de los estados, el Acta Constitutiva estableció la división de poderes (ejecutivo, legislativo y judicial) al mismo tiempo que con base en sus lineamientos les otorgó la facultad de diseñar su propio marco jurídico (Juárez, 2000).

Las constituciones son esencialmente los medios que crean las estructuras de gobierno, dotándolas de facultades y restricciones que limitan, y a su vez permiten el ejercicio del poder público. Uno de sus papeles más importantes es el de crear una estructura de gobierno que enfrente exitosamente la necesidad de gobernar (Carreras, 2000:58).

En el caso de San Luis Potosí, el funcionamiento del Poder Ejecutivo tuvo la Constitución Política local como única norma aplicable durante mucho tiempo y hasta antes de que se emitiera su primera Ley Orgánica de la Administración Pública en 1979,

De hecho, expone Martínez (1985b:55):

Que el marco jurídico del gobierno estatal está delimitado en una primera instancia por las constituciones federal y estatal; por las leyes orgánicas del Poder Ejecutivo, Legislativo y Judicial, respectivamente; por la ley electoral del estado y por la ley orgánica del municipio libre.

En una segunda instancia, por todas las leyes y reglamentos vigentes en la entidad, en las que se desdoblan y especifican las facultades de los órganos de gobierno y cuya complejidad y efectividad varían de una entidad a otra, en función de los señalamientos anteriores.

La Tabla 38 muestra la evolución que ha tenido la Constitución Política de San Luis Potosí desde 1826, cuando se emitió la primera que tuvo el Estado.

Tabla 38. Constituciones políticas de San Luis Potosí desde 1826

Fecha de promulgación	Gobernador en turno
16 de octubre de 1826	Ildefonso Díaz de León
1850	Julián de los Reyes
27 de julio de 1861	Sostenes Escandón
8 de octubre de 1917	Juan Barragán
2 de noviembre de 1943 (Se emite un decreto que reforma y reordena la de 1917)	Gonzalo N. Santos
12 de noviembre de 1996 (Se emite un decreto que reforma y adiciona la de 1943)	Horacio Sánchez Unzueta

Fuente: Elaborada por el autor (2005) a partir de: Carreras L., J. M. (2000).

Cuando aquí se habla del aspecto legal de la Entidad, se abarca lo concerniente al fundamento jurídico que sustenta la estructura organizacional y el funcionamiento de la misma, que el Poder Ejecutivo de San Luis Potosí ha tenido durante el período de esta investigación (1979-2004) en el que se ubican las organizaciones públicas referidas.

Antes de 1979 la estructura y funcionamiento del ejecutivo estatal se sustentaba en lo que estipulaba la Constitución Política local en turno. Sin embargo, lo que la constitución política local establece se enuncia de manera un tanto genérica, por lo que las anteriores

administraciones públicas (se hace referencia a la de 1979-1985) al menos en el caso del poder ejecutivo, se apoyaban en estructuras organizacionales acordes con lo que el gobernante en turno suponía era lo más adecuado para la prestación de los servicios públicos a la ciudadanía.

Se señala que existen antecedentes sobre ciertos reglamentos que de alguna manera trataban de precisar el funcionamiento administrativo y operativo del gobierno, pero que dejaban ciertas lagunas y ambigüedades en la enunciación y delimitación de funciones de las unidades administrativas existentes.

Es menester indicar que la administración pública de San Luis Potosí solamente ha tenido tres leyes orgánicas en toda su historia: la del 11 de octubre de 1979, con el gobernador Carlos Jonguitud Barrios; la del 12 de agosto de 1993, con el gobernador Horacio Sánchez Unzueta y la del 24 de octubre de 1997, con Fernando Silva Nieto.

La emisión de estos tres documentos normativos de la administración pública del estado de San Luis Potosí, se consideró dentro del período de estudio de esta investigación.

Según se indica en un documento inédito encontrado a finales de 2004, en los expedientes del Archivo General del Estado, dependiente de la Oficialía Mayor del Ejecutivo, que se titula *Proyectos de Estructura Orgánica* (1979) cuyo contenido coincide en buena parte con la publicación en el Periódico Oficial del Estado, del 11 de octubre de 1979.

Carlos Jonguitud Barrios (ya gobernador electo) en una entrevista concedida el 19 de julio de 1979 (no se indica el o los nombres de los entrevistadores) expuso los requisitos que debían considerarse para el establecimiento formal de la estructura orgánica del poder ejecutivo de San Luis Potosí y se incluiría en la ley orgánica mencionada.

Dentro de los requisitos propuestos por Carlos Jonguitud Barrios estaban: que la estructura orgánica que se diseñara, permitiera una mejor coordinación con la federación, que permitiera la elaboración y cumplimiento del plan de desarrollo urbano, que permitiera mejorar la administración de justicia, que promoviera las actividades productivas del Estado; y que controlara y evitara la proliferación de patronatos.

En el mismo documento señalado, se habla de la realización de un diagnóstico hecho con base en el análisis de información de tipo administrativo por un lado y de carácter jurídico por el otro, sobre la administración pública prevaleciente en el estado de San Luis Potosí.

Por lo que al aspecto administrativo se refiere, según el documento citado, se encontraron las siguientes deficiencias: no están diferenciadas las funciones de regulación,

operación y apoyo, la estructura actual con que opera el Estado es del tipo vertical, existen traslapes de funciones entre las dependencias, el órgano encargado de la programación y evaluación se dedica al control de los patronatos exclusivamente, no existen diferencias entre las secretarías y direcciones, todas están al mismo nivel, la estructura actual adolece de una adecuada distribución de funciones, no se cuenta con mecanismos de coordinación con la federación y los municipios, los organismos descentralizados del Estado no están sectorizados y existen dos policías judiciales en el Estado.

Por lo que al respecto jurídico toca, es necesario adecuar la Constitución Política del Estado, para que permita más flexibilidad al ejecutivo, no se cuenta con una ley orgánica de la administración pública Estatal, es necesario revisar la Ley de Fomento Económico, para adecuarla a las necesidades actuales del Estado, el decreto que crea la Secretaría de Promoción Agropecuaria no le asigna funciones, el decreto que crea la Dirección de Programación, Inspección y Vigilancia le atribuye funciones que actualmente no realiza y que no están encaminadas a la programación, por lo que se deben revisar y las dependencias no cuentan con organigramas ni con reglamentos interiores.

Como se aprecia, la ley orgánica de 1979 no se realizó al “*vapor*”, por el contrario, hubo un sustento para generarla. La estructura orgánica del poder ejecutivo estatal propuesta se constituyó con las unidades administrativas que se muestran a continuación y que hasta el cierre de esta investigación siguen prevaleciendo en buena parte: Secretarías General de Gobierno, de Finanzas, de Programación y Presupuesto, de Desarrollo Urbano y Obras Públicas, de Fomento Económico, de Educación y Servicios Sociales, Procuraduría General de Justicia, y de Servicios Administrativos.

Otras unidades administrativas establecidas en la mencionada ley eran: Secretaría Particular y un área de relaciones públicas, tal como lo estipulaban los artículos 27 y 28 respectivamente, de la citada ley.

Por lo que hace a la estructura orgánica de la administración pública del Estado, considerada en la LOAPSLP del 12 de agosto de 1993 (era Gobernador del Estado, Horacio Sánchez Unzueta) establecía las siguientes dependencias: Secretarías General de Gobierno, de Planeación y Finanzas, de Obras y Servicios Públicos, de Fomento Industrial y de Servicios, de Fomento Agropecuario y Recursos Hidráulicos, de Educación, Oficialía Mayor de Gobierno y Procuraduría General de Justicia.

Además de esta estructura organizacional, quedaban adscritas al despacho del ejecutivo del Estado las siguientes áreas: Coordinación General de la Contraloría, Secretaría Particular, Dirección General de Comunicación Social, Dirección General de Atención a la Ciudadanía y Gestoría y Coordinación General de Concertación Ciudadana.

Esta nueva ley orgánica, enfatiza que el servicio público exige atención de tiempo completo de los servidores públicos y para evitar conflictos de intereses, establece la incompatibilidad de empleo de un servidor en otros empleos, ya sea en la federación, en el propio estado o en los municipios, así como empleos con particulares.

El nuevo ordenamiento sienta también un precedente muy importante para la organización y funcionamiento del poder ejecutivo Estatal, ya que se instruye al Gobernador Constitucional, para que dentro del improrrogable plazo de noventa días, se expidan los reglamentos internos de cada una de las dependencias, los que aclaran y delimitan de manera precisa el funcionamiento de las mismas, a través de cada una de las diferentes unidades administrativas que las conforman.

Otro aspecto interesante del ordenamiento en comento, es lo referente a la clasificación de la administración pública, la que señala como centralizada y paraestatal. Se habla de administración pública centralizada para identificar un régimen administrativo con autoridad, donde el poder de mando tiene como fuente al titular del Ejecutivo, y consiste en la organización por la que se distribuyen los negocios administrativos del gobierno local (Martínez, 1985).

Martínez (1985) indica que por lo que respecta al sector central, su composición y grado de complejidad varían en función de la estructura y características económicas, sociales y políticas de la Entidad, de los recursos financieros de que disponga y de la problemática regional que presente cada estado.

Por el contrario:

Se habla de administración pública descentralizada cuando se hace referencia al conjunto de organismos públicos que tienen personalidad jurídica propia, administración y recursos propios, que poseen autonomía, es decir, capacidad de actuar y de darse normas por sí mismos (Martínez, 1985:80).

Sobre este mismo punto, Martínez (1985) señala que dentro de la administración pública de los estados existe un conjunto de instituciones que desde las formas de organismos descentralizados, empresas de participación estatal, fideicomisos, comisiones, comités,

consejos y otros más, actúan en los diferentes campos del quehacer público, integrados como sector paraestatal.

Además, las funciones sustantivas de la administración Estatal corresponden al campo en que se desarrolla la acción básica de un ente, en tanto que las adjetivas, son los recursos o medios de que se vale la administración Estatal para alcanzar sus fines.

Según la LOAPSLP del 12 de agosto de 1993 (Decreto 722) la administración centralizada en San Luis Potosí, se conformaría con las Secretarías del Despacho, la Oficialía Mayor de Gobierno y la Procuraduría General de Justicia.

La administración pública paraestatal se integraría con los organismos descentralizados, las empresas de participación estatal, los fideicomisos y los patronatos. De conformidad con lo que se estipulaba en el artículo 3º de la citada ley orgánica.

En cuanto a la LOAPSLP del 24 de octubre de 1997, establece la siguiente estructura organizacional del poder ejecutivo: Secretarías General de Gobierno, de Finanzas, de Planeación del Desarrollo, de Desarrollo Social y Regional, de Desarrollo Urbano, Comunicaciones y Obras Públicas, de Desarrollo Económico, de Desarrollo Agropecuario y Recursos Hidráulicos, de Ecología y Gestión Ambiental, de Educación, la Oficialía Mayor, la Procuraduría General de Justicia, la Contraloría General del Estado y la Consejería Jurídica.

La ley orgánica del 24 de octubre de 1997 sigue clasificando la administración pública como centralizada y paraestatal. Se da cambio en la administración paraestatal; con la nueva ley, los patronatos y las empresas de participación estatal minoritaria dejan de formar parte de la misma, considerando únicamente los organismos descentralizados, las empresas de participación estatal mayoritaria y los fideicomisos.

En la Tabla 39 se muestra una síntesis de la evolución que ha tenido la estructura orgánica del poder ejecutivo de San Luis Potosí, desde la primera ley orgánica emitida en 1979 y hasta el cierre de esta investigación (diciembre del 2004).

Tabla 39. Evolución de la estructura organizacional del Poder Ejecutivo de San Luis Potosí (administración pública centralizada) durante el período 1979-2004

Gobernador en turno	Descripción de la situación o cambio generado en la estructura organizacional	Número del decreto	Fecha de publicación del decreto	Número Del Periódico Oficial del Estado	Unidades administrativas al inicio y al final del periodo gubernamental ¹	
					I ²	F ³
Carlos Jonguitud Barrios (1979-1985)	Publicación de la primera LOAPSLP	179	11/10/79	Suplemento al número 81	8	11
	Creación de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes	232	11/01/83	3		
	Cambio de nombre a la Secretaría de Desarrollo Urbano y Obras Públicas por el de Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología	268	06/09/83	71		
	Creación de la Dirección General de la Contraloría	379	01/06/84	44		
	Creación de la Secretaría de Salud	75	13/10/85	65		
Florencio Salazar Martínez (1985-1987)	No se presentaron cambios				11	11
Leopoldino Ortiz Santos (1987-1991)	No se presentaron cambios				11	11
Fausto Zapata Loredó (1991)	No se presentaron cambios				11	11
Gonzalo Martínez Corbalá (1991-1992)	Creación de dos subsecretarías adscritas a la Secretaría General de Gobierno	197	27/11/91	Número extraordinario	11	13
	Creación de las Secretarías de la Contraloría y de Protección Social y Vialidad	331	15/01/92	Número extraordinario		
	Creación de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos	362	24/03/92	24		
Teófilo Torres Corzo (1992-1993)	Creación de una subsecretaría adscrita a la Secretaría General de Gobierno	479	20/11/92	93	13	14
	Cambio de nombre de la Secretaría de Educación y Servicios Sociales a Secretaría de Educación Pública y la Secretaría de la Contraloría desaparece (no se especifica el nivel jerárquico que adopta)	613	29/03/93	Número extraordinario		
	Creación de las Secretarías Estatal del Deporte y de la Contraloría del Estado	616	20/04/93	32		
Horacio Sánchez Unzueta (1993-1997)	Emisión de la segunda LOAPSLP que abroga la del 11 de octubre de 1979	722	12/08/93	Número extraordinario	14	8
	Creación de la Coordinación General de Contraloría y Desarrollo Administrativo	786	07/04/97	42 Tercera sección		
Fernando Silva Nieto (1997-2003)	Emisión de la tercera LOAPSLP que abroga a la del 12 de agosto de 1993	7	24/10/97	128 Segunda sección	8	12 ⁴
	Creación de las Secretarías de Comunicaciones y Transportes, del Trabajo y Previsión Social, de Turismo y de Cultura	590	13/09/03	Edición extraordinaria		
Marcelo De los Santos Fraga (2003-2004)	No se presentaron cambios al cierre de esta investigación (diciembre de 2004)				16	0 ⁵

¹ En este caso solamente se consideran las secretarías, la Procuraduría General de Justicia, la Contraloría del Estado (cuando no ostenta el rango de secretaría) y la Secretaría de Servicios Administrativos u Oficialía Mayor, en su caso (es decir, se trata solamente de la administración pública centralizada, en virtud de que no se dispone de información completa de la administración pública paraestatal para un trabajo como este).

² Al inicio de la administración.

³ Al final de la administración.

⁴ En estricto sentido, se dice que la administración de Fernando Silva Nieto terminó con 16 secretarías, porque fue durante su sexenio que se crearon las Secretarías de Comunicaciones y Transportes, del Trabajo y Previsión Social, de Turismo y de Cultura, sólo que el decreto de creación entró en vigencia hasta el período constitucional de Marcelo De los Santos Fraga.

⁵ En este caso, como el período de investigación se cerró a diciembre del 2004, hasta esta fecha no se presentó ningún cambio en la administración pública de Marcelo De los Santos Fraga, la que concluye en septiembre del 2009.

Fuente: Elaborada por el autor (2004) a partir de: Decretos 179, 232, 268, 379, 75, 197, 331, 362, 479, 613, 616, 722, 786, 7 y 590 de fechas 11 de octubre de 1979, 11 de enero de 1983, 6 de septiembre de 1983, 1º de junio de 1984, 13 de agosto de 1985, 27 de noviembre de 1991, 15 de enero de 1992, 24 de marzo de 1992, 20 de noviembre de 1992, 29 de marzo de 1993, 20 de abril de 1993, 12 de agosto de 1993, 7 de abril de 1997, 24 de octubre de 1997 y 13 de septiembre de 2003, respectivamente.

Conclusiones

En este capítulo, el autor se abocó a un análisis del contexto en el que se ubican las OP en las que se desempeñaron o se desempeñaban hasta el cierre de esta investigación, los AD sobre quienes se trabajó para consumir esta tesis.

Primeramente se hace una exposición de las características generales del Estado de San Luis Potosí, como son su ubicación geográfica en la República Mexicana, sus medidas y colindancias, la división política de dicha Entidad federativa y los datos de diversas características sociodemográficas y económicas.

Este análisis del autor abarca prácticamente el período de estudio de este trabajo 1979-2004, hecho que le permite al lector sacar sus propias conclusiones respecto del comportamiento y evolución de las OP durante esta etapa en la vida del Estado de San Luis Potosí.

Dentro del mismo capítulo, el autor insertó los datos correspondientes a un estudio de César Contreras Malibrán en el 2003, en cuanto al aspecto electoral que prevaleció en el territorio potosino durante un lapso de casi 20 años, período que comprende una buena parte del tiempo que abarcó esta investigación.

Algunas de las conclusiones a las que llegó Contreras Malibrán en su estudio concuerdan con la información que el autor recopiló y también se presentan en este trabajo. Contreras Malibrán encontró que el abstencionismo electoral presente en la entidad entre 1981 y 1990 era sumamente alto. A partir de 1993, esta situación inicia una recuperación, la que se mantuvo en ascenso hasta el cierre de esta tesis en el 2004.

Derivado del análisis de la información presentada, el autor presupone que el problema del alto nivel de abstencionismo que caracterizó al Estado de San Luis Potosí, durante casi toda la década de los ochenta y principios de los noventa, se acentuó sobremanera a consecuencia de la inestabilidad política vivida en esta Entidad federativa en ese tiempo.

Una prueba de lo incierto del acontecer político en San Luis Potosí es el hecho de que solamente en el período que comprendió el estudio, hubo nueve gobernadores al frente del poder ejecutivo, es decir el doble de lo normal si se considera que el período constitucional es de seis años.

Instalados en el punto central de este capítulo, se incluyó un tema que plantea el aspecto legal de las OP en San Luis Potosí, durante el período que comprende esta investigación. En opinión del autor de esta tesis, esta parte del trabajo es relevante en el sentido de que aquí es donde se precisa qué y cuáles son las OP para efectos de este trabajo.

Son OP cada una de las dependencias o entidades en las que se haya desempeñado algún AD durante el lapso aquí comprendido. Es decir, el estudio comprendió tanto la administración pública centralizada, como la administración pública paraestatal del poder ejecutivo de nuestro Estado.

El primer ordenamiento legal que determina la estructura organizacional del poder ejecutivo de San Luis Potosí aparece con la Ley Orgánica de la Administración Pública de San Luis Potosí que emite Carlos Jonguitud Barrios en 1979, misma que permaneció hasta 1993 cuando Horacio Sánchez Unzueta la abroga para generar una nueva ley orgánica.

El documento normativo de la estructura organizacional del poder ejecutivo, emitido por Sánchez Unzueta, sólo estuvo vigente durante su período gubernamental, ya que en 1997 con la llegada de Fernando Silva Nieto a la gubernatura, aparece una tercera ley la que continúa vigente hasta el cierre de esta investigación.

En cuanto a la estructura organizacional del poder ejecutivo de San Luis Potosí, se observa que la que Carlos Jonguitud Barrios generó en 1979 se conserva prácticamente hasta el cierre de este estudio ya que si bien es cierto, que el número de dependencias y entidades era menor, las que a la fecha operan ya se habían considerado desde entonces, pero jerárquicamente en otro rango menor, o dentro de las atribuciones de otras unidades administrativas, ya fueran de la administración pública centralizada o de la paraestatal.

Al final de este capítulo se presenta la Tabla 39 con un resumen de la evolución que la estructura organizacional del poder ejecutivo ha tenido para efectos de este trabajo. Se precisan los cambios realizados por cada uno de los gobernantes.

Aquí también se aprecia que por lo que respecta a los gobernadores Florencio Salazar Martínez, Leopoldino Ortiz Santos y Fausto Zapata, no hicieron ningún cambio en la estructura organizacional, lo que puede explicarse debido al poco tiempo que estuvieron al frente del poder ejecutivo, lo que sin embargo contrasta con los períodos de Teófilo Torres Corzo y Gonzalo Martínez Corbalá, que fueron gobernantes por períodos similares y sí

efectuaron movimientos en la estructura organizacional, tal como se observa en la misma Tabla 39.

No se encontró ningún movimiento en la estructura organizacional de la administración del gobernador de extracción panista, Marcelo De los Santos Fraga, pero al asumir el cargo la estructura orgánica aparece con cuatro dependencias más si se compara con la que gobernó su antecesor, Fernando Silva Nieto. Pero los cambios en la ley orgánica de 1997, se presentaron precisamente cuando Silva Nieto todavía fungía como gobernante.

Una vez terminado el análisis de las OP, en el siguiente capítulo el autor se abocará a la revisión del tema de los AD en las OP de la administración pública estatal de San Luis Potosí, sobre quienes se obtuvieron los datos con los que se realizó este trabajo.

CAPÍTULO 6

LOS ACTORES GUBERNAMENTALES COMO SUJETOS DE ESTUDIO DEL REPOSICIONAMIENTO EN SAN LUIS POTOSÍ

En este capítulo el autor abordará lo relativo a los AD como sujetos de estudio de esta investigación. Los sujetos de estudio del caso fueron los servidores públicos de la administración pública estatal de San Luis Potosí, quienes se desempeñaron en uno o más puestos de nivel directivo (correspondientes a los niveles 15, 17, 18, 19 o 20 del TPS) de cualquiera de las OP mencionadas en el capítulo 5, durante el período de la presente investigación.

Con objeto de aclarar más el tema de los sujetos de estudio investigados, el autor expone los siguientes comentarios obtenidos de una revisión de la normatividad de la administración pública del Estado de San Luis Potosí.

Con base en lo estipulado en el artículo 7° de la Ley de los Trabajadores al Servicio de las Instituciones Públicas del Estado de San Luis Potosí (Legislación Administrativa y Fiscal del Estado de San Luis Potosí, 2006) se entiende por trabajador de las OP toda persona física que presta un servicio personal subordinado, en este caso al poder ejecutivo. Por lo tanto, los AD que aquí se mencionan están dentro de este supuesto, señalado por la norma.

El artículo 8° de esta ley clasifica a los trabajadores de las OP en tres tipos: a) De confianza. b) De base. c) Eventuales. Los AD analizados los comprende la fracción primera de dicho artículo, se trata de empleados de confianza, en ningún caso se refiere a trabajadores de base (nivel sindicalizable) o eventuales.

En este capítulo se insertó información referente a cada uno de los períodos gubernamentales que comprendió el período de 25 años del estudio. En todos los casos, se muestran datos de la composición de la mayor parte de los equipos de trabajo que cada gobernador tuvo en su período de gestión, independientemente de la duración del mismo.

Al hacer comparaciones de los equipos de trabajo de las diferentes administraciones públicas presentadas, se evidencia el reposicionamiento gubernamental de una serie de AD que se desempeñaron durante el período de este análisis.

6.1 Las etapas de gestión administrativa y el reposicionamiento de los actores gubernamentales

El período de análisis del reposicionamiento gubernamental de actores decisores en las organizaciones públicas del gobierno estatal de San Luis Potosí, México, se apertura con la llegada del priista Carlos Jonguitud Barrios a la gubernatura del Estado en 1979. Manifiesta Martínez (1985a:67) que en el acto en que se investía a Jonguitud Barrios como gobernador, el entonces presidente de México José López Portillo expresó: *“En San Luis se inicia un nuevo buen gobierno”*.

Los buenos motivos que el expresidente de la república expresó habrían sido posibles si por una parte, el nuevo gobernador no hubiera tenido que enfrentarse al resentimiento de los potosinos por tantos años de dominación caciquil, y por la otra, si dicho gobernante hubiera representado una opción real de democratización de los medios de ejercicio del poder en la Entidad (Martínez, 1985a).

Algunos autores como Vázquez (2007) afirman que los potosinos tuvieron en Jonguitud Barrios, al último cacique priista que gobernó la entidad de 1979 a 1985. Declara este autor que los cacicazgos arraigados en San Luis Potosí correspondieron a Saturnino Cedillo (1927-1931) a Gonzalo N. Santos (1943-1949) y finalmente a Carlos Jonguitud Barrios (1979-1985). El dominio de estos personajes se extendió más allá de su período de gobierno, que en los tres casos en lo formal se indica entre paréntesis.

Vázquez (2007) considera que el poder que ejerció Jonguitud Barrios fue aún mayor que el de sus antecesores, pues afirma que:

El suyo no se limitó a un poder autoritario. Con su influencia, logró imponer a presidentes municipales y diputados. Pisoteó las garantías individuales de la ciudadanía cuantas veces quiso.

Ejerció un liderazgo autoritario, déspota, homicida en variadas y condenables circunstancias, que desplegó en todo el territorio nacional. Se escudó en una organización que tiene 700 mil afiliados. La más grande de América Latina, el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE) y su porril, delincuencial, vandálica, corriente denominada *“Vanguardia Revolucionaria”*

Expone Martínez (1985a) que nuevamente con la llegada de Jonguitud, los potosinos consideraron que el gobernante era un hombre poderoso que se enviaba a la Entidad, de la que estaba muy alejado, a expiar los pecados cometidos como líder de la Vanguardia Revolucionaria, desde donde orientó la política del SNTE.

Afirma Martínez (1985a) que el sistema político colocó a Jonguitud Barrios en un ámbito que le era ajeno y hasta cierto punto hostil, aun los grupos más poderosos mostraron su recelo y no dejaron de ver en el nuevo gobernador a un personaje arribista, tanto en el sentido social como en el político.

Un mes después de asumir la gubernatura Carlos Jonguitud Barrios, se realizaron elecciones municipales y ahí se presentaron los primeros problemas para el nuevo gobernante. Los ciudadanos acusaron a varios candidatos del PRI de hacer trampa. Parecía como si este partido en el poder no encontrara la suya. El abstencionismo en las elecciones legislativas federales se incrementaba, pasando de 45.99 por ciento en 1973 a 46.78 por ciento en 1976 y a 54.41 en 1979 (Martínez, 1985a).

Según datos del autor tomados del Periódico el Heraldo de San Luis Potosí, publicado el 26 de septiembre de 1979, parte del gabinete político de Carlos Jonguitud Barrios se conformó con los AD señalados en la Tabla 40.

Cuando en esta tesis se utiliza el término “*gabinete político*”, el autor se refiere al grupo de AD que estuvieron al frente de las OP durante el período gubernamental de que se trata, independientemente de las funciones encomendadas a cada una de dichas OP.

Tabla 40. Gabinete político de Carlos Jonguitud Barrios (1979-1985)

Unidad administrativa	Nombre del AD
Secretaría General de Gobierno	Héctor González Lárraga
Procuraduría General de Justicia	Roberto Leyva Torres
Tesorería General del Estado	Héctor Guillermo Cruz Bárcenas
Secretaría de Promoción Industrial	José Mabhub Mata
Secretaría de Promoción Agropecuaria	Antonio Gómez González
Secretaría de Promoción de Obras y Servicios por Cooperación	Lorenzo Sánchez Mendoza
Dirección de Educación Pública del Estado	Antonio Almazán Cadena
Oficialía Mayor de Gobierno	Gerardo Ramos Romo
Dirección de Programación, Inspección y Vigilancia	Jorge Ramírez Cruz
Dirección de Policía y Tránsito	Jorge Sergio Ríos Fabela
Dirección del Trabajo	Gualberto Meléndez Cruz
Secretaría Particular	Carlos Gerardo Ramírez Muñoz-Ledo

Fuente: Elaborada por el autor (2005) con datos tomados del Periódico el Heraldo de San Luis Potosí de fecha 26 de septiembre de 1979.

Dentro de los AD que Jonguitud Barrios integró en su equipo de trabajo (Tabla 40) se destacó el de Roberto Leyva Torres (ex rector de la UASLP y diputado federal) a quien nombró Procurador General de Justicia, pero a decir de Fidel Briano y José Enrique González Ruiz (citados por Vázquez, 2007) dicho nombramiento fue estratégico, pues la “jugada” del gobernador era contar con el apoyo de un segmento del “*Grupo Universitario*”.

Con respecto del equipo de trabajo de Jonguitud Barrios, no fue del agrado de muchas personas en San Luis Potosí. Sobre este punto, Fidel Briano y José Enrique González Ruiz (Citados por Vázquez, 2007:52) exponen:

Su primer signo de desarraigo fue que consigo trajo lo que los potosinos calificaron como “la legión extranjera”: puñado de saqueadores, contratistas, vividores, defraudadores, que se apoderaron junto con la magisterocracia (componentes de las dirigencias charras sindicales de “Vanguardia Revolucionaria”, incondicionales del cacique) del manejo de la ciudad.

No obstante el párrafo inmediato anterior, uno de los AD del equipo de trabajo de Jonguitud Barrios logró reposicionarse en el mismo puesto durante el período posterior de Leopoldino Ortiz Santos (1987-1991) nos referimos a Gerardo Ramos Romo, quien en ambos momentos se desempeñó como Secretario de Servicios Administrativos (esta OP al cierre de la investigación cambió su nombre por el de Oficialía Mayor de Gobierno).

El autor de este trabajo expresa que la influencia de Carlos Jonguitud Barrios en el ámbito nacional era impresionante, ya que así lo demuestran las personalidades que asistieron a su toma de protesta como gobernador de San Luis Potosí.

Entre estos personajes estuvieron: el presidente de la República Mexicana, José López Portillo; el Presidente del Comité Ejecutivo Nacional del PRI, Gustavo Carvajal Moreno; el Secretario General de la Confederación de Trabajadores de México (CTM) Fidel Velásquez, el Presidente del Congreso de la Unión, Luis M. Farías; el Secretario General de la Confederación Nacional Campesina (CNC) Oscar Ramírez Mijares, el Secretario General de la Confederación Nacional de Organizaciones Populares (CNOP) Carlos Riva Palacio, además de 16 gobernadores y 30 senadores (Periódico El Heraldo de San Luis Potosí del 26 de septiembre de 1979).

No obstante la opinión contraria de muchos potosinos, por lo que respecta al período gubernamental de Jonguitud Barrios, el autor del trabajo concuerda con Dip (2005) cuando afirma que le dio renombre a San Luis Potosí con su gobierno progresista, además de que sus obras materiales fueron gigantes, si se comparan con lo realizado en las anteriores

administraciones gubernamentales de la Entidad (y no se diga con las posteriores, señala el autor).

En relación con lo comentado en los renglones que anteceden, manifiestan Fidel Briano y José Enrique González Ruiz (Citados por Vázquez, 2007:52):

Que los contratos multimillonarios de obra pública se adjudicaron a una reducidísima nómina de cómplices, puso las finanzas del estado en las garras de su yerno Eibar Castilla Sosa (se refieren a Carlos Jonguitud Barrios), los costos fueron inflados como nunca, especuló desmedidamente con terrenos expropiados a ejidatarios (Garita de Jalisco, Fraccionamiento Tangamanga) que estaban destinados por decreto presidencial para habitaciones de interés social, y convirtió la zona en la más exclusiva de la entidad (aquí se refiere a una zona residencial ubicada hacia el poniente de la ciudad de San Luis Potosí).

Al término de la gestión de Carlos Jonguitud Barrios, se eligió gobernador a Florencio Salazar Martínez. Sin embargo, la administración pública que inició Salazar Martínez en 1985, tuvo que concluir la Leopoldino Ortiz Santos en 1991, como gobernador sustituto.

Florencio Salazar Martínez nombró a su gabinete político, del que se señala una parte en la Tabla 41.

Tabla 41. Gabinete político de Florencio Salazar Martínez (1985-1987)

Unidad administrativa	Nombre del AD
Secretaría General de Gobierno	Enrique Sánchez Gutiérrez
Procuraduría General de Justicia	Antonio Álvarez Armendáriz
Secretaría de Finanzas	Carlos Mendizábal
Secretaría de Fomento Económico	Héctor Ruiz Elías
Secretaría de Programación y Presupuesto	Horacio Sánchez Unzueta
Secretaría de Servicios Administrativos	Enrique Ress Saucedo
Presidente de la Junta Local de Conciliación y Arbitraje	Emilio de Jesús Ramírez
Dirección de Promoción Industrial	Juan Hernández de los Santos
Dirección de Obras y Servicios por Cooperación	Antonio Esper Bujaidar
Director de Asuntos Jurídicos	Jorge Eduardo Vélez Barrera
Subsecretaría General de Gobierno	Juan Ramiro Robledo Ruiz
Representante del Gobierno del Estado en el Distrito Federal	Franco Carreño
Subprocuraduría General de Justicia	Martín Celso Zavala
Dirección de Ingresos	Antonio Toranzo
Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología	Francisco Duque Medellín
Vocal Ejecutivo de la Feria Nacional Potosina	Jacobo Payán Latuff
Secretaría Particular	Guillermo Medina Castilla

Fuente: Elaborada por el autor (2005) con datos tomados del Periódico El Heraldo de San Luis Potosí de fecha 27 de septiembre de 1985.

Una buena parte del grupo de AD que Salazar Martínez integró en su equipo de trabajo, lograron reposicionarse posteriormente en otras administraciones públicas. Por ejemplo Horacio Sánchez Unzueta, nombrado Secretario de Programación y Presupuesto durante este período, se eligió posteriormente como gobernador de la Entidad, de 1993 a 1997.

En el caso del AD Antonio Esper Bujaidar, quien ocupó el cargo como Director de Obras y Servicios por Cooperación, logró reposicionarse posteriormente como Secretario de Desarrollo Urbano y Ecología, en la administración pública de Horacio Sánchez Unzueta. Por lo que hace a Martín Celso Zavala, nombrado Subprocurador General de Justicia, se desempeñó después como Secretario General de Gobierno durante el período gubernamental de Fernando Silva Nieto.

Jacobo Payán Latuff, Vocal Ejecutivo de la Feria Nacional Potosina (FENAPO) durante la administración de Salazar Martínez, se reposicionó como Director de Desarrollo Industrial en el período de Ortiz Santos.

Sobre Florencio Salazar Martínez, Dip (2005:366) expresa:

Un buen hombre que desgraciadamente carecía de habilidad política para conciliar elementos tan heterogéneos a su llegada: la gente Navista frustrada, con ganas de revancha, el perredismo que surgía con furia, y la falta de diálogo que precipitó el caos de San Luis, como en épocas pasadas no muy remotas.

En las elecciones gubernamentales para el período 1985-1991, en las que Florencio Salazar Martínez triunfó (se dice que de manera limpia) Dip (2005:367) expone:

Y lo que son las paradojas de la vida: el pueblo había elegido, sin violación de urnas, al Lic. Salazar como gobernador, voluntariamente, pero le hacía tremenda sombra el Dr. Nava, que al terminar su segundo período como Presidente Municipal (1983-1985), tenía toda la mira puesta en la Gubernatura.

Sobre este tema de la problemática a la que se enfrentó Salazar Martínez ya como gobernador de San Luis Potosí, Arcadio Castro (citado por Dip, 2005:366) expone:

El Lic. Salazar comenzó a gobernar con desaciertos y pronto se echó al pueblo encima.

No midió la popularidad de la oposición ni el arrastre inaudito que demostraba a cada paso con mayor fuerza, el nuevo ídolo de los potosinos el Dr. Salvador Nava Martínez (Dip, 2005:366).

Sobre la llegada de Salazar Martínez a la gubernatura de San Luis Potosí, Marín (2007:233-234) escribe:

Desde su llegada al poder, Florencio había cesado ya a una docena de colaboradores por supuestos o verdaderos actos de corrupción. Inflexible en su postura, fue víctima de los más rudos e injustificados ataques de los medios, de los jonguitudistas y de los intereses afectados por medidas de austeridad. El contraataque del gobernador era directo y abierto.

A los periodistas los tildó de “*pandilleros de papel*”, a un grupo de importantes empresarios los bautizó como “*los malandrines*” y, a los adversarios políticos los acusaba de corruptos.

Un concurrido mitin navista que se celebraba en la plaza de armas contra la imposición del alcalde fue disuelta a garrotazos por elementos policíacos al mando de Julio Alfredo Ceballos, supuestamente pagado por jonguitudistas.

El grave incidente fue explotado sin misericordia por algunos medios y por la oposición, en contra del gobernante, quien a pesar de todo fue sostenido por “*el centro*” (aquí se hace referencia al control del poder que ejercía en ese tiempo el presidente del país y el PRI).

Florencio, divorciado del Congreso desde su arribo, se fue distanciando de otros sectores sociales y al cabo de un año y medio de distancia de su apoteósica llegada, estaba prácticamente solo y cometiendo errores políticos imperdonables, que fueron los que finalmente determinaron su caída a fines de mayo de 1987. La corrupción no derriba gobernadores en México y, a veces ni los abusos de autoridad. Su desobediencia a directrices del “*centro*” sí. Y Florencio ya ni siquiera tomaba las llamadas de la Secretaría de Gobernación.

El 25 de mayo de 1987, Florencio Salazar Martínez deja la gubernatura del Estado cuando solicita licencia por diez meses ante el Congreso del Estado de San Luis Potosí. En torno a esta situación, en el periódico El Sol de San Luis del 26 de mayo de 1987, se leía que la salida de Salazar Martínez se debió a distintos factores:

Su débil gobierno sufrió más de 40 renunciaciones; el pueblo nunca olvidó la paliza del 1º de enero (se refiere a un enfrentamiento entre policías y civiles, ocurrido en 1986); siempre se negó a dialogar con la iniciativa privada; y “*Navistas*” y “*panistas*” fueron una piedra en el zapato.

En cuanto a los acontecimientos del 1º de enero de 1986, Dip (2005:366-367) comenta:

Todo comenzó con las elecciones municipales para la capital del Estado. Florencio apoyó sin discreción al Lic. Guillermo Medina de los Santos, un científico y administrador universitario, totalmente ajeno a la sensibilidad popular, pues su opositor era nada menos que el Dr. Salvador Nava Martínez, que postulaba para la presidencia al Ingeniero Guillermo Pizzuto.

[...], el triunfo oficial, [...], fue para el candidato del Tricolor Medina de los Santos, pero era absurdo, porque todo mundo aplaudía a Pizzuto, y las mujeres potosinas enfurecidas son de cuidado. Así es que todas las “*curritas*” se olvidaron de su abolengo, y tomaron la puerta del Palacio de Gobierno, para impedir su acceso al Gobernador mismo, y por supuesto, que también bloquearon el Palacio Municipal para que no pudiera tomar posesión del triunfo fraudulento, tan común en el tricolor, Medina De los Santos.

Ycontinúa:

[...], se fijó para la toma de posesión de Medina de los Santos el 1º de enero de 1986; el pueblo se amotinó frente a palacio, y [...] a quemar las puertas, [...]. Y ahí vino la primera trifulca: la policía trataba de impedir el incendio, la gente lo impedía, y entraron los guaruras a macanazo limpio contra el pueblo. La guerra estaba declarada, y no pararía hasta expulsar al bueno pero imprudente gobernador Florencio Salazar.

Un año duraron los motines, inconformidades, y encuentros cotidianos, hasta que el Presidente de la República Miguel de la Madrid Hurtado, al estilo tricolor de siempre, le pidió que presentara su solicitud de licencia por tiempo indefinido en 1987, apenas a dos años del inicio de su gobierno.

Sobre el mismo tema, en el periódico El Sol de San Luis del 26 de mayo de 1987 apareció la siguiente nota:

La serie de conflictos a que el gobernador del Estado, licenciado Florencio Salazar Martínez, hubo de enfrentarse después de iniciar su mandato constitucional el 26 de septiembre de 1985, se inició en las postrimerías de ese mismo año, a raíz de la protesta que el Partido Acción Nacional, dirigido por Guadalupe Rodríguez Carrera y el Frente Cívico Potosino, encabezado por el doctor Salvador Nava Martínez, inconformes por lo que llamaron “*fraude electoral*”, mediante el cual el licenciado Guillermo Medina de los Santos era declarado por el Consejo Estatal Electoral, primero; y por el Congreso del Estado, después, presidente electo del municipio de la capital (San Luis Potosí), para el ejercicio constitucional 1986-1988).

Las protestas, tanto del Partido Acción Nacional, como del Frente Cívico Potosino, se intensificaron cuando el Congreso del Estado; constituido en Colegio Electoral, dio por válidas las elecciones de agosto de 1985, declarando presidente municipal electo al licenciado Guillermo Medina de los Santos, desconociendo; en consecuencia, el triunfo electoral del candidato llamado “de oposición”, ingeniero Guillermo Pizzuto Zamanillo.

De esta situación, los simpatizantes de Pizzuto Zamanillo culparon al gobernador Florencio Salazar Martínez, al Consejo Estatal Electoral y al propio congreso del Estado por “no haberse respetado la voluntad del pueblo; el voto de los ciudadanos potosinos [...]”.

Comenta Marín (2007) que dos días después de la caída de Florencio Salazar Martínez, Carlos Jonguitud Barrios declaró a un reportero del periódico local El Herald, que Salazar Martínez se ahorcó él sólo. Y en esto, tanto Marín como el autor de la tesis están de acuerdo, quizá le faltó a Salazar Martínez paciencia y prudencia para concluir su gestión como gobernador.

En 1987, al dejar la gubernatura del Estado Florencio Salazar Martínez, llega como gobernador de San Luis Potosí Leopoldino Ortiz Santos, quien concluye lo que resta del sexenio 1985-1991.

Sobre la salida de Salazar Martínez como gobernador de San Luis Potosí, expone Marín (2007) que fue tan rápida que Florencio Salazar Martínez ya había convocado a la legislatura local para entregarle su solicitud y exigirle una aceptación inmediata, con lo que obligó al gobierno federal a mandar intempestivamente por el magistrado de la Suprema Corte Leopoldino Ortiz Santos, sobrino de Gonzalo N. Santos, a su despacho en la Suprema Corte de

Justicia de la Nación, y ponerlo en un avión que lo condujo a San Luis Potosí sin darle oportunidad siquiera de avisar a su familia, para estar a tiempo de que el Congreso lo designara gobernador provisional a las nueve y media de la noche del lunes 25 de mayo de 1987.

Continúa Marín (2007) que los medios de difusión sorprendieron a Ortiz Santos, quien, falto de experiencia y sentido político, informó que el primer aviso que tuvo de que sería gobernador de San Luis Potosí vino de la Secretaría de Gobernación. Ya instalado como gobernador de San Luis Potosí, Ortiz Santos designó a su equipo de trabajo, parte del que se muestra en la Tabla 42.

Tabla 42. Gabinete político de Leopoldino Ortiz Santos (1987-1991)

Unidad administrativa	Nombre del AD
Subsecretaría General de Gobierno	Miguel Martínez Castro
Dirección General de Pensiones	Rafael Turrubiartes
Secretaría de Educación y Servicios Sociales	Emilio Lara Trejo
Dirección de Prevención y Readaptación Social	José Luis Vega Rodríguez
Dirección de Desarrollo Industrial	Jacobo Payán Latuff
Secretaría de Servicios Administrativos	Gerardo Ramos Romo
Dirección de Compras	José Lara Cabrera
Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología	Guillermo Leal Tobías
Secretaría Particular	Ramón Cerrillo López

Fuente: Elaborada por el autor (2005) con datos tomados del Periódico El Sol de San Luis de fecha 28 de mayo de 1987.

En lo que toca a la gestión pública de Ortiz Santos, también hubo varios AD que lograron reposicionarse posteriormente, como en el caso de Rafael Turrubiartes quien en este período de gobierno se desempeñó como Director de Pensiones y siguió ocupando el mismo cargo en los períodos de Fausto Zapata Loredo y Gonzalo Martínez Corbalá. En cuanto al Secretario Particular de Ortiz Santos, posteriormente se reposicionó como Secretario Auxiliar de Gonzalo Martínez Corbalá y Secretario Particular Adjunto con Teófilo Torres Corzo.

Con la llegada de Leopoldino Ortiz Santos a la gubernatura del Estado de San Luis Potosí, se establece cierta tranquilidad y paz social tanto en el aspecto político como en el social dentro de la Entidad. A tan sólo cuatro meses de nombrado gobernador del Estado, en algunos medios locales de comunicación se publicaron notas como las siguientes:

El titular del Ejecutivo del Estado, ha logrado conformar un auténtico gobierno democrático [...]. El perfil de su administración se distingue, como él mismo lo ha manifestado en diversas ocasiones, porque su compromiso es sólo con el pueblo. Es así como se ha venido forjando un nuevo Estado, más fuerte, más unido y con mayor identificación entre gobierno y gobernados.

Se ha podido instrumentar en San Luis Potosí una auténtica renovación política que garantiza en todos los rincones del Estado las libertades y los derechos humanos y sociales de los ciudadanos. La renovación política emprendida por el gobierno a partir del mes de mayo (1987), busca garantizar tales derechos para conformar una auténtica democracia que ya se experimenta en todos los sectores (Esquivel, 1987:13).

En su primer informe de gobierno –segundo de la administración pública estatal 1985-1991– Leopoldino Ortiz Santos alude a su antecesor el ex gobernador Florencio Salazar Martínez:

El Lic. Florencio Salazar Martínez, fue electo gobernador del Estado para el período 1985-1991. El 25 de mayo del año en curso (1987), por motivos personales, solicitó licencia para separarse de su cargo por un término de diez meses, contados a partir de esa fecha. El Congreso del Estado, con apoyo en lo dispuesto por la fracción XII del artículo 34 de la Constitución Local, concedió la licencia solicitada.

Continúa Ortiz Santos:

En esa ocasión, el Congreso tuvo a bien designarme gobernador provisional de la entidad durante dicho plazo. Rendí la protesta de ley y tomé posesión del cargo el mismo día 25 de mayo, comprometiéndome a guardar y hacer guardar la constitución política de los Estados Unidos Mexicanos, la particular del Estado y todas las leyes que de ellas emanen. Desde el momento en que asumí la honrosa responsabilidad de gobernar al pueblo de San Luis Potosí, ofrecí servir a todos mis conciudadanos, para que, juntos trabajáramos en la solución de los problemas que enfrente nuestro Estado. (Gobierno del Estado de San Luis Potosí, 1987:15).

Al término del gobierno de Leopoldino Ortiz Santos en 1991, asume la titularidad del Poder Ejecutivo Estatal Fausto Zapata Loredo, quien era un ejemplo del individuo de talento atraído por el PRI. De palabra fácil y buen aspecto pese a su baja estatura, era un diplomático nato. Desde la adolescencia había trabajado como periodista en su natal San Luis Potosí (Preston y Dillon, 2004).

Comentan Preston y Dillon (2004) que como diputado federal antes de cumplir los 30 años, Zapata llamó la atención de Luis Echeverría, quien lo escogió como vocero de la presidencia. Su función era informar ocasionalmente a la prensa y controlarla siempre, premiando las publicaciones favorables al presidente y marginando las que lo criticaban. Su buen desempeño le valió, hacia el final del sexenio, una senaduría, y más tarde las embajadas en Italia y China.

En relación con la cercanía ente Zapata Loredó y Echeverría, Smith (1981a:326) expone:

Para ampliar su base de apoyo político, Echeverría buscó el respaldo principalmente de dos grupos. Uno de ellos estaba formado por un elenco de hombre jóvenes, en su mayoría entre los treinta y los cuarenta años de edad, quienes fueron nombrados a puestos políticos de nivel superior y particularmente delicados: [...], Fausto Zapata (y otros actores de la política), se convirtieron en ejemplos representativos del grupo que al final del sexenio había recibido el mote de “efebocracia”.

El 18 de agosto de 1991 se realizaron las elecciones y el Colegio Electoral decretó el triunfo del candidato del PRI, Zapata Loredó. Según los resultados oficiales, Zapata venció a Nava por cerca de dos a uno: 329,292 votos para él, 170,646 para el doctor (Calvillo, 1999; citado por Preston y Dillon, 2004; Consejo Estatal Electoral de San Luis Potosí, 2006). Cuando declaró su triunfo en la casa de campaña del PRI, Zapata dijo que tales resultados constituían “*un voto de confianza para el presidente Carlos Salinas de Gortari*” (Mendoza, 1991; citado por Preston y Dillon, 2004).

En las elecciones para gobernador del Estado en 1991, Zapata Loredó se enfrentó a la Coalición Democrática Potosina, integrada por el Frente Cívico Potosino y los partidos PAN, PDM y PRD, la que había postulado a Salvador Nava Martínez como su candidato a la gubernatura del Estado (Ortiz, 1992; citada por Kaiser, 1997).

Cuando toma posesión como gobernador de San Luis Potosí, Fausto Zapata Loredó nombró a su gabinete político, que se integró con los AD que se indican en la Tabla 43.

De igual manera que en administraciones públicas anteriores, varios AD nombrados por Zapata Loredó también lograron reposicionarse posteriormente. Se tiene el caso de Amado Vega Robledo, a quien se designó Secretario General de Gobierno y durante la administración de Silva Nieto, fue Secretario de Desarrollo Social y Regional.

El Secretario de Desarrollo Urbano y Ecología, Leopoldo Stevens Amaro, continuó en este mismo cargo durante la administración de Martínez Corbalá. Alfonso Alavez, Procurador General de Justicia durante este período, conservó el cargo en la administración pública de Gonzalo Martínez Corbalá.

En el caso de Mario Silva Herzog, se le nombró Secretario de Comunicaciones y Transportes y volvió a ocupar este mismo cargo durante la administración de Horacio Sánchez Unzueta. El Secretario Particular de Fausto Zapata Loredó fungió posteriormente como Oficial Mayor durante la administración de Fernando Silva Nieto, aquí se alude a Juan Carlos

Machinena Morales. En cuanto a Juan José Rodríguez, nombrado Coordinador de Asesores, posteriormente se reposicionó como Secretario General de Gobierno con Fernando Silva Nieto.

Tabla 43. Gabinete político de Fausto Zapata Loredó (1991)

Unidad administrativa	Nombre del AD
Secretaría General de Gobierno	Amado Vega Robledo
Subsecretaría General de Gobierno	Federico Garza Herrera
Secretaría de Finanzas	Manuel Algara Cossio
Secretaría de Programación y Presupuesto	Manuel Medellín Milán
Secretaría de Servicios Administrativos	Rolando Ortega
Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología	Leopoldo Stevens Amaro
Procurador General de Justicia	Alfonso Alavez
Secretaría de Comunicaciones y Transportes	Mario Silva Herzog
Secretaría de Educación y Servicios Sociales	Alicia Martínez Martínez
Secretaría Particular	Juan Carlos Machinena Morales
Coordinación General de Asesores	Juan José Rodríguez
Dirección de Promoción Industrial	José Luis Barrón Lechuga
Junta Estatal de Caminos	Tirso Díaz Infante
Dirección de Protección Social	Héctor Fuentes Robles
Procuraduría de la Defensa del Menor y la Familia	Victoria Labastida
Consejo Estatal para la Cultura y las Artes	Rosa María Valladares
Dirección de Turismo	David Cortes
Dirección de Pensiones	Rafael Turrubiartes
Dirección del Canal 9	Javier Rodríguez
Contraloría del Estado	Caridad Torres de Rangel

Fuente: Elaborada por el autor (2005) con datos tomados del Periódico El Sol de San Luis de fecha 27 de septiembre de 1991.

A partir de la fecha en que el Colegio Electoral decretó el triunfo de Fausto Zapata Loredó, el movimiento navista retomó diversas acciones de resistencia civil para protestar contra el resultado de las elecciones, que incluyeron plantones frente a Palacio de Gobierno, bloqueo de carreteras y una marcha a la ciudad de México que Salvador Nava encabezó.

El 28 de septiembre de 1991, el doctor Nava, de chamarra y tenis, salió de la ciudad de San Luis Potosí a la cabeza de la Marcha de la Dignidad, una procesión de miles de inconformes para recorrer los 400 kilómetros a la ciudad de México. Lucía pálido y era obvio que sufría los efectos del cáncer. En algunos tramos se le sumaron Cuauhtémoc Cárdenas y su hijo Lázaro, Luis H. Álvarez, presidente del PAN y Vicente Fox, reciente candidato panista a la gubernatura de Guanajuato, donde acababa de librar, a su vez, una intensa batalla contra el

fraude. Nava calculaba llegar a la capital del país el 15 de octubre de 1991 (Preston y Dillon, 2004).

La marcha se interrumpió, pues ante la presión popular el 10 de octubre de 1991, 14 días después de que tomó posesión como gobernador del Estado, Zapata Loredó renunció ante el Congreso del Estado (Ortiz, 1992; citada por Kaiser, 1997). Sobre el mismo tema, Preston y Dillon (2004:129) comentan:

En los días posteriores los navistas bloquearon las cinco carreteras que desembocan en la ciudad de San Luis Potosí. Un grupo de mujeres inició un plantón de oraciones y ayuno en las escaleras del palacio de gobierno, y otras marcharon por las calles golpeando ollas en afán de comparar a Zapata con el dictador chileno Augusto Pinochet. Pese a su coraje, sin embargo, los simpatizantes de Nava no olvidaron las buenas maneras. Un cartel en un mitin decía: *“Fausto: por favor renuncia. Familia Martínez”*.

Se dice que en realidad, a Fausto Zapata Loredó se le obligó a renunciar el 9 de octubre de 1991, después de una visita que realizó a Los Pinos, cuando todavía era Presidente de México Carlos Salinas de Gortari (Unidad de Análisis Prospectivo El Financiero, 1993). Sobre el punto, Preston y Dillon (2004:124) comentan:

Sin saber cómo, Zapata se convirtió en una mancha en el cuadro del México moderno que el presidente (se refieren a Carlos Salinas de Gortari) se empeñaba en pintar, lo que, con todo, le permitió comprobar (a Zapata) que el interés del presidente en el cambio democrático se reducía a las apariencias.

Tiempo después, en una entrevista que Zapata Loredó concedió a Preston y Dillon, al reflexionar sobre la debacle en San Luis Potosí, Zapata la calificó como:

Un acto autoritario con disfraz democrático [...] Salinas buscó estratagemas que hicieran creer a la gente que, como por arte de magia, en México se hallaban en marcha reformas para hacer del país un régimen democrático con el apoyo del presidente, dijo. Pero no creo que en ningún momento haya tenido la intención de realizar una verdadera reforma política (Preston y Dillon, 2004:130).

Incluso se comenta que Salinas de Gortari entabló negociaciones con Nava a espaldas de Zapata, ofreciendo prescindir de Zapata e instalarlo a él como gobernador. Pero Salinas, insistía en nombrar a los principales miembros del gabinete. Nava se negó (Cantú, 2001; citado por Preston y Dillon, 2004).

Como consecuencia de los supuestos resultados fraudulentos de las elecciones para gobernador del estado de San Luis Potosí, celebradas el 18 de agosto de 1991 y en las que se decretó la victoria del priista Fausto Zapata Loredó, el 5 y 6 de septiembre del mismo año, se

celebró en la ciudad de San Luis Potosí un Foro denominado *Análisis y Balance de las Elecciones. San Luis Potosí, 1991*, cuyo desarrollo y resultados se condensaron en un documento titulado con el mismo nombre y editado por el Frente Cívico Potosino en 1991.

El Foro inició con la presentación de evidencias que indicaban el fraude cometido en el proceso electoral. Participaron como ponentes: Patricia Palacios, Miguel Cabrera, Xavier Boelsterly y Eduardo Gómez, todos miembros del Comité de Análisis Electoral de la Coalición. También participó Cuauhtémoc Rivera, Investigador de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM (Frente Cívico Potosino, A.C., 1991).

A continuación se transcriben partes de las ponencias presentadas, relevantes en este caso:

Patricia Martínez expuso:

Nosotros miembros del Comité [...] presentamos un documento que si bien no tiene un carácter jurídico y legal, está moralmente sustentado por denuncias, actas de escrutinio, narraciones, fotografías, relatos, videos, en fin por un sinnúmero de testimonios emitidos por personas dispuestas a hacer declaraciones formales y sustentados por su calidad moral.

Consideramos que el fraude electoral en San Luis Potosí es producto de tres factores muy importantes: el primero es la alteración en el padrón electoral, el segundo la grave confusión jurídica y la falta de infraestructura adecuada para realizar elecciones dignas y confiables, y el tercero son las múltiples irregularidades presentadas antes, durante y después del proceso electoral (Frente Cívico Potosino, A.C., 1991:13-14).

En el mismo sentido, Miguel Cabrera comentó:

Nosotros nos basamos en dos cosas para afirmar que el padrón electoral fue alterado, uno es un estudio hecho por investigadores de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM que tengo aquí a la mano. [...] Me voy a permitir leerles las conclusiones [...] del mismo: No es el de mayor cobertura ni el de mayor número de enlistados en los últimos años; es incompleto porque deja fuera a más de 280,000 ciudadanos; está estructurado de manera selectiva y con criterios políticos; está estructurado con 5 tipos de falsedades; es violatorio a la actual legislación electoral; por lo tanto es desconfiable; y su estructura fue dirigida por el partido oficial (se refiere al PRI) para garantizarle a éste el monopolio del poder.

La segunda anomalía fueron los fantasmas que inventaron (acusa al PRI), que no es otra cosa más que credenciales falsas, en un momento dado somos dueños de la maquinita y si reciben una solicitud del partido oficial, cuántas quieres, pues 200 mil, ahí están, [...].

La tercera anomalía fue de última hora (recuérdese que sólo había mencionado dos), esta no fue detectada en el estudio del padrón, pero la detectamos nosotros [...], trajimos una caja del padrón electoral del sexto distrito, para si alguno de ustedes quiere en un momento dado escoger la casilla que quiera, la escoja, ahí vienen las actas de escrutinio y puede comprobar que no estamos mintiendo (Frente Cívico Potosino, A.C., 1991:14, 15 y 19).

Sobre el relato de Miguel Cabrera, Preston y Dillon (2004:126-127) exponen:

Antes de las elecciones un grupo de investigadores de la UNAM examinó el padrón electoral, y concluyeron que las listas nominales habían sido rasuradas en zonas urbanas, plaza fuerte de Nava, y abultadas en el campo, favorable al PRI.

El día de las elecciones, 330 voluntarios lograron cubrir alrededor de la tercera parte de las 2,200 casillas instaladas en el estado. Vieron a agentes priistas ofrecer dinero y comida a cambio de votos y echar de casillas a representantes de Nava. Vieron que a miles de navistas con credencial de elector válida se les impedía votar, porque su nombre había sido rasurado del padrón. Su informe íntegro fue publicado en La Jornada.

Por otro lado, Xavier Boelsterly declaró:

[...], quiero aprovechar este momento para un planteamiento de tipo político. Tenemos toda la información que respalda lo que hemos dicho aquí y en otros Foros [...], porque la lucha por la democracia en San Luis no va a acabar hasta ver un respeto al triunfo político electoral, en este caso el doctor Nava o bien de quien pueda venir en un futuro a lanzarse como líder o candidato al Gobierno del Estado o a otro tipo de acciones políticas o cívicas, pero además tenemos como complemento a esta denuncia; a esta información, el apoyo moral que nos dan las conclusiones que han presentado los organismos de la sociedad civil que, apartidistas, objetivas e imparciales, han dicho que en San Luis Potosí la lucha electoral fue absoluta y totalmente fraudulenta (Frente Cívico Potosino, A.C., 1991:32).

Y Javier Gómez expuso:

Le dije al presidente estatal del PRI que soy gente seria y no me presto a que nadie me manipule ni tampoco a manipular [...], de tal manera que le solicitaba que me entregara sus resultados casilla por casilla y que yo me comprometía a utilizar la misma técnica empleada, y diera lo que diera, resultara lo que resultara, ante el mismo auditorio y ante la prensa, si así lo querían, yo les exponía lo que diera de resultados.

Yo me había comprometido a que no presentaría estas gráficas al público sin antes haber tenido la información que el PRI me iba a dar, sin embargo no fue dada y sí les di un plazo razonable, es cuestión de apretar un botón y la computadora dice cuántos y bajo qué términos está cada una de las casillas.

Hasta ahorita éste es mi objetivo; yo tengo dos o tres observaciones analizando esta gráfica. Es un poco curioso, raro que una población o un distrito en el cual los niveles socioeconómicos y políticos de la población son muy diferentes o las personas que conocen San Luis pueden decir que Lomas es muy diferente a la Progreso, a la Zona Centro. Sin embargo, al comportamiento es muy parecido.

[...], debido a que tenemos el 53 por ciento de las casillas computadas, tratando de encontrar qué es lo que está sucediendo y graficar esos resultados, con el fin de que podamos analizar cuantitativamente también estas gráficas. Entonces repito, son datos objetivos, son claros y definitivamente no son ni tendenciosos ni tramposos (Frente Cívico Potosino, A.C., 1991:36-37).

Cuauhtémoc Rivera, Investigador de la UNAM expuso:

El estudio propiamente es hecho por el equipo denominado Sociología y Comunicación Alternativa de la Facultad de Ciencias Políticas. Somos un equipo de universitarios, investigadores, estudiantes y pasantes que nos dedicamos a este trabajo desde hace varios años. Queremos señalar que está elaborado a partir de lo que se denominan listas nominales preliminares, no está estructurado a partir de las listas nominales definitivas, porque como señalaron anteriormente (se refería a lo expuesto por los ponentes en el Foro), éstas solamente se conocieron en las casillas. Las listas nominales

preliminares me las facilitó Varinia Hernández del PRD, para estudiarlas, y sobre ellas hicimos el estudio.

El trabajo está organizado en dos áreas; un área que se establece a partir de las estadísticas oficiales que se comparan con el crecimiento del padrón electoral en los últimos años, y una segunda área elaborada a partir de trabajo de campo, es decir, visitamos más de mil domicilios casa por casa para preguntar si ahí habitaba la gente, si tenía credencial de elector o si no la tenía.

Ahora bien, ¿qué encontramos en el estudio del padrón electoral? Encontramos lo que nosotros hemos llamado "siete puntos fundamentales del padrón electoral". En primer lugar encontramos que el padrón que se presenta en las listas nominales preliminares, no es el padrón electoral que tiene mayor cobertura ni el que tiene mayor número de empadronados.

El padrón de listas nominales preliminares tiene 820,556 personas empadronadas, contrariamente al padrón propiamente que contiene 900,837, y contrariamente al padrón de 1990 que tiene 948,000 e inclusive el padrón de 1987 tiene 868,000, es decir, el actual es el padrón que tiene el más bajo número de empadronados y el menor número de cobertura, es un padrón bastante recortado.

El segundo punto es que es un padrón recortado en las zonas urbanas fundamentalmente, en el municipio de San Luis Potosí y en el municipio de Soledad. En los dos Municipios se deja fuera a 92,826 personas.

Tercer elemento: En Tamazunchale visitamos la zona que está en una franja comercial muy grande. Había elevado número de personas empadronadas en bodegas, en bodegas del mercado. Hay una gran cantidad de personas que están en el padrón y que nunca recibieron sus credenciales. Esto implica que estas credenciales no se quemaron y que andan volando, que alguien las tiene y que debe existir un recibo firmado de la credencial porque así lo establece la ley.

Un cuarto elemento es que encontramos a menores de edad empadronados. En Tamazunchale sucedió un caso que da risa, que da coraje. Fuimos a la casa y encontramos que la persona era un menor de edad y estaba empadronado, y le preguntamos: ¿tienes credencial de elector? Nos respondió la mamá: cómo va a tener credencial de elector si es menor de edad. Es decir, empadronaban a menores de edad y no les entregaban en consecuencia las credenciales.

Si pasamos a relacionar las falsedades con resultados electorales, encontraremos que en los distritos donde hay menor porcentaje de empadronamiento, el PRI perdía en las elecciones pasadas; recordemos que hace tres años el PRI perdió las elecciones municipales en San Luis Potosí y contrariamente, en los municipios de la Huasteca, el PRI saca hasta el 99 por ciento de las votaciones. Ahí hay una íntima relación entre mayor número de empadronados con votación a favor del PRI y con menor número de empadronados con votación a favor de la oposición (Frente Cívico Potosino, A.C., 1991:38-42).

También como parte del Foro, se instalaron cuatro mesas de discusión con las personalidades que se indican en la Tabla 44. En la misma tabla dan a conocer las conclusiones y recomendaciones a las que llegaron sus integrantes, con respecto del resultado del proceso electoral del 18 de agosto de 1991 en San Luis Potosí.

Con la renuncia de Fausto Zapata Loredó, ocupó a la gubernatura del Estado el también priista Gonzalo Martínez Corbalá. En realidad, Carlos Salinas de Gortari lo nombró como gobernador interino, hecho que indignó al PRI Estatal que se rebeló poco después. En la última ironía para él, Zapata tuvo que intervenir para sofocar un motín que en su nombre organizaron sus propios seguidores, ante quienes dejó en claro que no se retractaría de una renuncia que jamás habría querido presentar (Preston y Dillon, 2004).

Tabla 44. Relación de participantes y conclusiones a las que se llegó en el Foro denominado Análisis y Balance de las Elecciones: San Luis Potosí, 1991

Mesa	Integrantes	Posición política, cívica, académica o social	Conclusiones generales de la mesa
1	Luis H. Álvarez	Presidente del Comité Ejecutivo Nacional del PAN	<p>1. Sobre el fraude. Se demostró su estrategia global electoral del Gobierno para modificar sustancialmente los resultados de la votación en favor del partido del estado, esto se presenta con una mayor incidencia, en el caso de San Luis Potosí. Existen numerosas irregularidades en el proceso electoral durante la jornada, pues es en el proceso previo, durante la elaboración del padrón electoral y reparto de credenciales, donde se estructuró el fraude con la manifiesta y comprobada exclusión selectiva de ciudadanos, potencialmente electores de la coalición y de la oposición en el resto del país.</p> <p>2. Factores del Fraude. Control del estado sobre los órganos electorales y en la elaboración del padrón, estructura vertical del IFE, dependiente del Ejecutivo Federal y en manos del partido oficial. Padrón viciado. Manipulación de recursos públicos en favor del partido del estado. Actitud complaciente de los partidos políticos.</p> <p>Propuestas para rebatir el fraude:</p> <p>Organización ciudadana con apoyo de los partidos para organizar la resistencia civil, enérgica, pacífica y civilizada para evitar la consumación de la usurpación y rescatar el triunfo popular.</p> <p>Comprometer a los partidos políticos para asumir una mayor responsabilidad en no validar o legitimar órganos y procesos irregulares.</p> <p>Desenmascarar las mentiras del régimen en materia de derechos humanos, sociales y políticos. En materia de derechos humanos, la Comisión Nacional de Derechos Humanos; en materia de derechos sociales, el Programa Nacional de Solidaridad (PRONASOL) y en materia de derechos políticos, el Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales (COFIPE).</p> <p>Luchar primero por un poder electoral autónomo, sin control del estado y su partido, en manos de la sociedad civil y los partidos políticos, que sea realmente neutral. También para asegurar que los recursos públicos no se utilicen por y para el partido del estado.</p>
	José Álvarez Icaza	Director de CENCOS	
	Mario Leal Campos	Diputado Federal y Presidente del Comité Directivo Estatal del PAN en San Luis Potosí	
	Rosario Ibarra de Piedra	Líder de las Madres de hijos desaparecidos y representante del PRD ante el Instituto Federal Electoral (IFE)	
	Jesús Ortega Martínez	Diputado Federal y representante del PRD ante el IFE	
	José Herrera Marcos	Representante del Centro Potosino de Derechos Humanos	
	Lilian Harris	Investigadora del proceso electoral potosino	
2	Jaime Tamayo (Moderador)	Director del Centro de Investigaciones sobre el Movimiento Social de la Universidad de Guadalajara	<p>1. En México no hay democracia, las elecciones del 18 de agosto (se refiere a las que se llevaron a cabo en San Luis Potosí en 1991) fueron un atropello brutal a los derechos de la ciudadanía.</p> <p>2. Es indispensable que la ciudadanía ejerza presión sobre los medios de comunicación, para que realicen una cobertura objetiva de las campañas y las elecciones, aún más, se ejercería presión sobre los anunciantes en los medios.</p> <p>3. El régimen de Carlos Salinas se ha colocado al margen de la ley, en San Luis Potosí, la ley está con la voluntad del pueblo que eligió mayoritariamente al doctor Salvador Nava como su gobernador.</p> <p>4. No hay condiciones para una competencia equitativa entre los partidos políticos, dado que la ley, los funcionarios electorales, los medios de comunicación y los recursos públicos favorecen al partido del estado.</p> <p>5. Es importante vincular esfuerzos de partidos y de organizaciones ciudadanas en defensa de los derechos políticos de los mexicanos.</p> <p>6. Ante el marco legal y gubernamental, que representa una competencia electoral imparcial y libre, cabe preguntar si tiene relevancia el emitir el voto.</p> <p>7. Es fundamental que las organizaciones no gubernamentales dediquen sus esfuerzos a promover la democracia participativa y la organización social.</p>
	Cuahtémoc Cárdenas	Presidente del Comité Ejecutivo Nacional del PRD	
	Felipe Calderón	Miembro del Comité Ejecutivo Nacional del PAN	
	Francisco de Jesús Aceves	Investigador del Centro de Estudios de la Información y la Comunicación de la Universidad de Guadalajara	
	Oscar Ortiz Reyes	Miembro del Programa de Derechos Políticos de la Academia Mexicana de Derechos Humanos; ha participado en la observación de la elección de San Luis Potosí	
	Eduardo Clavé	Miembro del Acuerdo Nacional para la Democracia (ACUDE) y del grupo de observadores en las elecciones de Nuevo León	
	Samuel I. Del Villar	Representante de San Luis Potosí en el Consejo Nacional del PRD	
	Carlos Heredia (Moderador)	Miembro del Comité Coordinador del ACUDE y de la Convergencia de Organismos Cíviles por la Democracia	

3	José Antonio Crespo	Investigador del Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE)	<p>1. Todos los ponentes coincidieron en que las elecciones del 18 de agosto de 1991 no tienen credibilidad, y por consiguiente no aseguran la legitimidad de quienes resultan electos. El fraude electoral fue masivo y generalizado.</p> <p>2. El régimen demostró una voluntad poco clara para realizar unas elecciones creíbles, por lo tanto, poca disposición para una transición democrática por la vía electoral.</p> <p>3. Los partidos políticos deben seguir peleando por elecciones limpias y auténticas, pero antes deben en forma unitaria, exigir condiciones mínimas para participar en los procesos electorales. Estas serían:</p> <p>A. Eliminación total del control gubernamental en todas y cada una de las fases del proceso.</p> <p>B. Reglamentación del uso de los recursos de las campañas de los partidos, debe asegurarse la transparencia total de los ingresos y egresos de los partidos.</p> <p>C. Legalidad en el padrón electoral y del reporte de credenciales.</p> <p>D. Reglamentación del uso de los medios de comunicación con fines electorales para asegurar igualdad de condiciones para los contendientes.</p> <p>E. Un padrón fidedigno y credenciales con fotografía, este padrón deben aceptarlo todos los partidos.</p> <p>F. Reglas del juego electoral basadas en el consenso y no en el mayoritismo.</p> <p>4. La tarea fundamental de movilizar la participación ciudadana para lograr el pleno respeto a los derechos políticos y la democracia, sin esto no hay respeto a los derechos humanos. Las asociaciones de la sociedad civil tienen la obligación de mantener viva la movilización ciudadana iniciada en 1985, sin ésta los partidos no podrán avanzar. La movilización ciudadana debe representar un polo de resistencia a la autocracia e imposición, para ello, debe asumir varias actividades de tipo técnico-político como son:</p> <p>A. Uso del padrón electoral y reparto de credenciales.</p> <p>B. Monitoreo del empleo de recursos públicos en campañas electorales.</p> <p>C. Monitoreo del uso de los medios de comunicación.</p> <p>D. Una acción de liderazgo sostenida en la lucha por la democracia.</p> <p>5. El pueblo de San Luis Potosí tiene una gran tradición histórica en la lucha por la democracia. Como mexicanos debemos apoyarla porque es un polo de resistencia al autoritarismo y la imposición.</p>
	Julio Faesler	Presidente del Consejo por la Democracia	
	Lucas de la Garza	Excandidato a gobernador por el PRD en el estado de Nuevo León	
	Jorge Castañeda	Profesor de la UNAM y articulista de la Revista PROCESO	
	Enrique Krauze	Investigador e historiador de la revista Vuelta	
	Marie Claire Acosta (Moderadora)	Presidenta de la Comisión Mexicana de Derechos Humanos	
4	Antonio Santos	Exdirigente del Consejo Estudiantil Universitario (CEU) de la UNAM	<p>El México de hoy que aspira a transformar el país, construir el partido de la democracia y luchar por el respeto al voto. Se observó que el fraude no se hace sólo el día de las elecciones, sino desde antes y cuando se requiere, después. No nos concentremos en las reglas del juego. Se ha visto que existe una intervención clara del centro en los procesos, como en el caso de Guanajuato. San Luis Potosí es la cuna de la nueva democracia que la patria exige.</p> <p>El punto de confluencia es establecer la democracia tomando fuerzas, caminando hacia el 94. Solidarizarnos con San Luis Potosí y formar un Frente con el pueblo de San Luis. Que se vea que no estamos solos, acompañemos a Nava en esta lucha que sólo terminará una etapa el día 26.</p> <p>El nuestro, es un gobierno débil y se proponen tres cosas fundamentales: retiro de los comicios y constitución de un nuevo Frente Cívico, un Frente de Dignificación Nacional y un gran Frente para la Defensa de la Soberanía Nacional.</p>
	Artemio Benavides	Asamblea Democrática para el Sufragio Efectivo, (ADESE) Nuevo León	
	Heberto Castillo	Presidente del PRD en el Distrito Federal	
	Graco Ramírez	Miembro de ACUDE y del Comité Ejecutivo Nacional del PRD	
	Adolfo Aguilar Zinser	Miembro de la Coordinadora del (ACUDE) y profesor e investigador en la UNAM	
	Rafael Reygadas (Moderador)	Miembro de la Comisión Coordinadora de la Convergencia de Organizaciones Civiles por la Democracia	

Fuente: Elaborada por el autor (2005) a partir de: Frente Cívico Potosino, A.C. (1991).

Ya como gobernador, Martínez Corbalá nombró a su gabinete, parte del cual se muestra en la Tabla 45.

Tabla 45. Gabinete político de Gonzalo Martínez Corbalá (1991-1992)

Unidad administrativa	Nombre del AD
Secretaría General de Gobierno	Gustavo Barrera López
Subsecretaría General de Gobierno	Librado Ricavar Martínez
Secretaría de Finanzas	Miguel Ángel Cuadra Palafox
Tesorería del Estado	Marco Octavio Álvarez Jiménez
Secretaría de Programación y Presupuesto	Juan Manuel Carreras López
Secretaría de Servicios Administrativos	José Luis Vives Urbina
Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología	Leopoldo Stevens Amaro
Procuraduría General de Justicia	Alfonso Alavés Szymansky
Dirección de Comunicación Social	Julio Hernández López
Secretaría de Educación y Servicios Sociales	Guillermo Delgado Robles
Secretaría Particular	José Palau Mejía
Coordinación General de Asesores	Víctor Alfonso Maldonado
Secretaría de Fomento Económico	Virgilio Garza Herrera
Junta Estatal de Caminos	Tirso Díaz Infante
Dirección de Protección Social	Orlando Ángel Carrillo Olea
Secretaría Auxiliar	Ramón Cerrillo López
Consejo Estatal para la Cultura y las Artes	Rosa María Valladares
Procuraduría de la Defensa del Trabajo	Florencio Hernández Torres
Subprocuraduría de la Defensa del Trabajo	Catarino Arellano Hernández
Dirección de Pensiones	Rafael Turrubiarres
Dirección del Trabajo y Previsión Social	Gualberto Meléndez Cruz
Dirección de Compras	Juan Tapia Gutiérrez
Dirección de la Policía Judicial del Estado	Rubén Sánchez Santacruz

Fuente: Elaborada por el autor (2005) con datos tomados del Periódico El Sol de San Luis de fechas 17 y 22 de octubre de 1991.

También la administración gubernamental de Gonzalo Martínez Corbalá contó con AD que se reposicionaron posteriormente. Juan Manuel Carreras López, nombrado Secretario de Programación y Presupuesto, se desempeñó como Secretario de Desarrollo Social y Regional con Fernando Silva Nieto. Buena parte de su administración, Martínez Corbalá la dedicó a tratar de pacificar la intranquilidad y descontento que se generaron durante los pocos días que estuvo Fausto Zapata Loredó como gobernador. La problemática se extendía a lo largo y ancho del territorio potosino.

A Martínez Corbalá se le nombró gobernador interino para un período de 18 meses, pero sólo estuvo en el cargo un año. Se dice que consideró la posibilidad de dimitir en su

puesto con la finalidad de presentarse como candidato a la gubernatura para las siguientes elecciones. Esta situación provocó gran debate debido a que las intenciones de Martínez Corbalá eran a todas luces, inconstitucionales –la constitución mexicana impide la reelección del ciudadano que haya detentado el cargo de gobernador o presidente de la república, provisional, interino o constitucional– (Unidad de Análisis Prospectivo El Financiero, 1993).

Con atinencia al tema de la reelección, la propia Constitución Política del Estado de San Luis Potosí (2006, Legislación Administrativa y Fiscal de San Luis Potosí) establece en el artículo 74:

El Gobernador del Estado no podrá durar en su encargo más de seis años....

Por otro lado, el artículo 76 de la mencionada constitución política menciona:

En ningún caso y por ningún motivo podrá volver a ocupar el cargo de Gobernador del Estado el ciudadano que lo haya desempeñado, así hubiere sido electo por sufragio directo o con el carácter de interino, provisional o sustituto.

En este caso, a Martínez Corbalá lo designó el congreso local como gobernador interino, por lo que su proceder era a todas luces una flagrante violación constitucional, no sólo en el ámbito federal, sino también en el terreno estatal. Preston y Dillon (2004) exponen que en realidad, la idea de que Martínez Corbalá buscara la reelección fue de Carlos Salinas de Gortari y al respecto comentan:

Desde la revolución, tal vez el único principio constitucional que había sido sistemáticamente respetado era el que impedía a los funcionarios públicos reelegirse. Pero Salinas gozaba entonces de tal popularidad que había empezado a jugar con la idea de un segundo sexenio. Aparentemente razonó que si los potosinos permitían que Martínez Corbalá, el gobernador interino, contendiera por el puesto de gobernador electo, esto abriría el camino para la reelección del presidente.

Incluso, señalan Preston y Dillon (2004:131) el mismo Martínez Corbalá previno que ese proyecto no prosperaría y acertó. En la convención estatal del PRI, las bases protestaron, y Martínez Corbalá retiró su candidatura (Amezcu y Pardinas, 1997; citados por Preston y Dillon, 2004). El tema de la reelección ya se había tocado desde 1991, cuando un grupo de comerciantes de Sonora propuso la reelección del presidente Carlos Salinas de Gortari, el tema se manejaría ampliamente en diversos círculos de la sociedad (Unidad de Análisis Prospectivo El Financiero, 1993).

Por esas mismas fechas, una declaración del fallecido líder de la CTM, Fidel Velásquez sobre el tema de la reelección causó aún más revuelo en torno al debate que se estaba gestando. El diputado panista Astolfo Vicencio Tovar opinó que las declaraciones del líder eran “*una vacilada*” que no debía tomarse en serio.

La perredista (afiliada al PRD) Amalia García advirtió en ese momento que derogar el principio antireeleccionista implicaría convertir al sistema mexicano en casi una dictadura. Por su parte, el diputado del PRI César Augusto Santiago Ramírez consideró que el tema requería de “*análisis y discusión*” (Unidad de Análisis Prospectivo El Financiero, 1993).

Sin embargo, los rumores reeleccionistas de ese año los acalló por el propio secretario de gobernación de ese entonces, Fernando Gutiérrez Barrios, quien ratificó la posición del gobierno federal en el sentido de que no se propondría modificación alguna a la Constitución en materia del principio “*sufragio efectivo no reelección*” (Unidad de Análisis Prospectivo El Financiero, 1993). Sobre este aspecto, Martínez (1985b:44) comenta:

Los gobernadores de los estados no pueden durar en su cargo más de seis años [...]. Los gobernadores de los estados, cuyo origen sea la elección popular, ordinaria o extraordinaria, en ningún caso y por ningún motivo podrán volver a ocupar ese cargo, ni aun con el carácter de interinos (como era el caso de Martínez Corbalá), provisionales, sustitutos o encargados del despacho [...]; además, nunca podrán ser electos para el período inmediato: el gobernador sustituto constitucional, y el interino [...] (como también era el caso de Martínez Corbalá).

Al renunciar Gonzalo Martínez Corbalá a su cargo como gobernador de San Luis Potosí, el Congreso local nombró a Teófilo Torres Corzo como gobernador interino para concluir los ocho meses faltantes que dejó inconclusos Martínez Corbalá, es decir del 10 de octubre de 1992 al 18 de mayo de 1993 (1992, Decreto Número 471, publicado en el Periódico Oficial del Gobierno del Estado de San Luis Potosí).

Una vez instalado como gobernador Teófilo Torres Corzo, nombró a su gabinete político del que se muestra parte en la Tabla 46.

Por lo que toca a la administración de Teófilo Torres Corzo y en cuanto a AD que lograron reposicionarse, encontramos que quien fue Secretario de la Contraloría, Jesús Conde Mejía, continuó en el mismo puesto durante la administración de Horacio Sánchez Unzueta.

En su informe de gobierno –único por el corto tiempo en que estuvo al frente de la gubernatura– Teófilo Torres Corzo expresó que asumió el mandato como gobernador de la Entidad en una de las épocas más difíciles de la historia moderna del Estado:

No era fácil advertir una salida, las instituciones eran severamente cuestionadas, la credibilidad en el gobierno se veía sensiblemente disminuida, y en medio de todo esto estaba el destino de un estado que quería ser mejor, para responder a las aspiraciones de sus hijos (Congreso del Estado de San Luis Potosí, 1993a:12).

Tabla 46. Gabinete político de Teófilo Torres Corzo (1992-1993)

Unidad administrativa	Nombre del AD
Subsecretaría General de Gobierno	Joel Ramírez Díaz
Coordinación de Finanzas	Hugo García Blake
Secretaría de Servicios Administrativos	Carlos Valdez
Procuraduría General de Justicia	Efraín Álvarez Méndez
Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos	Jesús Salvador Félix Espinosa
Secretaría Particular	Alberto Ayala Flores
Coordinación General de Asesores	Manuel Garza González
Secretaría Privada	Pedro Manuel de la Fuente Morales
Secretaría de Comunicaciones y Transportes	Rafael Tayabas Cedillo
Secretaría de Protección Social	Armando Rivera Martínez
Secretaría Particular Adjunta	Ramón Cerrillo López
Dirección del Canal 9	Eduardo José Alvarado Izunza
Dirección de la Policía Judicial del Estado	Gilberto Rangel Iriarte
Secretaría de la Contraloría	Jesús Conde Mejía
Dirección de Relaciones Públicas	Blanca María Valle de Heinze
Dirección de Compras	Jesús Saucedo Mendoza

Fuente: Elaborada por el autor (2005) con datos tomados del Periódico El Sol de San Luis de fecha 22 de octubre de 1992.

Cuando Teófilo Torres Corzo concluyó su interinato como gobernador de San Luis Potosí, llega Horacio Sánchez Unzueta a la titularidad del poder ejecutivo Estatal. A Sánchez Unzueta se le decretó vencedor en el proceso electoral para elegir gobernador, el 18 de abril de 1993. En la Tabla 47 se muestran los resultados de este proceso electoral.

Tabla 47. Resultados del proceso electoral celebrado el 18 de abril de 1993, para elegir gobernador constitucional para concluir el período constitucional 1991-1997 en San Luis Potosí

Nombre del candidato	Partido político postulante	Votos obtenidos
Horacio Sánchez Unzueta	PRI	229,902
Jorge Lozano Armengol	PAN	70,219
Concepción Calvillo Alonso	Alianza PRD, PDM y Nava Partido Político (NPP)	39,025*
Francisco Ortiz Mendoza	Partido Popular Socialista (PPS)	1,678
Alma Delia Torres Martínez	Partido Auténtico de la Revolución Mexicana (PARM)	1,393

Nota: Por candidatos no registrados votaron 2,218 electores y se anularon 9,692 votos.

* Este total de votos quedó distribuido de la siguiente manera: PRD = 8,790 votos PDM = 3,851 y NPP = 26,384 votos.

Fuente: Elaborada por el autor (2005) a partir de: Congreso del Estado de San Luis Potosí. (1993b).

En el acto de toma de protesta de Horacio Sánchez Unzueta el 18 de mayo de 1993, acudió el todavía presidente de México, Carlos Salinas de Gortari. Aquí se cita una parte del discurso que Sánchez Unzueta expuso en ese acto:

La sociedad potosina fundó una sencilla esperanza, darse la oportunidad de construir en las ventajas de la concordia y de la paz las seguridades del futuro. Quiso darse lo que ya se ha ganado con tenacidad y empeños ejemplares: un destino mejor, más fraterno, más próspero.

Nadie en San Luis Potosí quiere ni la simulación ni la falsificación de unanimidades, porque la democracia no germina en ámbitos inmóviles o uniformados. Los que pensamos de una forma y los que piensan de otra, tenemos que discutir conjuntamente todo aquello que nos concierne como sociedad.

Pero tenemos que ser capaces de hacerlo sin que las diferencias nos desintegren. En San Luis vamos a seguir ventilando nuestras diferencias porque sin ello la democracia es una ficción y la modernidad política una quimera” (Congreso del Estado de San Luis Potosí, 1993c:4).

Al final de su sexenio como presidente de la República Mexicana, Salinas de Gortari todavía no abandonaba su muy peculiar discurso e hizo uso de la palabra en el acto de protesta de Sánchez Unzueta:

La mejor lección que nos ha dejado la reciente jornada electoral de San Luis Potosí es el mensaje claro y transparente que el pueblo potosino dio en las urnas. Ese mensaje dice: ¡San Luis quiere concordia y quiere progreso!, ¡Los potosinos tendrán paz, armonía, progreso y desarrollo!

Tenemos ya comprometidos recursos alrededor de 224 millones de nuevos pesos, 224 mil millones de los pesos anteriores. Eso querrá decir que sólo con estos recursos ya comprometidos para este año (1993), el gobierno federal habrá multiplicado por diez los recursos que desde el inicio de mi administración se canalizan a favor de San Luis Potosí, un incremento de más de mil por ciento en estos años de mi administración a favor del estado; [...] (Congreso del Estado de San Luis Potosí, 1993c:8).

Buena parte del gabinete político que Sánchez Unzueta integró para gobernar de 1993 a 1997, se muestra en la Tabla 48.

La administración pública de Sánchez Unzueta vuelve a testificar el fenómeno del reposicionamiento de AD en OP, Jorge Daniel Hernández Delgadillo, nombrado Subsecretario General de Gobierno, se reposiciona como Oficial Mayor, Procurador General de Justicia y Secretario de Desarrollo Social y Regional en el período gubernamental de Silva Nieto.

Cuando Horacio Sánchez Unzueta concluyó su período constitucional como gobernador de San Luis Potosí, lo sucede el también priista Fernando Silva Nieto para el período 1997-2003, quien estuvo como titular de varias secretarías durante el gobierno de Sánchez Unzueta. Silva Nieto sería el último gobernador de extracción priista que gobernó San Luis Potosí, desde la creación de este partido y de manera ininterrumpida.

Tabla 48. Gabinete político de Horacio Sánchez Unzueta (1993-1997)

Unidad administrativa	Nombre del AD
Secretaría General de Gobierno	Jaime Suárez Altamirano
Secretaría de Finanzas	Pascual Ocaña Gómez
Secretaría de Servicios Administrativos	José Antonio Taméz Sánchez
Procuraduría General de Justicia	Eduardo Izar Robles
Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos	Nazario Pineda Vargas
Secretaría de Fomento Económico	Carlos Robles Oyarzum
Secretaría de Programación y Presupuesto	Adrián Moreno Mata
Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología	Antonio Esper Bujaidar
Secretaría de Educación y Servicios Culturales	Humberto Monter Rasgadas
Secretaría de Comunicaciones y Transportes	Mario Silva Herzog
Secretaría de Protección Social y Vialidad	Miguel Naya Guerrero
Secretaría de la Contraloría	Jesús Conde Mejía
Tesorería General del Estado	José de Jesús Jiménez Hernández
Subsecretaría General de Gobierno	Jorge Daniel Hernández Delgadillo
Dirección de la Policía Judicial del Estado	Ignacio Cisneros López
Secretaría Particular	Roberto González Rubio
Dirección General de Comunicación Social	José de Jesús Suárez Blanco
Subsecretaría de Protección Social y Vialidad	José Guadalupe Durón Santillán
Subprocuraduría General de Justicia	Esteban Robledo Lasso de la Vega
Subsecretaría de Servicios Administrativos	Pedro de Jesús Olvera Vázquez
Dirección de Relaciones Públicas	Araceli Gómez Cano
Subsecretaría de Fomento Económico	Gustavo Puente Estrada
Junta Estatal de Caminos	Gerardo Cisneros López
Dirección del Canal 9	Edgardo Pérez Avelais
Junta Estatal de Agua Potable	Gilberto Humara Gómez
Dirección General de Prevención y Readaptación Social	José Luis Leija Sánchez
Presidencia de la Junta Local de Conciliación y Arbitraje	Pedro Luis Peña Calderón
Dirección General de los Parques Tangamanga	Rafael Tayabas Cedillo
Dirección del Instituto Estatal de la Vivienda	Hugo Urbina Santoyo
Dirección del Sistema Estatal de Transporte	Antonio Azuara Torres
Presidencia del Patronato de la Feria Nacional Potosina	Jordi Vilet Compean
Dirección General de Compras	Fernando Zárate Boker
Coordinación General de Asesores	Martín Celso Zavala
Asesoría Jurídica del Gobierno	Gustavo Barrera López
Coordinación del Consejo Consultivo del Ambiente	Fernando Díaz Barriga
Dirección General de Gobernación	Fernando Díaz de León Cardona
Dirección del Centro Estatal de Estudios Municipales	Ángel Castillo Torres
Representación del Gobierno del Estado en la Zona Huasteca	Luz María Lastras De los Santos

Fuente: Elaborada por el autor (2005) con datos tomados del Periódico El Sol de San Luis de fecha 18 de mayo de 1993.

De los 700,043 votos emitidos en las elecciones para gobernador de San Luis Potosí en 1997, el PRI obtuvo 320,901 sufragios contra 269,419 logrados por el PAN. El resto de votos se dividieron entre el PPS, PRD, PC, PDM, NPP, PT y PVEM (Consejo Estatal Electoral de San Luis Potosí, 2006).

Se mencionó que en el período de Silva Nieto hubo paz y tranquilidad en la Entidad, pero las quejas de corrupción fueron muchas. Comenta Dip (2005) que hubo bastantes acusaciones de dinero perdido, mal gastado y canalizado hacia intereses personales.

La Tabla 49 reúne parte del gabinete político que integró Silva Nieto durante su gobierno.

Tabla 49. Gabinete político de Fernando Silva Nieto (1997-2003)

Unidad administrativa	Nombre del AD
Secretaría General de Gobierno	Martín Celso Zavala Martínez
Secretaría de Finanzas	José Luis Ugalde Montes
Secretaría de Planeación del Desarrollo	Carlos Félix Garrocho Rancel
Oficialía Mayor	Fernando Díaz de León Pedroza
Secretaría de Desarrollo Social y Regional	Juan Manuel Carreras López
Secretaría de Desarrollo Urbano, Comunicaciones y Obras Públicas	Antonio Navarro Robles Gil
Secretaría de Desarrollo Económico	Fernando López Palau
Secretaría de Desarrollo Agropecuario y Recursos Hidráulicos	Clemente Mora Padilla
Secretaría de Ecología y Gestión Ambiental	David Atisha Castillo
Secretaría de Educación	Ana María Aceves Estrada
Contraloría General del Estado	Olegario Galarza Grande

Fuente: Elaborada por el autor (2005) con datos tomados de: Periódico Oficial del Estado de San Luis Potosí de fecha 23 de enero de 1998, sobre emisión de los Reglamentos de las Secretarías General de Gobierno, de Finanzas, de Planeación del Desarrollo, de Desarrollo Social y Regional, de Desarrollo Urbano, Comunicaciones y Obras Públicas, de Desarrollo Económico, de Desarrollo Agropecuario y Recursos Hidráulicos, de Ecología y Gestión Ambiental, de Educación, de la Oficialía Mayor y de la Contraloría General del Estado, Año LXXXI, N° 10, Segunda Sección, San Luis Potosí, México. pp. 26, 44, 58, 71, 88, 102, 116, 136, 161, 174 y 191.

En cuanto al fenómeno del reposicionamiento de actores gubernamentales, llama la atención al término de la administración de Silva Nieto no obstante que la siguiente administración pública provino de un partido político diferente de la que terminaba; se presentó el caso de un AD que se reposicionó en el mismo puesto como Secretario de Desarrollo Económico, se trató de Fernando López Palau.

Al concluir Fernando Silva Nieto su período constitucional como gobernador de San Luis Potosí, llega a la gubernatura del Estado para el período 2003-2009, Marcelo De los Santos Fraga, quien se postuló como candidato por el PAN y resultó vencedor en las elecciones celebradas el 6 de julio de 2003.

Los resultados de las elecciones del 6 de julio de 2003, para elegir gobernador constitucional de San Luis Potosí, se muestran en la Tabla 50.

Tabla 50. Resultados del proceso electoral para elegir gobernador el 6 de julio de 2003 en San Luis Potosí

Nombre del candidato	Partido político postulante	Votos obtenidos
Jesús Marcelo De los Santos Fraga	PAN	275,942
Luis José García Julián	Alianza PRI, PVEM y PSN	242,578 ¹
Elías Dip Ramé	Alianza PRD, Partido del Trabajo (PT) Partido Convergencia (PC) y Partido Alianza Social (PAS)	96,870 ²
Gonzalo Andrade Reyes	Partido Conciencia Popular (PCP)	9,747

Nota: Por candidatos no registrados votaron 681 electores y se anularon 18,571 votos.

¹ Este total de votos quedó distribuido de la siguiente manera: PRI = 222,292 votos, PVEM = 9,754 y PSN = 1,208 votos.

² Este total de votos quedó distribuido de la siguiente manera: PRD = 65,888 votos, PT = 14,962, PAS = 4,252 votos y PC = 5,015 votos.

Fuente: Elaborada por el autor (2005) a partir de: Resultados Oficiales Definitivos dados a conocer por el Consejo Estatal Electoral de San Luis Potosí.

La Tabla 51 muestra parte de los AD que Marcelo De los Santos Fraga integró para iniciar su gestión al frente de la gubernatura de San Luis Potosí, para el período constitucional 2003-2009.

Tabla 51. Gabinete político de Marcelo de los Santos Fraga (2003-2009)

Unidad administrativa	Nombre del AD
Secretaría General de Gobierno	Alfonso Castillo Machuca
Secretaría de Finanzas	Joel Azuara Robles
Secretaría de Planeación del Desarrollo	José Antonio Madrigal Ortiz
Oficialía Mayor	Humberto Picharra Carrete
Secretaría de Desarrollo Social y Regional	María Luisa Galván Rodríguez
Secretaría de Desarrollo Urbano, Comunicaciones y Obras Públicas	Jacobo Cossío Calvillo
Secretaría de Desarrollo Económico	Fernando López Palau
Secretaría de Desarrollo Agropecuario y Recursos Hidráulicos	Manuel Sánchez Hermosillo
Secretaría de Ecología y Gestión Ambiental	Rodolfo Treviño Hernández
Secretaría de Educación	Antonio Rubín de Celis Chávez
Secretaría de Comunicaciones y Transportes	José Ernesto Piña Cárdenas
Secretaría de Turismo	Patricia Elizabeth Véliz Alemán
Secretaría del Trabajo y Previsión Social	Jorge Ricardo Domínguez Casanova
Contraloría General del Estado	Carlos Esparza del Pozo
Procuraduría General de Justicia del Estado	Guillermo Salazar Trejo
Servicios de Salud de San Luis Potosí	Fernando Toranzo Fernández
Dirección General de los Parques Tangamanga	Martín Toranzo Fernández

Sistema de Financiamiento para el Desarrollo del Estado	Rodolfo Oliva Pue
Instituto Estatal de Construcción de Escuelas	Fernando Rojas Diez Gutiérrez
Junta Estatal de Caminos	Eduardo Manuel Medina Hernández
Comisión Estatal del Agua	Urbano Días de León Barroso
Promotora del Estado	Alejandro Vicente Anaya Mares
Instituto Estatal de las Mujeres	Beatriz Grande López
Dirección General de Pensiones	Gonzalo Benavente González
Consejo Estatal de Seguridad Pública	Marco Antonio Novella Juárez
Secretaría Técnica del Gabinete	Luis Sánchez Espinosa
Instituto Potosino de la Juventud	Xavier Azuara Zúñiga
Instituto Potosino del Deporte	Juan Hernández Cossío
Comisión Estatal para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas	Cecilia Meade Mendizábal
Instituto de Cultura	Roberto Vázquez
Coordinación de Desarrollo Político	Oswaldo Ríos Medrano

Fuente: Elaborada por el autor (2005) a partir de: Moreno, J. P. (2003).

Conclusiones

Como ya se comentó, los AD considerados en esta investigación fueron algunos de los trabajadores del Gobierno del Estado de San Luis Potosí, ubicados en cualquiera de los niveles 15, 17, 18, 19 o 20 del TPS, en distintas OP del gobierno Estatal dentro del período que comprendió este trabajo (1979-2004).

Como también se indicó, los AD se catalogan como trabajadores de confianza, y su estudio es realmente interesante (refiriéndonos específicamente al reposicionamiento gubernamental) en el sentido de que no gozan de estabilidad laboral en su empleo, ya que los pueden remover en cualquier momento y por cualquier circunstancia de los puestos que ostentan, independientemente de su perfil administrativo o político.

La propia Ley de los Trabajadores al Servicio de las Instituciones Públicas del Estado de San Luis Potosí (Legislación Administrativa y Fiscal del Estado de San Luis Potosí, 2006) deja sin protección a estos AD, porque en su artículo 44, se establece textualmente:

Ningún trabajador de base podrá ser separado de sus servicios, sin que medie causa plenamente justificada y conforme a los procedimientos señalados en esta ley y reglamentos aplicables.

En ningún momento este postulado incluye a los trabajadores de confianza, como es el caso de los AD estudiados. Para reforzar aún más lo argumentado en los renglones anteriores, el artículo 45 del mismo ordenamiento laboral, establece también textualmente:

El relevo de los funcionarios de una institución pública de gobierno en ningún caso, afectará la estabilidad de los trabajadores, excepto los catalogados como de confianza.

Dentro de este trabajo, el autor en ocasiones se refiere a los AD como servidores públicos, en razón de que de acuerdo con algunos ordenamientos jurídicos aplicables a la administración pública estatal de San Luis Potosí, utilizan dicha denominación, tal es el caso de la Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado y Municipios de San Luis Potosí (Legislación Administrativa y Fiscal del Estado de San Luis Potosí, 2006) que en el artículo 2° establece:

Para los efectos de esta Ley se entenderá por servidores públicos: I. Los que desempeñen un cargo de elección popular en la Entidad; II. Los funcionarios y empleados que desempeñen una labor, cargo o comisión de cualquier naturaleza en la administración pública estatal [...], incluyendo sus entidades; III. [...]; IV. [...]; V. Los miembros de los tribunales de justicia administrativa y laboral, y demás funcionarios y empleados de los mismos; VI. [...]; y VII. En general, todas aquellas personas que manejen o apliquen recursos públicos federales, estatales o municipales, con motivo de un empleo, cargo o comisión en el servicio público, del Estado [...], o de sus entidades, [...].

Los AD estudiados en este trabajo, de una u otra forma se comprenden en alguna de las fracciones I, II, V o VII de la Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado y Municipios de San Luis Potosí.

En este capítulo se analizó cada uno de los diferentes períodos de gestión de los gobernantes que estuvieron al frente del poder ejecutivo de San Luis Potosí, desde el 26 de septiembre de 1979 al 31 de diciembre del 2004.

Fue una época sumamente complicada para este Estado de la república mexicana, particularmente en lo tocante a la situación política, cuestión que a final de cuentas también tuvo sus repercusiones negativas en los aspectos económico y social.

El período analizado se caracterizó por una cantidad alta de gestiones gubernamentales no concluidas. No obstante esta situación difícil, hubo muchos AD que lograron reposicionarse gubernamentalmente hablando a lo largo de diferentes ejercicios, incluyendo el último del período, que correspondió a un gobernante de extracción panista, después de poco más de siete décadas de gobiernos priistas.

Solamente dos gobernantes concluyeron su mandato constitucional de seis años, nos referimos a los gobernadores emanados de las filas del PRI: Carlos Jonguitud Barrios y Fernando Silva Nieto.

En el siguiente capítulo, el autor presenta los resultados de un estudio exploratorio que realizó sobre AD que lograron reposicionarse en algunos casos, sobre otros que no permanecieron en su mismo puesto ni se ubicaron en otro similar o de superior rango jerárquico, y con un AD que tuvo en sus manos la decisión sobre el futuro de ciertos AD.

CAPÍTULO 7

ACCIONES, POSTURAS E INTERESES DE LOS PROTAGONISTAS DEL REPOSICIONAMIENTO GUBERNAMENTAL EN SAN LUIS POTOSÍ

En este capítulo se detallan los resultados obtenidos del estudio exploratorio (cualitativo) que se realizó entre marzo y julio de 2004, con AD de diferentes OP del Poder Ejecutivo del Estado de San Luis Potosí, México. El autor realizó el estudio exploratorio, para obtener la información que aclarara y precisara la perspectiva general del problema, además de identificar, aislar y relacionar las variables y subvariables que caracterizan a los AD que logran reposicionamiento gubernamental.

Otra razón del trabajo cualitativo, fue la de disponer de datos o antecedentes suficientes, que ayudaran al autor a guiarse en términos metodológicos.

Los estudios exploratorios se efectúan normalmente, cuando se tiene por objetivo examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del que se tienen muchas dudas, o no se ha investigado antes lo suficiente (Hernández, Fernández y Baptista; 2002). Hasta cierto punto, en esta investigación el autor se enfrentó a este dilema.

En cuanto al contenido del capítulo, se estructuró con el único tema denominado: Conocer la historia de vida de los actores decisores, del que se derivaron los siguientes subtemas: a) Acciones, posturas e intereses de los actores decisores reposicionados. b) Acciones, posturas e intereses de un actor decisor aliado del reposicionamiento. c) El punto de vista de los actores decisores no reposicionados.

7.1 Conocer la historia de vida de los actores decisores: una forma de empezar

El autor ya tenía desde el principio definida la idea a indagar, pero consideró disponer de mayor información sobre el tema, para avanzar sobre terreno firme y fortalecido para abordar la problemática del caso. Por consiguiente, estableció dentro del programa de actividades preliminares de la investigación, entrevistar a un grupo de AD que se desempeñaron en

puestos de nivel directivo. Es decir, en los puestos de los niveles 15, 17, 18, 19 o 20 del TPS, vigente al cierre de esta investigación, durante el período comprendido entre 1979 y 2004.

Indagó sobre los factores que dichos actores gubernamentales suponen influyeron directa o indirectamente, para lograr o no reposicionamiento gubernamental en los puestos directivos que ocuparon o desempeñaban al cierre de esta investigación. También se contactó a AD que tuvieron en sus manos la decisión de que alguien continuara o no en su puesto directivo. Se presentan los resultados de las entrevistas realizadas con diez informantes.

7.1.1 Acciones, posturas e intereses de los actores decisores reposicionados

7.1.1.1 Informante 1 (género masculino)

Ingresó a laborar en el Gobierno del Estado de San Luis Potosí (GESLP) el 1º de enero de 1985, en la Contraloría General del Estado (CGE) donde hasta el cierre de esta investigación continúa trabajando en un puesto de AD. Al inicio de su carrera como servidor público en el GESLP, no ingresó directamente a un puesto de nivel directivo, sino que posteriormente logró ubicarse en ese nivel.

Dentro de sus antecedentes laborales, comentó que antes de ingresar al GESLP, se desempeñó por ocho años en la administración pública federal, particularmente realizando funciones relativas a planeación y programación presupuestal.

El informante considera que los siguientes aspectos influyeron para que tuviera continuidad laboral en las organizaciones públicas estatales: a) El hecho de disponer de ciertos conocimientos y control de la información generada en su área de trabajo (la que utilizó estratégicamente cuando fue necesario). b) Haberse mantenido siempre al margen de la política (no obstante que en su juventud perteneció al movimiento político llamado Juventudes Revolucionarias del PRI). c) Considera que las funciones que ha desarrollado en la OP donde se desempeña (CGE) son de carácter estratégico para los programas del GESLP, lo que le ha favorecido positivamente. d) Siempre se ha mantenido actualizado con programas de capacitación, relacionados con las funciones que le encomiendan (comentó que en cierto

cambio de administración, el participar intensamente en un programa de calidad implementado por la OP de adscripción, para buscar la certificación bajo los estándares ISO9000, le favoreció para permanecer en su mismo puesto directivo).

El informante comentó como recomendable para tener continuidad o permanencia en el gobierno, aplicar principios como: la honestidad, la credibilidad, la perseverancia, la disciplina, la austeridad y la institucionalidad.

Además, recomienda que se establezcan “redes” con AD de otras OP, colocados en puestos estratégicos o clave. Les sugiere a los AD que no se conformen únicamente con las funciones del puesto, sino que realicen otras actividades que los enriquezcan y les den un valor agregado.

Expuso que influyen en la continuidad laboral, la edad del nuevo titular de la OP y la preparación académica que tenga. En este sentido, sugiere que cuando se conozca al nuevo titular de la OP, se realice un análisis del mismo, con la finalidad de reunir elementos de juicio para influir en su decisión de que alguien continúe o no en su puesto de trabajo.

Finalmente, el informante mencionó que nació en la ciudad de San Luis Potosí, S.L.P., egresó de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí (UASLP), como licenciado en economía y procede de una familia de catorce hermanos en total.

7.1.1.2 Informante 2 (género femenino)

Ingresó a laborar en el gobierno del Estado en 1987, como Directora de Recursos Humanos, dependiente de la entonces Secretaría de Servicios Administrativos (actualmente Oficialía Mayor de Gobierno). Al cierre de esta investigación, continúa desempeñándose en la misma OP.

En cuanto a sus antecedentes laborales, trabajó por seis años en la administración pública federal, adscrita en el Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF).

Resaltó que a diferencia de otros AD que conoció, ella ingresó al GESLP, después de un procedimiento de reclutamiento y selección de personal, tal y como se aplica normalmente en las empresas de la iniciativa privada.

Inicialmente permaneció en su mismo puesto directivo al presentarse el cambio de administración, gracias a que le tocó diseñar y poner en funcionamiento el área de recursos humanos, de la que tenía pleno dominio y conocimiento en cuanto a su administración y operación. Considera que otros factores que influyeron para su permanencia, fueron su experiencia en el área de recursos humanos y su capacidad de trabajo (dar resultados al corto y mediano plazos).

Al desempeñarse como directora de área, en el corto plazo pasó a ser Directora General de Recursos Humanos, durante el gobierno de Leopoldino Ortiz Santos (1987-1991). Permaneció en el mencionado puesto, hasta la administración de Teófilo Torres Corzo (1992-1993), pasando por los períodos de Fausto Zapata Loredó (1991) y Gonzalo Martínez Corbalá (1991-1992).

Considera que continuó en el mismo puesto directivo, gracias a: a) Su desempeño laboral (resultados alcanzados). b) La escasez de cuadros directivos en su momento (quien ocupó el puesto inmediato superior no tenía a quien colocar en ese nivel). c) Sus propuestas nuevas relacionadas con el desempeño del puesto. d) A que siempre expuso abiertamente su trabajo.

El 26 de mayo de 1993, durante la administración de Horacio Sánchez Unzueta (1993-1997) la informante renunció a la Dirección General de Recursos Humanos. El 1º de octubre de 1993 ingresó a trabajar en el ISSSTE.

Dentro de esta OP federal, ocupó la Jefatura de Recursos Humanos, dependiente de la Subdirección Administrativa. Considera que se le ofreció este puesto tomando en cuenta su experiencia y conocimiento sobre el área. Estuvo en este cargo por un periodo de tres años. Después se le asignó como Subdirectora Administrativa en la misma OP. En este cargo sólo estuvo un año, ya que presiones sindicales la obligaron a presentar su renuncia.

Regresó a colaborar en la administración pública del GESLP, durante la administración de Fernando Silva Nieto (1997-2003) en la que ocupó el puesto de Directora Administrativa de la Secretaría de Desarrollo Social y Regional (SEDESORE).

Considera que se ubicó en este puesto, gracias a que el titular de la SEDESORE ya conocía su trabajo, porque anteriormente habían trabajado juntos.

Durante la administración de Fernando Silva Nieto, en la SEDESORE hubo muchos cambios de titular. Pero la informante permaneció en su mismo puesto, debido a lo que ella

considera: a) Existía escasez de cuadros para ocupar su puesto. b) Hubo buena recomendación de sus jefes anteriores con los nuevos titulares. c) Hubo buenas recomendaciones de otros servidores públicos, ubicados en ciertos puestos estratégicos.

Logró continuidad, además de las razones ya expuestas, por su capacidad de adaptación a las nuevas circunstancias y su creatividad para lograr negociaciones.

Comenta que para la selección de ocupantes de puestos de nivel directivo, sí influye el género de la persona, pues se confía más en las mujeres para puestos administrativos. También influye el estado civil, ya que obviamente una persona soltera o divorciada, le dedica mayor tiempo a sus responsabilidades (de hecho, ella es divorciada y acepta que gracias a esta circunstancia, permaneció más tiempo en puestos directivos). Expuso que en la continuidad laboral influye además, la “*apariencia*” del servidor público.

Dentro de las estrategias que ella utilizó para permanecer en sus puestos, están: a) Apoyar siempre en su trabajo al personal subordinado. b) Saber siempre vender el trabajo. c) No pertenecer a ningún partido político. d) Aplicar en el trabajo valores o principios como: la honestidad, el servicio, la innovación, la iniciativa, la disponibilidad y el trabajo en equipo.

También influyen en la continuidad laboral: los antecedentes laborales del nuevo titular y el nivel académico de los compañeros de trabajo.

Finalmente, la informante comentó que nació en Rayón, S.L.P., pertenece a una familia de doce miembros y egresó de la UASLP, como Licenciada en Administración Agropecuaria.

7.1.1.3 Informante 3 (género masculino)

Ingresa a laborar en la Contraloría General del Estado en 1985 (al año de que se creó esta OP). Su primer puesto fue Auxiliar Jurídico, en el Departamento Jurídico de la mencionada OP. Aun cuando es simpatizante del PRI, nunca se afilió a ningún partido político.

Su primer puesto como AD en el GESLP, lo ocupó durante la administración de Leopoldino Ortiz Santos (1987-1991). Se le nombró Director Jurídico. En el mismo período de gestión, lo designaron Encargado del Despacho de la Contraloría General en la Entidad.

Durante el período gubernamental de Fausto Zapata Loredó (1991) se le nombró Subsecretario “A”. Es decir, ocupó el segundo lugar jerárquico, después del titular de la OP de referencia.

Antes de desempeñarse en la Contraloría General del Estado, trabajó en la Dirección de Seguridad Pública y todavía como estudiante, en el Centro Penitenciario de la ciudad de San Luis Potosí, S.L.P.

Mencionó que para ingresar a la Contraloría General del Estado, acreditó un examen de conocimientos (práctica poco usual en ese tiempo, dentro del sector público).

El informante continuó ocupando puestos de AD en las administraciones de Gonzalo Martínez Corbalá (1991-1992) Teófilo Torres Corzo (1992-1993) Horacio Sánchez Unzueta (1993-1997) y Fernando Silva Nieto (1997-2003). En septiembre de 2003, renunció como Director General de Normatividad de la Contraloría General del Estado, para dedicarse de tiempo completo a su despacho jurídico particular.

Considera que en su caso, para continuar laboralmente en la misma OP, influiría el que los titulares de la Contraloría General del Estado fueran Contadores Públicos de profesión.

Señaló también, que el órgano estatal de control funciona como una dependencia globalizadora, que permite el contacto con muchas otras OP de la administración pública Estatal. Esto facilitó que se creara una buena cantidad de contactos (“redes”) que directa o indirectamente influyeron para la continuidad laboral en el mismo puesto directivo.

Otro aspecto que el informante considera influyó, para que permaneciera por más tiempo en la Contraloría General del Estado, fue la experiencia y conocimientos que en materia de “*control y evaluación*” adquirió; porque a lo largo de su carrera como servidor público, estuvo en 80 reuniones regionales y 22 nacionales, siempre tratando temas relacionados con la competencia de los órganos de control de los tres ámbitos de gobierno (federal, estatal y municipal).

Considera que las áreas jurídicas de las diferentes OP de la administración pública, son espacios estratégicos para que quien los aproveche, continúe en el cargo, no obstante que se presente un cambio de administración.

Este informante siempre prefirió trabajar de manera individual, en lugar de hacerlo en equipo.

Dentro de las estrategias que el informante recomienda para lograr continuidad laboral, están: a) No identificarse con ningún grupo político. b) Generar resultados favorables en el trabajo encomendado. c) Ser discreto con el trabajo realizado. d) Tener gusto por el trabajo. e) Tener ciertas ventajas competitivas (laboralmente hablando) sobre los demás AD de la OP. f) Tener un conocimiento amplio de la OP en la que se desempeña. g) Jamás afectar a las demás personas (portarse bien con el personal subordinado y ser un buen compañero de trabajo). h) En la medida de lo posible, apoyar a las personas. i) Ser extremadamente institucional (como muy importante).

Finalmente, señaló el informante haber nacido en la ciudad de San Luis Potosí, S.L.P., y ser de una familia que consta de diez hermanos en total. Considera que debido a que procede de una familia numerosa, siempre fue más perseverante para salir adelante, no solamente en el aspecto laboral, sino también en otros roles que le ha tocado cumplir a lo largo de su vida.

7.1.1.4 Informante 4 (género masculino)

Ingresó a laborar en la administración pública del GESLP en mayo de 1983, con el puesto de Analista. Al principio, se contrató por honorarios y al año siguiente se le otorgó su plaza base en el mismo gobierno.

A los siete años de que ingresó al gobierno Estatal, ocupó su primer puesto de AD (1991) como Director de Programación y Presupuestación, en la entonces Secretaría de Programación y Presupuesto (el Gobernador del Estado era Leopoldino Ortiz Santos).

Permaneció en puestos de AD, además del periodo de Ortiz Santos, con las administraciones de Fausto Zapata Loredó (1991) Gonzalo Martínez Corbalá (1991-1992) Teófilo Torres Corzo (1992-1993) Horacio Sánchez Unzueta (1993-1997) y Fernando Silva Nieto (1997-2003). Al cierre de esta investigación (diciembre de 2004) continúa como Director General de Servicios Administrativos en la Oficialía Mayor del Poder Ejecutivo, el Gobernador del Estado es Marcelo De los Santos Fraga (2003-2009).

La mayor parte de la experiencia laboral del informante en la administración pública Estatal, ha sido en el área de presupuestos, pues buena parte de su estancia en el GESLP, la ha cubierto coordinando el presupuesto de las OP. Comentó que no está afiliado a ningún partido

político. Nació en San Luis Potosí, S.L.P. y es egresado de la UASLP, como Ingeniero Agrónomo.

Entre las estrategias que él recomienda para que los AD, tengan continuidad laboral, están: a) Ser completamente institucional. b) Conducirse con dedicación e interés en su trabajo. c) Buscar siempre áreas de oportunidad. d) No anticiparse a las acciones que ocurran, en caso de presentarse un cambio de administración. e) Abrirse a nuevas formas de hacer su trabajo. f) Ser profesional en el quehacer encomendado (en su caso, siempre que se presentan los cambios de administración, es honesto y transparente al hacer entrega de la información que solicitan los nuevos jefes).

Señala que como AD en el servicio público, es importante aplicar los siguientes valores: lealtad, servicio, honradez y profesionalismo.

Acepta que en su caso, la experiencia y conocimientos adquiridos a lo largo de su paso por la administración pública, son los pilares fundamentales que le permitieron su continuidad laboral. Esto le ha servido para que llegado el momento, sepa qué, cómo y cuándo realizar determinada estrategia para seguir activo.

Finalmente, comentó que considera que su formación académica no ha tenido mucho que ver en su continuidad en el GESLP. Piensa más bien que han sido otras cuestiones: los resultados de su desempeño laboral, el conocimiento de la administración pública, haber creado redes con AD de diferentes niveles de mando, conducirse con lealtad en su trabajo y ser constante en su desempeño.

Es de llamar la atención, que este informante al igual que otros que también participaron en el estudio exploratorio, procede de una familia numerosa, ya que son once hermanos, junto con él.

7.1.1.5 Informante 5 (género femenino)

Ocupó los cargos de Directora de Relaciones Públicas en la Secretaría General de Gobierno y Directora de Proyectos Especiales en la Secretaría de Cultura, donde además se desempeñó como Directora de Relaciones Públicas. Al cierre de esta investigación, trabajaba como

Coordinadora del Servicio Profesional de Carrera, en la Oficialía Mayor del Poder Ejecutivo del GESLP.

La informante es egresada de la Universidad Pedagógica Nacional (UPN), como Licenciada en Pedagogía. Nació en Nuevo Laredo, Tamaulipas y no está afiliada a ningún partido político, de hecho se considera apolítica.

Dentro de las estrategias que ella considera deben emplear AD, que se ubican en puestos directivos, para que tengan continuidad laboral, mencionó: a) Respetar las normas gubernamentales. b) Ser una persona empática. c) Cuidar la apariencia física (incluida la forma de vestir). d) Ser una persona agradecida. e) Pedir los puestos que uno puede desempeñar (se trata de no quedar mal con quien te recomienda). f) Ser congruente con lo que se piensa, se dice y se hace. g) Tener capacidad de adaptación. h) Ser perseverante. i) Ser institucional. j) Tener buena relación con el personal subordinado. k) Buscar oportunidades en el ámbito laboral. l) Tener buen tacto y trato (tanto formal como informalmente). m) Demostrar resultados y capacidad en el trabajo.

También comentó la informante, que los diferentes puestos en los que se ha desempeñado, le facilitaron establecer redes que ha utilizado cuando la situación así lo amerita, para seguir activa en el GESLP. Ha establecido redes con empresarios, líderes sindicales y con otros AD de nivel directivo en otras OP, de los tres ámbitos de gobierno.

Considera que la aplicación de los siguientes valores, es muy importante al desempeñarse en cualquier OP: buena actitud, perseverancia, honestidad y lealtad. Finalmente, comentó que siempre cuida su apariencia física (considera que este aspecto también influye para que se tome o no una decisión favorable, en cuestión de continuidad laboral) y dijo no buscar el poder por el poder.

7.1.1.6 Informante 6 (género masculino)

Ingresó a laborar en el GESLP en junio de 1986, en la Comisión de Planeación del Desarrollo (COPLADE) dependiente en ese tiempo de la entonces Secretaría de Programación y Presupuesto, durante la administración de Florencio Salazar Martínez (1985-1987).

Dentro de sus antecedentes laborales, trabajó en el gobierno federal, se desempeñó en el Consejo Nacional de Fomento Educativo (CONAFE) dependiente de la Secretaría de Educación Pública (SEP).

En 1990, se le nombró Coordinador del Servicio Estatal de Empleo. Este fue su primer puesto de AD en la administración pública del GESLP, era Gobernador del Estado Leopoldino Ortiz Santos (1987-1991).

Durante las administraciones de Fausto Zapata Loredó (1991) Gonzalo Martínez Corbalá (1991-1992) Teófilo Torres Corzo (1992-1993) y Horacio Sánchez Unzueta (1993-1997) fue Subdirector en la entonces Secretaría de Programación y Presupuesto.

Durante todo el período gubernamental de Fernando Silva Nieto (1997-2003) ocupó una dirección de área en la actual Secretaría de Desarrollo Social y Regional (SEDESORE).

Cuando toma posesión la administración de Marcelo de los Santos Fraga (2003-2009) dejó de ser director de área en la SEDESORE, pero se colocó en el mismo nivel jerárquico en la recién creada Secretaría de Cultura, donde permanece hasta el cierre de esta investigación.

Dentro de las estrategias que el informante considera le han facilitado la continuidad laboral en niveles directivos, están: a) Tener capacidad de respuesta ágil en las encomiendas asignadas. b) Ser totalmente institucional en su trabajo. c) Ser honrado en el trabajo. d) Tener pleno conocimiento de las funciones o actividades del puesto. e) Saber administrar adecuadamente al personal subordinado. f) Continuar capacitándose y actualizándose en la materia del puesto ocupado.

Por último, el informante dijo que nació en la ciudad de San Luis Potosí, S.L.P., y es egresado de la UASLP, como Licenciado en Economía.

7.1.1.7 Informante 7 (género masculino)

Ingresó a laborar en el GESLP en febrero de 1989, como subdirector general en el Sistema de Desarrollo Integral para la Familia (DIF Estatal) durante la administración de Leopoldino Ortiz Santos. En el DIF Estatal también se desempeñó como Subdirector de Vinculación, Educación y Cultura.

Trabajó además como Coordinador Estatal de Cultura Infantil, en el Instituto de Cultura de San Luis Potosí, que al cierre de esta investigación es la Secretaría de Cultura. También se desempeñó como Coordinador Estatal de Fomento a la Lectura, en el referido instituto.

Considera que las habilidades que le han permitido continuidad laboral en puestos de AD, son: creatividad, conocimiento de los puestos asignados, trabajo sostenido, capacidad de adaptación y habilidad en el manejo de las relaciones humanas.

Al cierre de esta investigación, se desempeña como director de área en la Oficialía Mayor. A este puesto ingresó cuando inició en septiembre de 2003, la administración de Marcelo De los Santos Fraga. Considera que la decisión de quien lo invitó a colaborar nuevamente a un puesto de AD dentro del GESLP, se sustentó en: la responsabilidad y el cumplimiento de metas y objetivos demostrados en otra organización, en la que fue subordinado. También influiría –indicó– el apoyo horizontal que doy a mis colaboradores y el trabajo compartido.

El informante se encuentra afiliado al PRI, ya que considera conveniente la afiliación a alguna organización política, si es que se desea participar en el sistema político actual de nuestro país.

El informante es socio de diversos clubes de la ciudad de San Luis Potosí, en los que ha ocupado diversos puestos directivos. Esto le ha permitido el contacto con diversos AD que le han facilitado colocarse en los puestos directivos que ha ocupado en el GESLP.

Dentro de sus antecedentes laborales, señaló que también ha tenido participación abundante en el medio académico, ya que se ha desempeñado como docente en los niveles de educación primaria, secundaria, media y superior, en diversas instituciones educativas. También ocupó puestos de AD en la administración pública municipal, específicamente en la Presidencia Municipal de San Luis Potosí. El informante tiene la licenciatura de Profesor de Primaria y la maestría en Letras.

7.1.2 Acciones, posturas e intereses de un actor decisor aliado del reposicionamiento

Ingresó por primera vez al GESLP para ocupar la titularidad de una OP, al iniciar la administración de Marcelo De los Santos Fraga (2003-2009). Señaló que nunca antes se había desempeñado en el sector público.

Dijo ser egresado de la Universidad Tecnológica de México (UNITEC) como Contador Público. Aunque no está afiliado a ningún partido político, se considera simpatizante del PAN. Su experiencia laboral ha sido siempre en empresas de la iniciativa privada y dos años antes de incorporarse al sector público, en un despacho contable y jurídico (propio).

Buena parte de su experiencia laboral en la iniciativa privada ha sido en puestos gerenciales de nivel medio y superior. Comentó que antes de llegar al sector público, no le llamaba la atención trabajar en él; del que tenía una imagen totalmente diferente a la de ahora que se desempeña dentro de la administración pública Estatal.

Señaló que si cuando trabajaba en la iniciativa privada, una persona con antecedentes laborales del gobierno, le hubiera solicitado empleo, le habría negado su ingreso a la empresa para la que laboraba. Ahora –señala el informante– me doy cuenta de que tanto en la iniciativa privada como en el sector público, hay personas con capacidad, lealtad, responsabilidad y honestidad, para hacer bien su trabajo.

Cuando se le preguntó sobre las razones por las que permitió que ciertos AD continuaran en su puesto, mencionó las siguientes: a) Observé su disposición de trabajo y buen trato hacia sus compañeros AD. b) Me dieron buena impresión desde la primera vez que los conocí (la primera impresión cuenta). c) En algunos casos, un amigo me los recomendó y aun cuando yo no estaba muy convencido por sus antecedentes de desempeño, los tuve que dejar en su mismo puesto, pero condicionados a que dieran buenos resultados en el corto plazo. d) Pude percibir su honestidad y capacidad de trabajo. e) En ciertos casos, carecía del contacto con otra persona que tuviera un perfil acorde con el puesto analizado además de que la persona que actualmente lo venía ocupando, tenía un desempeño adecuado.

En relación a las razones por las que no permitió que alguien continuara, señaló las siguientes: a) Desde un principio el AD mostró apatía por su trabajo, por lo que consideré conveniente que no continuara en ese puesto. b) Percibí falta de tacto para el trato con sus subordinados. c) Me pareció que la persona mostraba dos personalidades al trabajar, es decir,

se escudaba en el trabajo de otros. d) Hubo el caso de un AD, que no obstante que su desempeño era adecuado, me mandó decir con otro compañero, que él era hijo de un prominente político, por lo que consideraba que no lo moverían del puesto (eso no me gustó y por tal razón no le permití que continuara en su puesto, aún cuando ya había decidido dejarlo). e) Detecté falta de honradez y honestidad del AD en su puesto. f) Observé falta de involucramiento total en sus funciones (no se percibían resultados).

Para terminar, mencionó el informante que él no tomó en cuenta en que partido político se afiliaron los AD, para determinar si alguien continuaba o no en su puesto directivo. Tampoco tomó en cuenta, el lugar donde éstos nacieron o en qué institución educativa cursaron sus estudios.

7.1.3 El punto de vista de los actores decisores no reposicionados

7.1.3.1 Informante 1 (género masculino)

Ingresó al GESLP en 1996, como prestador de servicio social en la Dirección de Control Patrimonial, dependiente de la Oficialía Mayor del Poder Ejecutivo de San Luis Potosí. De 1997 a 1999, estuvo como encargado de la Subdirección de Bienes Inmuebles, dependiente de la dirección antes señalada, cargo que se le asignó de manera definitiva en 1999.

En ese mismo año se le nombró Director de Control Patrimonial, puesto que ocupó hasta octubre de 2003, en esa fecha entregó la dirección a la administración panista de Marcelo De los Santos Fraga. En el 2001, al informante se le nombró responsable de la Dirección General de Servicios Administrativos, unidad administrativa de la que depende la Dirección de Control Patrimonial.

Este informante considera que no logró continuidad laboral en su puesto de AD, debido a que la administración entrante lo relacionó con el PRI, ya que su padre se desempeña como asesor sindical y es miembro activo de esta organización política.

Está seguro que su desempeño laboral no tuvo nada que ver en que se tomara la decisión de impedirle continuar, pues no se tenían rezagos en el área y la relación con el personal subordinado era excelente, según indicó.

También comentó el informante, que en su época de estudiante en diversas ocasiones ocupó cargos estudiantiles, no sólo en su grupo, sino en la facultad de la que egresó como Licenciado en Edificación y Administración de Obras, dependiente de la UASLP. Nació en el municipio de Matehuala, S.L.P., México.

7.1.3.2 Informante 2 (género masculino)

Este informante ingresó al GESLP como jefe de departamento en la Dirección Jurídica de la Contraloría General del Estado. Durante la administración de Fernando Silva Nieto, se le designó director jurídico-administrativo en la Dirección General de Adquisiciones, dependiente de la Oficialía Mayor.

Estuvo en el cargo señalado hasta finales de la administración de Silva Nieto, ya que cuando tomó posesión del gobierno la administración de Marcelo De los Santos Fraga, se le solicitó su puesto, por lo que se regresó a su plaza de nivel sindicalizado que reservó en la Contraloría General del Estado.

Señaló el informante, que al cierre de esta investigación no se encuentra afiliado a ningún partido político y no simpatiza con alguno de ellos en lo particular.

Considera que no tuvo continuidad en su puesto de AD, debido a que se le asoció con los malos manejos administrativos y financieros que su jefe superior inmediato tenía en la dirección general en la que se desempeñaba cuando se presentó el cambio de administración.

El informante nació en el municipio de Villa de Arriaga, S.L.P., México y es egresado de la UASLP, como Licenciado en Derecho.

Conclusiones

Del análisis de la información arrojada en el estudio exploratorio de los AD que lograron reposicionarse en diferentes OP, el autor encontró que interaccionan factores que inciden con aspectos administrativos por un lado y políticos por otra parte, de acuerdo con la definición operacional establecida para este trabajo de investigación.

Con estos datos, el autor aclaró el rumbo por el que posteriormente orientó la recopilación de información documental, sobre la que se comentará más adelante en este documento.

Con respecto de los informantes elegidos para este estudio exploratorio, el único dato que el autor conocía de ellos además de su reposicionamiento gubernamental, era la profesión de seis.

Vale la pena señalar que de los siete informantes reposicionados entrevistados, los cuatro que más tiempo se han reposicionado en la administración pública del Estado de San Luis Potosí, proceden de familias realmente numerosas, estos AD vienen de familias de 14, 12, 11 y 10 hermanos cada una.

Cinco de los siete informantes nacieron en el estado de San Luis Potosí (cuatro en la capital y uno en el interior de la Entidad) y egresaron de la UASLP.

Toca ahora el turno a dos AD que no lograron reposicionarse. Por un lado, uno de los informantes comentó que considera no pudo reposicionarse, porque su padre es asesor de una organización sindical afiliada al PRI. El segundo de los informantes expresó que no logró reposicionarse porque quien tuvo en sus manos la decisión de que continuara o no en su puesto de trabajo, lo asoció con los malos manejos administrativos y financieros que su jefe inmediato hizo en la unidad administrativa a su cargo.

Para cerrar este estudio exploratorio, el autor revisa lo que al respecto manifestó un AD que tuvo en sus manos la decisión de que otros AD continuaran o no en sus puestos directivos en un momento dado, dentro del período de investigación considerado.

Los factores que el referido AD tomó en cuenta para que alguien permaneciera en su puesto, se encuentran: a) El AD mostró buena disposición para el trabajo. b) Se evidenció el buen trato con sus compañeros directivos. c) Causó buena impresión desde la primera vez que los conocí (la primera impresión cuenta). d) Fue recomendación de un amigo. e) Se percibió su honestidad para actuar. f) Se percibió su capacidad de trabajo. g) No se disponía de otra persona con el perfil para determinado puesto. h) Por su buen desempeño en el puesto.

Por lo que se refiere a las razones por las que no permitió que alguien continuara, señaló las siguientes: a) Desde un principio el servidor público mostró apatía por su trabajo, por lo que consideré conveniente que no continuara en ese puesto. b) Percibí falta de tacto para el trato con sus subordinados. c) Me pareció que la persona mostraba dos personalidades

al trabajar, es decir se escudaba en el trabajo de otros. d) Hubo el caso de un directivo, que no obstante su desempeño era adecuado, me mandó decir con otro compañero, que él era hijo de un prominente político, por lo que consideraba no lo moverían del puesto (eso no me gustó y por tal razón le impedí que continuara en su puesto, aún cuando ya había decidido dejarlo). e) Detecté falta de honradez y honestidad del servidor público en su puesto. f) Observé falta de involucramiento total en sus funciones (sin resultados).

El AD entrevistado mencionó que él no tomó en cuenta a qué partido político estaban afiliados los servidores públicos de puestos directivos, para determinar si alguien continuaba o no en su puesto. De igual manera, tampoco tomó en cuenta, el lugar donde nacieron o en que institución educativa cursaron sus estudios.

Después de revisar los resultados obtenidos en el estudio exploratorio, en la Tercera Parte de esta tesis se presenta el reporte final del estudio de caso, que se concretó gracias a la información documental que el autor realizó, tomando como guía el estudio exploratorio aquí revisado.

TERCERA PARTE

**ASPECTO METODOLÓGICO PARA EL ESTUDIO DEL REPOSICIONAMIENTO
GUBERNAMENTAL EN SAN LUIS POTOSÍ**

TERCERA PARTE

ASPECTO METODOLÓGICO PARA EL ESTUDIO DEL REPOSICIONAMIENTO GUBERNAMENTAL EN SAN LUIS POTOSÍ

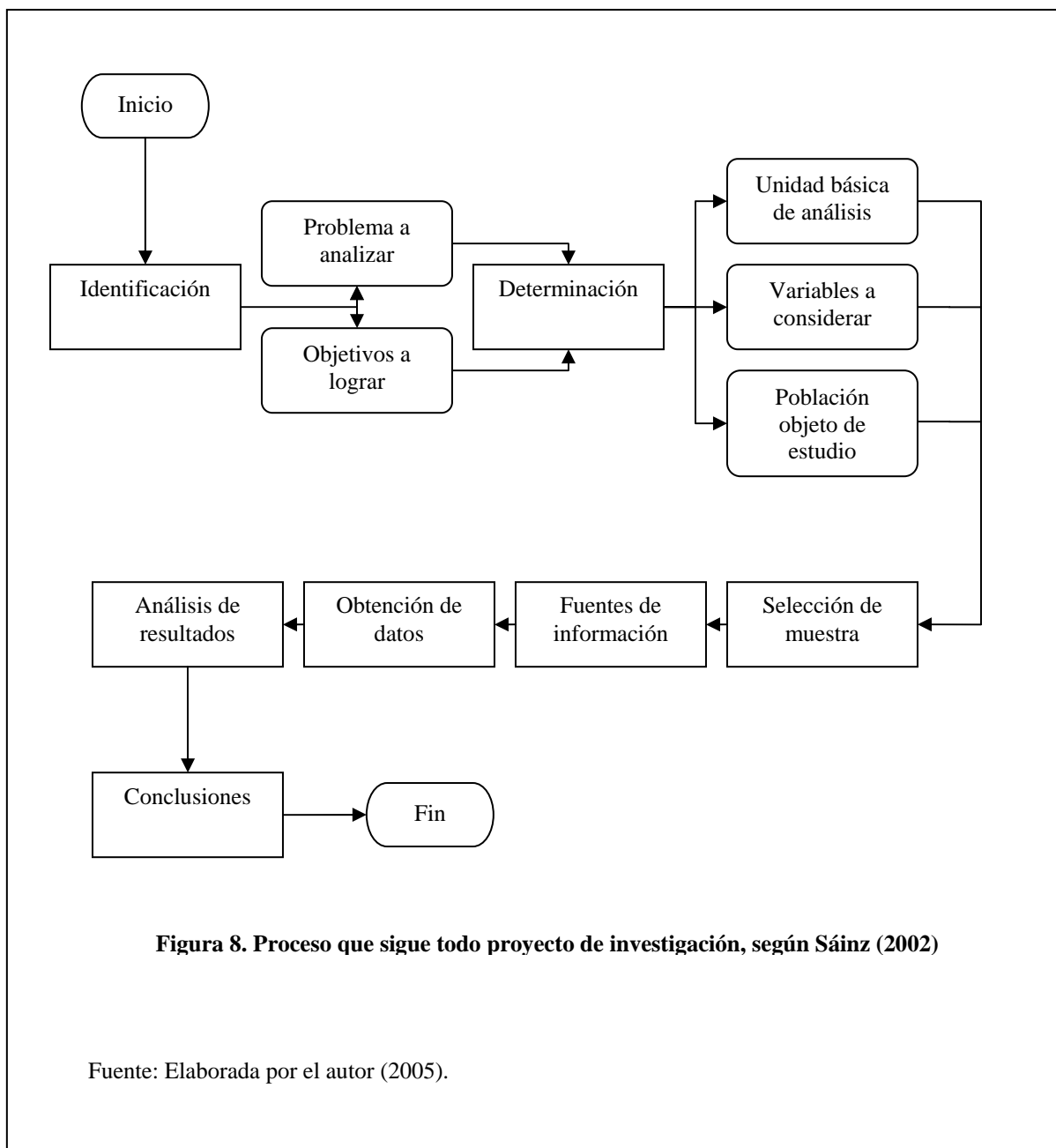
Esta parte del trabajo describe el camino o procedimiento del autor para realizar el estudio. Este apartado, proporciona pistas para que otros investigadores lo complementen y lo utilicen en investigaciones futuras de la misma materia o en otras disciplinas. Cuando Hernández, Fernández y Baptista (2002) se refieren a este tema, utilizan el término “*diseño*” y lo definen como el plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea.

Por su parte, Tamayo (1998) lo conceptualiza como la estructura a seguir en una investigación, con el control de la misma para encontrar resultados confiables y su relación con los interrogantes surgidos de los supuestos e hipótesis-problema.

Para esta investigación, las dos versiones anteriores son válidas porque el autor enuncia aquí el plan que estableció para realizar el estudio y desde luego espera que los resultados encontrados sean confiables y tengan relación directa con la pregunta de investigación y los objetivos de dicho estudio. El autor concuerda con Sáinz (2002) cuando el segundo declara que todo proyecto de investigación debe plantearse como un proceso en el tiempo que supone la realización de un número variado de actividades.

Según Sáinz, el proceso debe comenzar con la identificación del problema que se pretende analizar y los objetivos a lograr, continúa con la determinación de la unidad básica de análisis, las variables a considerar y la población objeto de estudio y procede en consecuencia, a seleccionar la muestra, establecer las fuentes de información y ejecutar las actividades conducentes a la obtención de los datos, para terminar con el análisis de resultados y la elaboración de las conclusiones, tal como se indica en la Figura 8.

Por su parte, Galindo (1998b) menciona que el asunto de la metodología responde a la pregunta de por qué se hacen las cosas así y no de otra manera. Se entiende que aquí se configura la guía de operaciones, muchas de las cuales se pueden intercambiar sin modificar sustantivamente el resultado. Dice que la metodología decide el camino general donde las operaciones concretas representan los pasos particulares, mediante los que se desarrolló la investigación.

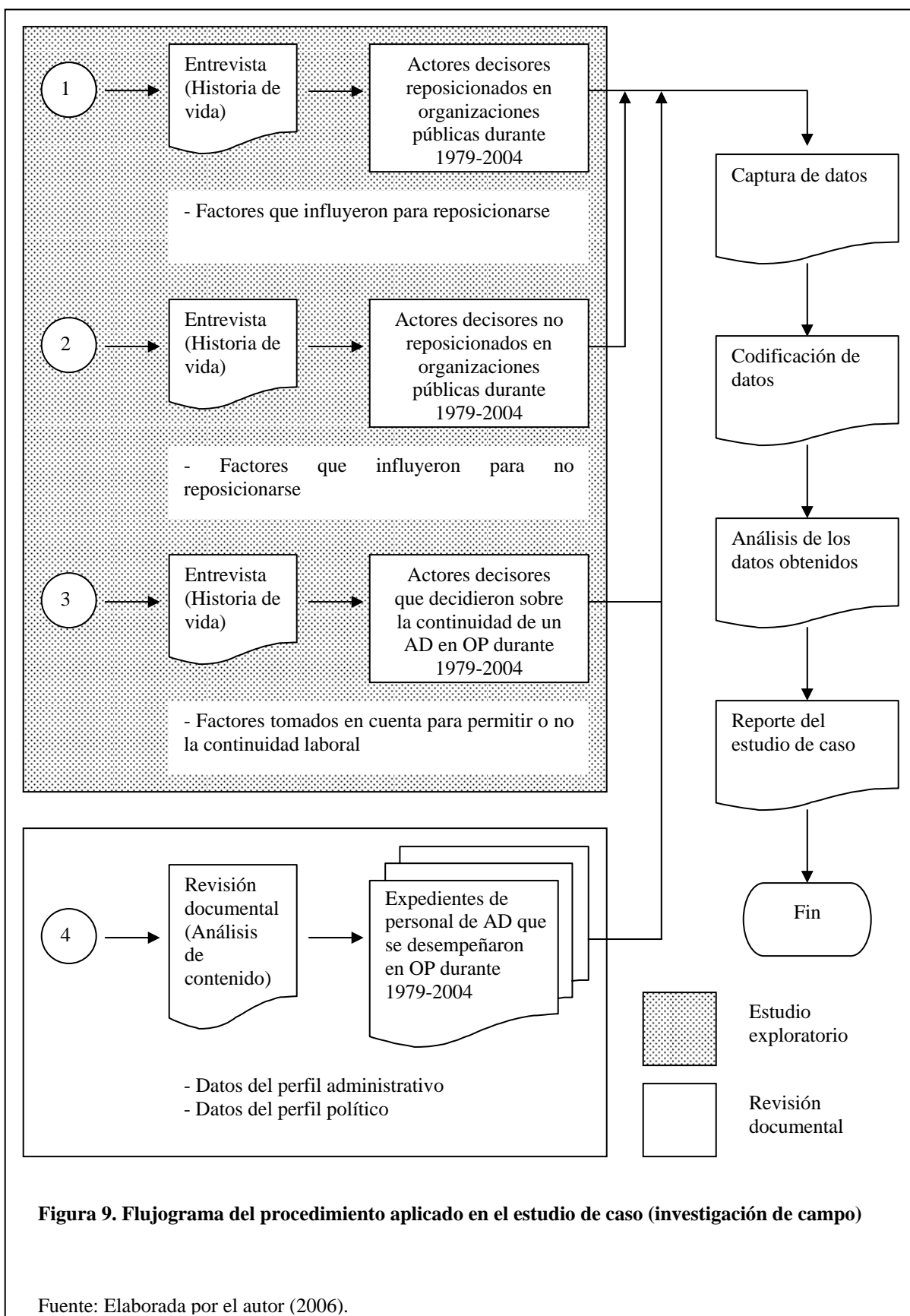


En otro orden de ideas, expone Tamayo (1998) que científicamente la metodología es un procedimiento general para lograr de una manera precisa el objetivo de la investigación, por lo tanto, la metodología de la investigación nos presenta los métodos y técnicas para realizar el estudio.

La metodología constituye la médula del plan, se refiere a la descripción de las unidades de análisis, o de investigación, las técnicas de observación y recolección de datos, los instrumentos, los procedimientos y las técnicas de análisis (Morales, 1972; citado por Tamayo, 1998).

Para el caso de esta investigación y particularmente para el estudio de caso descrito en la Segunda Parte de este trabajo, se siguió el procedimiento que se enuncia en la Figura 9. El procedimiento se indica en forma de flujograma, a fin de que el lector tenga más claro el camino que se siguió.

Esta investigación se llevó a cabo bajo dos vertientes: primero se aplicó un estudio exploratorio y posteriormente se ejecutó una revisión documental para complementarlo, tal y como se reseñará en uno de los capítulos de la Tercera Parte de la tesis.



CAPÍTULO 8

DE LA HISTORIA ORAL A LA HISTORIA ESCRITA: METODOLOGÍA DEL ESTUDIO CUALITATIVO Y DEL ANÁLISIS CUANTITATIVO

La inserción de este capítulo en el trabajo tiene por objetivo describir la manera como se realizaron el estudio exploratorio y el análisis cuantitativo para el estudio de caso, cuyos resultados se presentan en los capítulos 9 y 10 de esta Tercera Parte del documento.

Como ya se mencionó en el capítulo 7, los resultados que arrojó el estudio exploratorio sirvieron de pauta para precisar posteriormente la revisión de documentos (expedientes de personal de los AD sujetos de estudio).

Derivado de la ejecución del estudio exploratorio, el autor encontró por un lado, que resultaría sumamente complicado entrevistar al mayor número posible de AD, para recabar los datos necesarios para la investigación (por impedimento para la localización de muchos de ellos).

Por otra parte, derivado de la información proporcionada por los AD entrevistados en el estudio exploratorio (cualitativo), se infirió que una buena parte de estos datos se obtendrían directamente de la revisión de los expedientes de personal de los AD.

En cuanto a la revisión de expedientes se refiere, comenta Arias (1991) que gran parte de los materiales que los administradores deben investigar son precisamente documentos. Se entiende por documentos los registros realizados sobre papel, cinta magnetofónica, película, cinta o tarjetas perforadas, vedeotape, entre otros. (Arias, 1991).

Por otro lado, indican Pacheco y Cruz (2005) que la investigación documental se realiza principalmente con información o datos de fuentes escritas, electrónicas o audiovisuales como son: libros, revistas, periódicos, videocasetes, audiocasetes o internet.

Las diversas fuentes en donde se obtienen documentos para su estudio son: bibliotecas, hemerotecas, archivos o pinacotecas. Cada fuente tiene sus propias características, ventajas y desventajas, aunque las hipótesis que se investigarán las condicionan en gran medida (Arias, 1991).

8.1 El abordaje cualitativo con protagonistas del reposicionamiento gubernamental

Las entrevistas con los AD obedecieron a que el autor estaba precisando con qué variables iniciaría la búsqueda de información para abordar la investigación. Se decidió a hacer entrevistas profundas con los AD informantes, cuestionándoles sobre qué factores consideraban que influyeron para lograr o no reposicionamiento en las OP en las que trabajaban o laboraron anteriormente.

De los AD, el autor consideró interesante conocer sus antecedentes laborales, su preparación académica, el tipo o tipos de instituciones educativas donde obtuvieron su preparación, el lugar donde nacieron, sus antecedentes familiares, su estado civil, su afiliación partidista, su participación en la vida estudiantil, política, social, cultural o empresarial, entre otros aspectos. Para realizar lo anterior, empleó parcialmente la técnica *historia de vida*, que ofreció la ventaja de conocer información en torno a diversos sujetos en particular y no a una colectividad más amplia.

Manifiesta Galindo (1998a) que la historia de vida se ordena como un campo de posibles casualidades que llevarían a un modelo de configuración social e individual del comportamiento en ciertos contextos particulares como la familia y el trabajo, por ejemplo. Como en este momento se estaban precisando las variables y subvariables del estudio, y lo que interesaba era conocer la experiencia y trayectoria de vida de los AD a su paso por las OP del poder ejecutivo de San Luis Potosí, durante el período antes mencionado (1979-2004) la historia de vida resultó muy apropiada para este objetivo.

A propósito de la técnica de *historia de vida*, comenta Aceves (1998) que con frecuencia se utilizan historias de vida para profundizar en algún aspecto problemático, un proceso de investigación ya avanzado, puesto que con ellas se indaga cualitativamente algún tema concreto, que sintetizaría o resumiría algún universo complejo o bien cierto problema abstracto más amplio que se esté abordando. Continúa Aceves, que sería como tener examinado el panorama global y acercarse a un punto específico, es decir ya conocido el bosque, se examina con detalle el árbol.

Para realizar las historias de vida, se seleccionaron diez informantes (obviamente cuidando que todos hayan ocupado puestos de los niveles 15, 17, 18, 19 o 20 del TPS) de los que siete correspondieron a AD que lograron reposicionarse en puestos directivos, no obstante

la presencia de cambios de administración pública, durante el período 1979-2004. De estos siete AD, que se eligieron por conveniencia, se trató de cinco informantes del género masculino y dos del femenino.

Además, se entrevistó a un informante de género masculino, quien ejerció la decisión de que determinados AD continuaran o no en su puesto directivo, ante un cambio de administración. También, se entrevistaron dos AD de género masculino, quienes no lograron permanecer en su mismo puesto directivo o colocarse en otro de igual o superior rango jerárquico, después de un cambio de administración pública.

El autor cuidó que la información de los diez AD entrevistados abarcara las diferentes administraciones gubernamentales consideradas en el período de estudio, 1979-2004 (1979-1985, de Carlos Jonguitud Barrios, 1985-1987, con Florencio Salazar Martínez, 1987-1991, de Leopoldino Ortiz Santos, cuando Salazar Martínez solicitó licencia, 1991, de muy corta estadía, la de Fausto Zapata Loredo, 1991-1992, la constituida por el período constitucional inconcluso de Zapata Loredo y cubrió por interinato Gonzalo Martínez Corbalá, 1992-1993, la que derivó del interinato no concluido de Martínez Corbalá y ocupó Teófilo Torres Corzo, a quien el congreso local designó, 1993-1997, la que formó la parte final del periodo gubernamental 1991-1997, que cubrió Horacio Sánchez Unzueta, quien resultó triunfador en las elecciones para gobernador, realizadas en 1993, 1997-2003, la que desempeñó Fernando Silva Nieto [segunda administración completa, después de la de Jonguitud Barrios, considerada dentro del período de estudio] y 2003-2009, la que ocupaba Marcelo De los Santos Fraga, al cierre de esta investigación [diciembre de 2004]).

Nueve de las entrevistas realizadas a los informantes, se llevaron a cabo en las oficinas de cada uno de ellos, tomando en cuenta que el día de su aplicación, aún continuaban trabajando en alguna OP de la administración pública estatal. En el caso de uno de los entrevistados, se le contactó en su despacho particular, en virtud de que ya no laboraba para ninguna OP.

Las entrevistas tuvieron una duración promedio de 2.5 horas cada una. El menor tiempo, invertido en una de ellas fue de 1.5 horas, pero hubo otra que se prolongó por casi cuatro horas. Los puestos de los informantes entrevistados correspondieron a: director de área, director general y secretario; informantes que lograron reposicionarse o tuvieron en sus manos la decisión de que uno o más AD continuaran o no en su puesto de trabajo.

Se dialogó con dos personas que el día de la aplicación de la entrevista se desempeñaban en jefaturas de departamento, (fue el caso de AD que no lograron reposicionarse, cuando se desempeñaban en una dirección de área dentro de una OP de la administración pública estatal). El rango de edad de los diez informantes entrevistados fue de 31 a 70 años. Uno de ellos era soltero, dos informantes divorciados y los restantes siete, casados. Todos tenían una profesión (indistinta) y la mayoría de ellos nacieron en el Estado de San Luis Potosí y egresaron en su mayoría de la UASLP.

Los informantes contactados para la entrevista, se desempeñaban o se desempeñaron tanto en la administración pública centralizada, como en la administración pública paraestatal de San Luis Potosí. Dichos personajes pertenecieron o pertenecían en el momento de la entrevista a alguna dependencia o entidad.

Para efectos prácticos de esta investigación, el autor clasificó las dependencias y las entidades en OP, no obstante que en la realidad se trata de instituciones públicas de características específicas distintas, según lo que estipula la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de San Luis Potosí (1997) vigente al cierre de este estudio.

Para la aplicación de las entrevistas a los informantes, el autor, sólo utilizó un cuaderno para registrar la información (evitó la grabación de las entrevistas, para no predisponer el aporte de datos de los informantes). En algunos casos, los propios entrevistados le facilitaron al autor una copia de su *currículum vitae* para que accediera a más información no considerada dentro de la entrevista.

8.2 La parte cuantitativa: revisión documental y análisis de contenido

En esta parte de la investigación, se recurrió a datos de personal concentrados en archivos de la Dirección General de Recursos Humanos de la Oficialía Mayor del Poder Ejecutivo del Estado de San Luis Potosí, México (depositados físicamente en la Dirección del Archivo General del Estado, área dependiente de la Oficialía Mayor del Poder Ejecutivo) ya que como lo indica Arias (1991) los archivos constituyen una fuente muy importante de datos para el investigador en ciencias administrativas.

Sobre la revisión documental, expone Sierra (1994) que en el análisis de los documentos se distinguen el primario y el secundario, y dentro del primero, el análisis pormenorizado del contenido de los documentos y su análisis como un todo global. Indica Sierra, que el análisis secundario se basa en el establecimiento previo de las variables empíricas y las categorías sobre las que necesitamos recoger información.

La revisión documental proporcionó información para elaborar el esquema que se muestra en la Figura 10 y que caracteriza los rasgos de tipo administrativo y político de los AD que lograron reposicionamiento gubernamental en el Poder Ejecutivo de la administración pública de San Luis Potosí durante el periodo comprendido entre septiembre de 1979 y diciembre de 2004.

Posteriormente, estos datos se aprovecharon para establecer variables y categorías que facilitaron un análisis de tipo cuantitativo para complementar la presente investigación. Los resultados de este análisis estadístico se presentan en el capítulo 10 de este trabajo.

El autor está de acuerdo con lo que al respecto menciona Sierra (1994) cuando expone que una vez establecidas las variables y categorías se examinan sistemáticamente los documentos, con el objeto de encontrar los datos contenidos en ellos referentes a cada categoría. La finalidad es cotejar si los datos prueban o no las hipótesis formuladas, señala Sierra.

La revisión de expedientes de personal fue una tarea un tanto complicada, ya que la información no se encontraba estandarizada en cuanto a contenido (ni de forma, ni de fondo). Se localizaron expedientes que contenían una sola hoja, y otros que estaban repletos de material de diversa índole, que fue necesario reclasificar para facilitar su revisión y obtención de datos.

El método de análisis utilizado en la información fue el *análisis de contenido*, en virtud de como lo comenta Arias (1991) para llevar a cabo un análisis de este tipo, es necesario definir claramente una serie de clases en las que se catalogarán los diversos mensajes o ideas encontradas en el material del análisis.

Sierra (1994) señala que los documentos constituyen por sí los hechos sociales. Pueden ser objeto de diversos tipos de análisis sobre sus características, con intención de deducir de ellas consecuencias de interés social, como en el caso de esta investigación.

Para la revisión y análisis de los expedientes de personal de los AD, el autor accedió a ellos durante el período comprendido entre agosto y diciembre de 2004.

Sierra (1994) expone que el instrumento de observación básico de que se dispone hasta ahora en el análisis de contenido es el cuadro. El cuadro comprenderá todas las categorías sobre las que se recogerá la información en los documentos. Cada categoría tendrá los espacios necesarios para anotar en ellos la intensidad, frecuencia y las características que se quieren registrar sobre cada una de ellas.

A cada unidad de observación o documentos independientes se dedicará un cuadro, o más si son necesarios, en el que se consignarán los datos que identifiquen dicha unidad. Se recomienda anotar en cada contenido clasificado la categoría que fue, para que se contraste la exactitud y precisión de la clasificación. Se deberá también contrastar la seguridad del cuadro, del mismo material por distintos observadores, así como su validez (Sierra, 1994).

8.3 Construcción del cuadro de reposicionamiento gubernamental en San Luis Potosí

Los documentos se tuvieron que revisar en el interior de las oficinas, y no se podían sustraer de las mismas, por lo que el autor inició el trabajo capturando personalmente la información en una computadora personal tipo “*lap top*”; para lo que, al mismo tiempo que revisaba y analizaba los documentos en el programa de Microsoft Excel, construía una tabla (a manera de matriz) con toda la información relacionada con los perfiles administrativos y políticos de los AD, que lograron reposicionamiento gubernamental durante el período de estudio (sobra decir que, siempre se actuó con la mayor ética y discreción posible para el manejo de estos documentos y datos).

La tabla inicial construida en Microsoft Excel, poco a poco se fue enriqueciendo con la revisión y análisis de cada uno de los expedientes de personal de los AD, esta revisión permitió agregar columnas en ciertos casos, o eliminar algunas en otros.

Después de una revisión de aproximadamente cuatrocientos expedientes de personal, se realizó un registro único de doscientos de ellos, mismo que se muestra de manera íntegra en el Anexo 1 de este trabajo, y que al final se estructuró con las ciento dos columnas que a

continuación se indican y describen (las filas o renglones del Anexo 1 se formaron con cada uno de los doscientos casos revisados [matriz de 102X200]).

1. *Número de caso*. Esta columna se agregó simplemente para llevar un control de cada uno de los casos de AD registrados, sin evidenciar a la persona de quien se tomó la información.

2. *Género*. Con esta columna se identificó si la información mencionada corresponde a un hombre o a una mujer.

3. *Año de nacimiento*. El autor consideró importante saber la edad de los AD (sobre este dato, manifiesta Smith [1981b], que éste permite el análisis de las generaciones políticas y de las cohortes de la edad).

4. *Lugar de nacimiento*. Se consideró conveniente conocer dónde nació el AD (en cuanto a esta información, el mismo Smith [1981b] declara que revela dimensiones regionales en el reclutamiento político y también puede arrojar cierta luz sobre el papel relativo que desempeñan las poblaciones rurales y urbanas)

5. *Profesión 1*. Se encontró que algunos AD tenían acreditadas varias profesiones en el nivel superior (licenciaturas o ingenierías) por lo que se agregó esta columna para tener el dato preciso de cada profesión.

6. *Institución educativa de la profesión 1*. Era conveniente saber dónde realizó sus estudios el AD en este nivel (por lo que se refiere al lugar donde estudió, Smith [1981b] comenta que este dato conduce al establecimiento de contactos y amistades que posteriormente pueden convertirse en la base de alianzas y camarillas para los AD).

7. *Profesión 2*. Misma explicación que la considerada para la columna 5.

8. *Institución educativa de la profesión 2*. Igual explicación que para la columna 6.

9. *Maestría 1*. Se encontraron casos de AD que disponían de más de una maestría, por lo que se consideraron varias columnas para tal efecto.

10. *Institución educativa de la maestría 1*. Igual explicación que para la columna 6, sólo que en el nivel maestría.

11. *Maestría 2*. Misma explicación que para la columna 9, sólo que en el caso de maestría.

12. *Institución educativa de la maestría 2*. Idéntica explicación que la mencionada para la columna 10.

13. *Maestría 3*. Igual explicación que para la columna 9.
14. *Institución educativa de la maestría 3*. Justificación similar a la utilizada para la columna 10.
15. *Doctorado*. Se encontró que algunos AD contaban con estudios de postgrado en el nivel de doctorado, por lo que se consideró agregar esta columna para el registro de la información correspondiente.
16. *Institución donde cursó el doctorado*. Derivado de la información en la columna 15, fue necesario generar esta columna, para saber dónde cursó sus estudios doctorales el AD.
17. *Otros estudios*. Algunos expedientes disponían de información adicional a la ya mencionada, en cuanto a la preparación académica de los AD, por lo que se creó esta columna.
18. *Actividad docente 1*. Algunas personas ejercieron la docencia, por lo que se incluyó una columna en la que se registrara dicha información. Se encontraron casos de AD que fueron o eran docentes en varias instituciones académicas, por lo que se añadieron tres columnas para registrar los datos encontrados (columnas 18, 19 y 20).
19. *Actividad docente 2*. Justificada en la columna 18.
20. *Actividad docente 3*. Justificada también en la columna 18.
21. *Actividad político-estudiantil 1*. Algunos AD ocuparon ciertos cargos en su época estudiantil, por lo que se agregó esta columna y estas actividades se clasificaron.
22. *Actividad político-estudiantil 2*. Justificación presentada en la columna 21.
23. *Actividad político-partidista 1*. Ciertos AD ocuparon diversos puestos de tipo partidista, se establecieron cuatro columnas para tal efecto (columnas 23, 24, 25 y 26).
24. *Actividad político-partidista 2*. Misma explicación que para la columna 23.
25. *Actividad político-partidista 3*. Justificación explicada en la columna 23.
26. *Actividad político-partidista 4*. Justificación presentada también en la columna 23.
27. *Afiliación partidista*. Además de la información considerada en las columnas 23, 24, 25, 26, se conoció a qué partido político se afilió el AD, por lo que se agregó esta columna.
28. *Idioma adicional al español 1*. Algunos AD, además de su lengua materna, sabían otros idiomas, se agregaron las columnas 28, 29 y 30.
29. *Idioma adicional al español 2*. Explicada en la columna 28.
30. *Idioma adicional al español 3*. Misma explicación que para la columna 28.

31. *Puesto 1 en el Poder Ejecutivo de San Luis Potosí.* Se encontró que determinados AD ocuparon diferentes puestos o en su defecto el mismo, durante varias administraciones, dentro del período de la investigación (1979-2004) generaron las columnas de la 31 a la 50, para el registro de los datos.

32. *Período de gobierno del puesto 1 en el Poder Ejecutivo de San Luis Potosí.* Justificación explicada en la columna 31.

33. *Puesto 2 en el Poder Ejecutivo de San Luis Potosí.* Igual explicación que para la columna 31.

34. *Período de gobierno del puesto 2 en el Poder Ejecutivo de San Luis Potosí.* Se justificó en la columna 31.

35. *Puesto 3 en el Poder Ejecutivo de San Luis Potosí.* Misma explicación que para la columna 31.

36. *Período de gobierno del puesto 3 en el Poder Ejecutivo de San Luis Potosí.* Explicada en la columna 31.

37. *Puesto 4 en el Poder Ejecutivo de San Luis Potosí.* Justificada en la columna 31.

38. *Período de gobierno del puesto 4 en el Poder Ejecutivo de San Luis Potosí.* Idéntica explicación que para la columna 31.

39. *Puesto 5 en el Poder Ejecutivo de San Luis Potosí.* Quedó justificada en la columna 31.

40. *Período de gobierno del puesto 5 en el Poder Ejecutivo de San Luis Potosí.* Explicada en la columna 31.

41. *Puesto 6 en el Poder Ejecutivo de San Luis Potosí.* También explicada en la columna 31.

42. *Período de gobierno del puesto 6 en el Poder Ejecutivo de San Luis Potosí.* Justificada en la misma columna 31.

43. *Puesto 7 en el Poder Ejecutivo de San Luis Potosí.* Misma explicación que para la columna 31.

44. *Período de gobierno del puesto 7 en el Poder Ejecutivo de San Luis Potosí.* De igual manera, ya explicada en la columna 31.

45. *Puesto 8 en el Poder Ejecutivo de San Luis Potosí.* Igual justificación que para la columna 31.

46. *Período de gobierno del puesto 8 en el Poder Ejecutivo de San Luis Potosí.* Explicada también en la columna 31.

47. *Puesto 9 en el Poder Ejecutivo de San Luis Potosí.* Al igual que en el caso anterior, esta columna se explica en la columna 31.

48. *Período de gobierno del puesto 9 en el Poder Ejecutivo de San Luis Potosí.* Justificada en la columna 31.

49. *Puesto 10 en el Poder Ejecutivo de San Luis Potosí.* También se justifica en la columna 31.

50. *Período de gobierno del puesto 10 en el Poder Ejecutivo de San Luis Potosí.* Como en los casos anteriores, esta columna tiene la explicación considerada en la columna 31.

51. *Puesto 1 en el gobierno municipal de San Luis Potosí.* Se encontraron casos de AD que se desempeñaron en puestos dentro del gobierno de los diferentes municipios del Estado de San Luis Potosí, en distintos períodos de administraciones municipales, que generaron las columnas de la 51 a la 56.

52. *Período del puesto 1 en el gobierno municipal de San Luis Potosí.* Esta columna se justificó en la columna 51.

53. *Puesto 2 en el gobierno municipal de San Luis Potosí.* Al igual que en el caso anterior, se justifica en la columna 51.

54. *Período del puesto 2 en el gobierno municipal de San Luis Potosí.* Se explica en la columna 51.

55. *Puesto 3 en el gobierno municipal de San Luis Potosí.* También se explica en la columna 51.

56. *Período del puesto 3 en el gobierno municipal de San Luis Potosí.* Igual explicación que para la columna 51.

57. *Puesto 1 en el Poder Ejecutivo federal.* Diferentes AD trabajaron en el gobierno federal, lo que estableció las columnas de la 57 a la 63.

58. *Puesto 2 en el Poder Ejecutivo federal.* Se justifica en la columna 57.

59. *Puesto 3 en el Poder Ejecutivo federal.* Misma justificación que para la columna 57.

60. *Puesto 4 en el Poder Ejecutivo federal.* Se explica en la columna 57.

61. *Puesto 5 en el Poder Ejecutivo federal.* Igual justificación que la dada para la columna 57.

62. *Puesto 6 en el Poder Ejecutivo federal.* Se justifica en la columna 57.

63. *Puesto 7 en el Poder Ejecutivo federal.* Misma explicación que para la columna 57.

64. *Puesto 1 en el gobierno estatal o municipal de otras entidades federativas.* Se encontró que hubo AD que se desempeñaron en administraciones públicas estatales o municipales de otras entidades federativas, lo que generó las columnas 64 y 65.

65. *Puesto 2 en el gobierno estatal o municipal de otras entidades federativas.* Misma justificación que la de la columna 64.

66. *Puesto 1 en el Poder Legislativo de San Luis Potosí.* Hubo casos de AD que laboraron para el Poder Legislativo de San Luis Potosí en diferentes períodos, lo que generó las columnas de la 66 a la 69, para su registro de datos.

67. *Período de gobierno del puesto 1 en el Poder Legislativo de San Luis Potosí.* Justificada en la columna 66.

68. *Puesto 2 en el Poder Legislativo de San Luis Potosí.* Igual justificación que para la columna 66.

69. *Período de gobierno del puesto 2 en el Poder Legislativo de San Luis Potosí.* Explicación dada en la columna 66.

70. *Puesto 1 en el Poder Legislativo federal.* Hubo AD que se desempeñaron en el Poder Legislativo federal, lo que generó esta columna.

71. *Puesto 1 en el Poder Judicial de San Luis Potosí.* También algunos AD se desempeñaron en el Poder Judicial de San Luis Potosí, el registro de esta información creó las columnas 71 y 72.

72. *Puesto 2 en el Poder Judicial de San Luis Potosí.* Misma explicación que para la columna 71.

73. *Puesto 1 en la iniciativa privada en San Luis Potosí u otros estados.* Varios AD, además de trabajar para el sector público, lo hicieron para empresas de la iniciativa privada, por lo que el autor estableció con esta información, las columnas de la 73 a la 79.

74. *Puesto 2 en la iniciativa privada en San Luis Potosí u otros estados.* Misma explicación que para la columna 73.

75. *Puesto 3 en la iniciativa privada en San Luis Potosí u otros estados.* Justificada en la columna 73.

76. *Puesto 4 en la iniciativa privada en San Luis Potosí u otros estados.* Explicada de igual manera en la columna 73.

77. *Puesto 5 en la iniciativa privada en San Luis Potosí u otros estados.* Justificada en la columna 73.

78. *Puesto 6 en la iniciativa privada en San Luis Potosí u otros estados.* De igual manera, se explica con lo vertido para la columna 73.

79. *Puesto 7 en la iniciativa privada en San Luis Potosí u otros estados.* Explicada en la columna 73.

80. *Generación de autoempleo.* En ciertos casos de AD, se encontró que además de desempeñarse en el sector público y en la iniciativa privada, lo hicieron por su cuenta, generando un autoempleo, razón por la que el autor consideró necesario abrir esta columna.

81. *Puesto académico 1.* Algunos AD ocuparon diversos puestos en instituciones educativas, por lo que se establecieron las columnas 81, 82 y 83. Se trató de puestos diferentes a la docencia, misma que ya se consideró en columnas anteriores.

82. *Puesto académico 2.* Igual explicación que para la columna 81.

83. *Puesto académico 3.* Justificada también en la columna 81.

84. *Puesto 1 en el Poder Judicial federal.* Se detectaron AD que trabajaron además en el Poder Judicial de la federación, por lo que el autor estableció las columnas de la 84 a la 92, para el registro de los datos correspondientes.

85. *Puesto 2 en el Poder Judicial federal.* Justificada en la columna 84.

86. *Puesto 3 en el Poder Judicial federal.* Misma explicación que para la columna 84.

87. *Puesto 4 en el Poder Judicial federal.* También justificada en la columna 84.

88. *Puesto 5 en el Poder Judicial federal.* De igual manera, se explica con lo vertido en la columna 84.

89. *Puesto 6 en el Poder Judicial federal.* Explicación similar a la vertida para la columna 84.

90. *Puesto 7 en el Poder Judicial federal.* Ya explicada en la columna 84.

91. *Puesto 8 en el Poder Judicial federal.* Misma explicación que para la columna 84.

92. *Puesto 9 en el Poder Judicial federal.* De igual forma, se explica en la columna 84.

93. *Actividad sociocultural 1*. Se encontró que los AD, además de sus ocupaciones laborales se desempeñan en algunas posiciones con organizaciones de tipo social o cultural, por lo que el autor consideró las columnas de la 93 a la 95, para registrar esta información.

94. *Actividad sociocultural 2*. Explicación vertida en la columna 93.

95. *Actividad sociocultural 3*. Igual explicación que la mencionada para la columna 93.

96. *Actividad político-empresaria 1*. Se encontró información de AD que conquistaron posiciones dentro de las empresas, lo que generó las columnas de la 96 a la 98.

97. *Actividad político-empresarial 2*. Misma explicación que para la columna 96.

98. *Actividad político-empresarial 3*. Explicación vertida en la columna 96.

99. *Actividad político-sindical 1*. Ciertos AD ocuparon puestos en organizaciones con fines sindicales, lo que creó las columnas de la 99 a la 101, para los datos obtenidos.

100. *Actividad político-sindical 2*. Misma explicación que la mencionada para la columna 99.

101. *Actividad político-sindical 3*. De igual manera, corresponde lo mencionado para la columna 99.

102. *Estado civil*. Finalmente, resultó interesante saber el estado civil del AD, por lo que se agregó esta última columna en la matriz.

Para facilitar el procesamiento de la información obtenida que se muestra en el Anexo 1, ésta se clasificó a su vez en tres variables a saber: a) *Racionalidad administrativa* (también identificada como *perfil administrativo*). b) *Racionalidad política* (también identificada como *perfil político*). c) Reposicionamiento gubernamental de actores decisores (RGAD) (también identificado como *reposicionamiento gubernamental*).

La variable racionalidad administrativa se integró con las siguientes veintidós subvariables, a las que se identificó dentro del estudio en este orden: a) Género. b) Estado civil. c) Año de nacimiento. d) Lugar de nacimiento. e) Profesión. f) Institución de estudios (se refiere a la profesión). g) Segunda profesión. h) Estudios de postgrado. i) Otros estudios. j) Actividad docente. k) Puestos ocupados en el poder ejecutivo de San Luis Potosí (SLP). l) Puesto de menor jerarquía ocupado en el poder ejecutivo de SLP. m) Puesto de mayor jerarquía ocupado en el poder ejecutivo de SLP. n) Puestos ocupados en el poder judicial de SLP. ñ) Puestos ocupados en el gobierno municipal de SLP. o) Puestos ocupados en el gobierno estatal o municipal de otras entidades federativas. p) Puestos ocupados en el poder

ejecutivo federal. q) Puestos ocupados en el poder judicial federal. r) Puestos ocupados en la iniciativa privada de SLP u otros estados. s) Autoempleo. t) Puestos académicos ocupados (no docencia). u) Idioma adicional al español.

Por lo que hace a la variable racionalidad política, ésta se integró con las siguientes ocho subvariables, las que se identificaron dentro del estudio en este orden: a) Actividad político-estudiantil. b) Actividad político-partidista. c) Afiliación partidista. d) Actividad político-sindical. e) Actividad político-empresarial. f) Actividades socioculturales. g) Puestos ocupados en el poder legislativo de SLP. h) Puestos ocupados en el poder legislativo federal.

En cuanto a la variable del Reposicionamiento Gubernamental de Actores Decisores [RGAD] se integró sólo con la subvariable: Períodos de gobierno en que laboró (el AD).

El Anexo 10 de este trabajo muestra el concentrado general de datos de las tres variables antes referidas, así como las respectivas subvariables que las componen. Los datos contenidos en dicho anexo ya se encuentran operacionalizados, conforme al esquema que se explica en el capítulo 10 de esta tesis.

Conclusiones

La inclusión de la información correspondiente al aspecto o diseño metodológico de la investigación es particularmente importante, ya que describe el camino que el autor siguió para desarrollar el estudio, lo que puede servir de guía para que otros investigadores lo utilicen o lo fortalezcan para aplicarlo en investigaciones futuras.

Se debe tener sumo cuidado al explicitar las actividades realizadas en el proceso de investigación, ya que de esa manera otros investigadores estarán en posibilidades de reproducir el trabajo para confirmar o desvirtuar los hallazgos encontrados, cuestión fundamental dentro del método científico.

Por tal razón, con la inserción de este capítulo el autor expone de manera narrativa todo el proceso realizado para la culminación de este estudio. El propósito es puntualizar el camino andado para la concreción del estudio.

Por principio de cuentas, se hace una reseña del estudio exploratorio (análisis cualitativo) que el autor realizó con tres tipos de informantes para aclarar el objeto y sujeto de

estudio de esta investigación. Posterior al estudio exploratorio, se describió la manera como se llevó a cabo la revisión documental y cómo se concentraron los datos obtenidos para su posterior análisis, mediante las técnicas estadísticas que se enuncian en el capítulo 10 de esta tercera parte de la tesis.

También se menciona en este capítulo, la manera como se clasificó la información obtenida de la revisión documental, la que se estructuró en tres aspectos: racionalidad administrativa, racionalidad política y reposicionamiento gubernamental. Con estos datos se construyó el esquema de la Figura 10.

Cada variable derivada de estos aspectos se integró a su vez con veintidós subvariables para la racionalidad administrativa, ocho para la variable racionalidad política y una subvariable para el reposicionamiento gubernamental.

CAPÍTULO 9

CARACTERIZACIÓN DE RASGOS DE LOS ACTORES GUBERNAMENTALES REPOSICIONADOS EN SAN LUIS POTOSÍ

En este capítulo se presenta el resultado de la caracterización de los rasgos de los perfiles administrativo y político de los AD de las OP del Poder Ejecutivo de San Luis Potosí que lograron reposicionamiento gubernamental durante el periodo 1979-2004.

Con los datos obtenidos de los expedientes de personal se elaboró el esquema que se muestra en la Figura 10, el que servirá para clarificar el análisis estadístico que se desarrolló en este trabajo y que se muestra en el capítulo 10 de la Tercera Parte del documento.

9.1 La caracterización de rasgos del reposicionamiento gubernamental

La pregunta de investigación del estudio fue: *¿Cómo se combina la racionalidad administrativa (perfil administrativo [PA]) y la racionalidad política (perfil político [PP]) para incidir en el reposicionamiento gubernamental de actores decisores (RGAD) en las organizaciones públicas (OP) de San Luis Potosí?*

El objetivo general de esta investigación fue: *obtener una caracterización de los rasgos administrativos y políticos que poseen los AD que lograron continuidad en las OP de la administración pública estatal de San Luis Potosí durante el periodo 1979-2004.*

Derivados del objetivo general, se tuvieron los siguientes objetivos específicos: a) *Determinar los rasgos del perfil administrativo (PA) de los actores decisores que lograron reposicionamiento gubernamental.* b) *Determinar los rasgos del perfil político (PP) de los actores decisores que lograron reposicionamiento gubernamental.* c) *Complementar con un análisis estadístico la relación existente entre los rasgos del perfil administrativo y el perfil político de los actores decisores que lograron reposicionamiento gubernamental.*

En el esquema de la Figura 10 se representa por una parte, la variable *racionalidad administrativa (RA)* específicamente identificada como *perfil administrativo (PA)* y por otra, se observa la variable *racionalidad política (RP)* identificada en este trabajo como *perfil político (PP)*.

Tanto el perfil administrativo, como el perfil político inciden o tienen influencia en otra variable relativa a la continuidad laboral de AD en las OP, y que en esta investigación se denominó como *reposicionamiento gubernamental*, que se indicó en la intersección que hacen los círculos de la Figura 1 de la introducción de esta tesis, mismos que representan por un lado, a la racionalidad administrativa y por el otro, a la racionalidad política de los AD en las OP.

Para efectos del análisis cuantitativo y cuyos resultados se presentan en el capítulo 10 de este trabajo, en el esquema de la Figura 10 se tiene a las variables racionalidad administrativa y racionalidad política, como variables independientes, mientras que la variable reposicionamiento gubernamental, el autor la estableció como variable dependiente.

Para el análisis cuantitativo de esta investigación se plantearon las siguientes hipótesis nulas y alternativas:

H₀: El perfil administrativo de los AD (PA) no influye en el reposicionamiento gubernamental (RGAD).

H₁: El perfil administrativo de los AD (PA) influye en el reposicionamiento gubernamental (RGAD).

H₀: El perfil político de los AD (PP) no influye en el reposicionamiento gubernamental (RGAD).

H₁: El perfil político de los AD (PP) influye en el reposicionamiento gubernamental (RGAD).

9.2 Variables y subvariables del reposicionamiento gubernamental: indicadores, definición y escala de medida

Una vez mostradas de manera esquemática en la Figura 10 las variables y subvariables que el autor considera inciden con el reposicionamiento gubernamental de AD en las OP, se procedió a la definición conceptual de cada una de ellas. En esta parte de la investigación, también se conocen los diferentes indicadores que se definieron y a través de los que se midieron las variables y subvariables de que se trata.

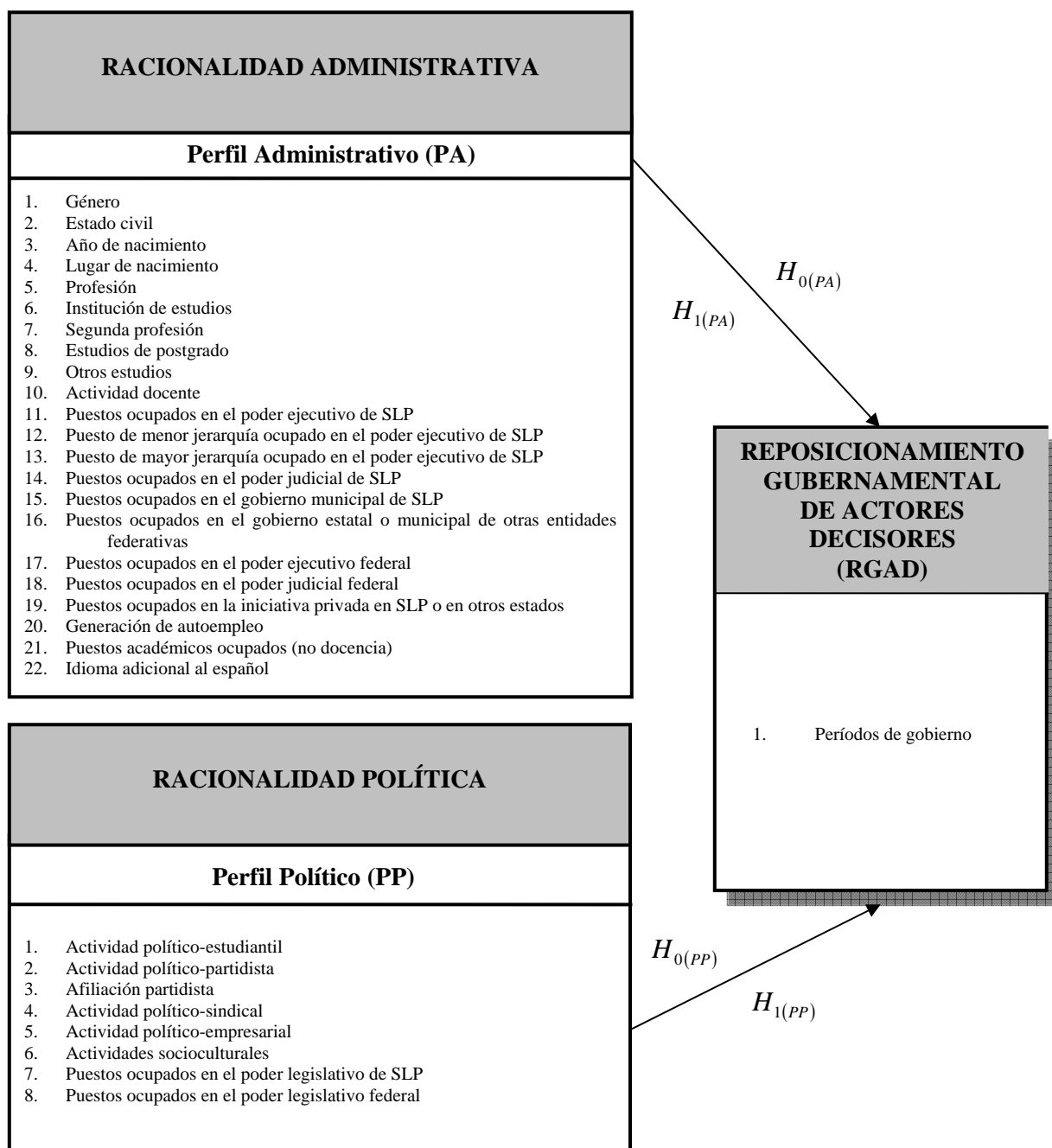


Figura 10. Caracterización de los rasgos del reposicionamiento gubernamental (con variables y subvariables)

Fuente: Elaborada por el autor (2005).

Para la definición de estos puntos, se revisaron los siguientes argumentos: comenta Camp (1996) que hay cuatro componentes que serían esenciales para la formulación de una teoría del reclutamiento de AD en México: a) Los procesos que preseleccionan y canalizan al potencial AD (estructuras de preselección). b) Las características que acentúan el potencial de un individuo para ser un AD (variables de oportunidad). c) Los individuos, instituciones y procesos que determinan a quién se selecciona (porteros de reclutamiento). d) Las condiciones que afectan el ascenso de un individuo a la cúspide de las OP (variable de promoción).

Por lo que concierne al componente que Camp denomina “*estructuras de preselección*”, tiene un papel significativo en la conformación de las ambiciones de los individuos que ocupan cargos de AD. Hay rasgos estructurales capaces de eliminar a los individuos que no están dispuestos a correr los riesgos asociados con carreras de AD (Camp, 1996).

En cualquier cultura, las estructuras sociales –políticas y no políticas– que más afectan al potencial recluta político son las que estimulan la participación política y determinan los patrones formales de participación. En gran medida el propio sistema de las OP determina la disposición y habilidad de los individuos para participar como AD y llegar precisamente a esas posiciones (Camp, 1996).

En cuanto al componente denominado “*variables de oportunidad*”, Camp señala que las OP presentan una variedad de estructuras de preselección que alientan a ciertos individuos y desalientan a otros. Los porteros que controlan el proceso de reclutamiento determinan cuáles de todos los ambiciosos AD entran a la organización, aunque no se les garantice una carrera exitosa (Camp, 1996).

En relación con el componente denominado *porteros del reclutamiento*, Camp (1996) indica que la interacción de variables organizacionales y culturales también influye sobre qué personas toman las decisiones de reclutamiento.

Finalmente, tocante al componente llamado “*variables de promoción*”, Camp menciona que el reclutamiento puede compararse con un gran embudo social en el que la mayoría de los AD nunca llegan al extremo final, ya sea porque no les interesa o porque no tienen las características necesarias para contactar con las paredes del embudo, aprovechando la oportunidad de pasar cada vez más arriba (Camp, 1996).

9.2.1 La racionalidad administrativa como variable del reposicionamiento gubernamental

Cuando en el estudio se habla de racionalidad administrativa, se hace referencia al conjunto de subvariables de connotación administrativa, que influyen o interactúan con el reposicionamiento gubernamental de actores decisores (RGAD) en OP, y que en conjunto forman el concepto que el autor identificó como *perfil administrativo* del AD.

Tal como se indicó en la Figura 10, se caracterizaron como subvariables de la variable *racionalidad administrativa*: a) Género. b) Estado civil. c) Año de nacimiento. d) Lugar de nacimiento. e) Profesión. f) Institución de estudios. g) Segunda profesión. h) Estudios de postgrado. i) Otros estudios. j) Actividad docente. k) Puestos ocupados en el Poder Ejecutivo de SLP. l) Puesto de menor jerarquía ocupado en el Poder Ejecutivo de SLP. m) Puesto de mayor jerarquía ocupado en el Poder Ejecutivo de SLP. n) Puestos ocupados en el Poder Judicial de SLP. ñ) Puestos ocupados en el gobierno municipal de SLP. o) Puestos ocupados en el gobierno estatal o municipal de otras entidades federativas. p) Puestos ocupados en el Poder Ejecutivo federal. q) Puestos ocupados en el Poder Judicial federal. r) Puestos ocupados en la iniciativa privada en SLP o en otros estados. s) Generación de autoempleo. t) Puestos académicos ocupados (no docencia). u) Idioma adicional al español.

Establecidas las diversas subvariables de la racionalidad administrativa, el autor procedió a la definición conceptual de cada una de ellas:

1. *Género*. En términos de la obra *La fuerza de las palabras: cómo hablar y escribir para triunfar* (Selecciones del Reader's Digest, 1977) el género nos indica el sexo al que pertenecen las personas.

2. *Estado civil*. Según el Diccionario Enciclopédico Interoceánica (Interoceánica, 2002:368) el estado civil se define como la condición de cada persona en relación con los derechos y obligaciones civiles.

3. *Año de nacimiento*. Este concepto se refiere específicamente al año en que nació cada uno de los AD, sobre quienes se obtuvo información para su análisis.

4. *Lugar de nacimiento*. Significa el lugar donde nacieron los AD, sobre los que se extrajo la información del análisis, lo que se acredita con la exhibición del documento legal que así lo establece, en este caso el acta de nacimiento.

5. *Profesión*. Se refiere al nombre de la carrera profesional que el AD cursó a nivel superior, según las normas emitidas por la Secretaría de Educación Pública (SEP) de México, en una institución educativa pública o privada.

6. *Institución de estudios*. Se trata del nombre de la institución educativa, ya sea pública o privada, en la que el AD cursó su profesión.

7. *Segunda profesión*. Se refiere al nombre de una segunda carrera profesional que el AD haya cursado en el nivel superior, según las normas emitidas por la SEP en México, ya sea en una institución pública o privada.

8.- *Estudios de postgrado*. Se trata de estudios en el nivel de postgrado con que cuenta el AD, cursados ya sea en una institución educativa en México o en el extranjero.

9. *Otros estudios*. Se trata de estudios diferentes a la licenciatura o ingeniería y al postgrado, que el AD haya cursado en alguna institución educativa pública o privada, localizada en México o en el extranjero.

10. *Actividad docente*. Se refiere al ejercicio de la docencia del AD, en cualquier institución educativa o de otro tipo, ya sea en México o en el extranjero.

11. *Puestos ocupados en el Poder Ejecutivo de SLP*. Este factor se refiere al número de puestos de nivel directivo, que el AD ocupó exclusivamente en el poder ejecutivo de San Luis Potosí.

12. *Puesto de menor jerarquía ocupado en el Poder Ejecutivo de SLP*. Aquí se trata del puesto de nivel directivo de menor rango jerárquico (cualquiera de los señalados en los niveles 15, 17, 18, 19 o 20 del TPS) exclusivamente en el poder ejecutivo de San Luis Potosí, durante el período 1979-2004.

13. *Puesto de mayor jerarquía ocupado en el Poder Ejecutivo de SLP*. En este caso, se trata del puesto de nivel directivo de más alto rango jerárquico (cualquiera de los señalados en los niveles 15, 17, 18, 19 o 20 del TPS) que el AD ocupó exclusivamente en el poder ejecutivo de San Luis Potosí.

14. *Puestos ocupados en el Poder Judicial de SLP*. Se trata del número de puestos de cualquier nivel jerárquico, que el AD ocupó exclusivamente en el poder judicial de San Luis Potosí.

15. *Puestos ocupados en el gobierno municipal de SLP*. Esta subvariable se refiere al número de puestos de cualquier nivel jerárquico, que el AD ocupó en cualquiera de los gobiernos municipales del Estado de San Luis Potosí.

16. *Puestos ocupados en el gobierno estatal o municipal de otras entidades federativas*. Aquí se trata del número de puestos de cualquier nivel jerárquico de los gobiernos estatal o municipal, que el AD ocupó en cualquiera de las entidades federativas de la República Mexicana, con excepción de San Luis Potosí, cuyo dato ya se consideró en la subvariable 15.

17. *Puestos ocupados en el Poder Ejecutivo federal*. Esta subvariable se refiere al número de puestos de cualquier nivel jerárquico, que el AD ocupó exclusivamente en el poder ejecutivo federal.

18. *Puestos ocupados en el Poder Judicial federal*. Se refiere al número de puestos de cualquier nivel jerárquico, que el AD ocupó exclusivamente en el poder judicial de la federación.

19. *Puestos ocupados en la iniciativa privada en SLP o en otros estados*. Aquí se trata del número de puestos de cualquier nivel jerárquico, que el AD ocupó en la iniciativa privada de San Luis Potosí, o en cualquier otro estado de la República Mexicana.

20. *Generación de autoempleo*. Esta subvariable se refiere a si el AD ejerció su profesión por cuenta propia, o fue capaz de crear otra fuente diferente que le generara recursos económicos, sin necesidad de depender como subordinado de un tercero.

21. *Puestos académicos ocupados (no docencia)*. Aquí se refiere al número de puestos (no docentes) de cualquier nivel jerárquico, que el AD ocupó en alguna institución educativa, ya sea pública o privada, de cualquier entidad federativa de México o en el extranjero.

22. *Idioma adicional al español*. Esta subvariable se refiere al número de idiomas que el AD habla, de manera adicional al español.

Definidas conceptualmente las subvariables de la variable racionalidad administrativa, se procedió a establecer la operacionalidad de cada una de ellas, así como su escala de medida. Se muestra en la Tabla 52.

Tabla 52. Definición operacional de las subvariables de la variable racionalidad administrativa

Nombre de la subvariable	Definición operacional con indicadores (opciones para el registro de datos)	Escala de medida
1. Género	1 = Femenino y 2 = Masculino	Nominal
2. Estado civil	1 = No se sabe, 2 = Casado y 3 = Soltero	Nominal
3. Año de nacimiento	1 = 1925-1930, 2 = 1931-1935, 3 = 1936-1940, 4 = 1941-1945, 5 = 1946-1950, 6 = 1951-1955, 7 = 1956-1960, 8 = 1961-1965, 9 = 1966-1970, 10 = 1971-1975 y 11 = 1976-1980	Ordinal
4. Lugar de nacimiento	1 = Capital del estado, 2 = Interior del estado, 3 = México, D. F. y 4 = Otro estado	Nominal
5. Profesión	1 = Ciencias Sociales, 2 = Ciencias Naturales, 3 = Ingenierías y 4 = No se sabe	Nominal
6. Institución de estudios	1 = Universidad Autónoma de San Luis Potosí (UASLP), 2 = Otra institución en el Estado y 3 = Otra institución fuera del Estado	Nominal
7. Segunda profesión	1 = Sí y 2 = No	Nominal
8. Estudios de postgrado	1 = Maestría y 2 = Doctorado	Ordinal
9. Otros estudios	1 = Diplomado y 2 = Especialidad	Ordinal
10. Actividad docente	1 = En una institución, 2 = En dos instituciones y 3 = En tres instituciones	Ordinal
11. Puestos ocupados en el Poder Ejecutivo de SLP	1 = Un puesto, 2 = Dos puestos, 3 = Tres puestos, 4 = Cuatro puestos, 5 = Cinco puestos, 6 = Seis puestos, 7 = Siete puestos, 8 = Ocho puestos y 9 = Nueve y más puestos	Ordinal
12. Puesto de menor jerarquía ocupado en el Poder Ejecutivo de SLP	1 = Director de área, 2 = Director general, 3 = Subsecretario; 4 = Secretario o Procurador General de Justicia o Contralor General del Estado u Oficial Mayor y 5 = Gobernador	Ordinal
13. Puesto de mayor jerarquía ocupado en el Poder Ejecutivo de SLP	1 = Director de área, 2 = Director general, 3 = Subsecretario, 4 = Secretario o Procurador General de Justicia o Contralor General del Estado u Oficial Mayor y 5 = Gobernador	Ordinal
14. Puestos ocupados en el Poder Judicial de SLP	1 = Un puesto y 2 = Dos puestos	Ordinal
15. Puestos ocupados en el gobierno municipal de SLP	1 = Un puesto, 2 = Dos puestos y 3 = Tres puestos	Ordinal
16. Puestos ocupados en el gobierno estatal o municipal de otras entidades federativas	1 = Un puesto y 2 = Dos puestos	Ordinal
17. Puestos ocupados en el Poder Ejecutivo federal	1 = Un puesto, 2 = Dos puestos, 3 = Tres puestos, 4 = Cuatro puestos, 5 = Cinco puestos y 6 = Más de cinco puestos	Ordinal
18. Puestos ocupados en el Poder Judicial federal	1 = Un puesto, 2 = Dos puestos y 3 = Tres y más puestos	Ordinal
19. Puestos ocupados en la iniciativa privada en SLP o en otros estados	1 = Un puesto, 2 = Dos puestos, 3 = Tres puestos, 4 = Cuatro puestos y 5 = Cinco y más puestos	Ordinal
20. Generación de autoempleo	1 = Sí y 2 = No se sabe	Nominal
21. Puestos académicos ocupados (no docencia)	1 = Un puesto, 2 = Dos puestos y 3 = Tres y más puestos	Ordinal
22. Idioma adicional al español	1 = Un idioma, 2 = Dos idiomas y 3 = Tres idiomas	Ordinal

Fuente: Elaborada por el autor (2006).

Dentro de las veintidós subvariables establecidas de la variable racionalidad administrativa, se encontró que para quince de dichas subvariables la escala de medición sería de tipo ordinal y para medir las siete restantes, se utilizaría una escala de tipo nominal (en el Anexo 11 se muestra esta clasificación con los datos ya procesados para el estudio). Más adelante se describe en qué consiste una y otra de estas escalas.

Una vez definida la escala de medición de las subvariables establecidas en la Tabla 52 el autor seleccionó las técnicas estadísticas a utilizar para el análisis de datos en esta investigación, cuyo desarrollo más adelante se describe.

9.2.2 La racionalidad política como variable del reposicionamiento gubernamental

Al igual que en la definición conceptual de la racionalidad administrativa, cuando se habla de racionalidad política, se hace referencia al conjunto de subvariables de connotación política que influyen o interactúan con el reposicionamiento gubernamental de actores decisores (RGAD) en OP, y que en conjunto forman lo que el autor identificó como *perfil político*.

Como subvariables de la variable *racionalidad política*, se establecieron (Figura 10): a) Actividad político-estudiantil. b) Actividad político-partidista. c) Afiliación partidista. d) Actividad político-sindical. e) Actividad político-empresarial. f) Actividades socioculturales. g) Puestos ocupados en el Poder Legislativo de San Luis Potosí. h) Puestos ocupados en el Poder Legislativo federal.

Una vez establecidas las diversas subvariables de la racionalidad política, el autor definió conceptualmente cada una de ellas:

1. *Actividad político-estudiantil*. Esta subvariable se refiere a aquellas actividades de carácter político que el AD haya ejercido en su época estudiantil, ya sea al frente de alguna organización, como miembro de ésta, o en otra posición dentro de la estructura organizacional de la misma.

2. *Actividad político-partidista*. Se trata de aquellas actividades eminentemente de carácter político, que el AD haya ejercido dentro de una o varias organizaciones políticas; en el nivel federal, estatal o local, en cualquier estado de la República Mexicana.

3. *Afiliación partidista*. Se refiere a si el AD está afiliado o pertenece a un determinado partido político, constituido conforme a la normatividad emitida para tal efecto, tanto en el nivel federal o Estatal.

4. *Actividad político-sindical*. Aquí se trata de aquellas actividades que el AD haya desempeñado dentro de alguna organización de carácter sindical, ya sea al frente, como miembro de ella, o en cualquier otra posición dentro de su estructura organizacional.

5. *Actividad político-empresarial*. Se trata de aquellas actividades que el AD haya ejercido dentro de alguna organización constituida con motivo de su actividad empresarial o derivada de ésta, ya sea al frente de la organización, como miembro de la misma o colocado en otra posición dentro de la estructura organizacional.

6. *Actividades socioculturales*. Este factor se refiere a aquellas actividades de carácter social o cultural, ejercidas por el AD, ya sea como miembro, dirigente o colocado en otra posición de la estructura organizacional, de alguna organización constituida con fines no lucrativos, sino de tipo social o cultural.

7. *Puestos ocupados en el Poder Legislativo de San Luis Potosí*. Se trata del número de puestos, ya sea de carácter administrativo o de elección popular, en los que el AD se haya desempeñado, exclusivamente dentro del poder legislativo del Estado de San Luis Potosí.

8. *Puestos ocupados en el Poder Legislativo federal*. Se refiere al número de puestos, ya sea de carácter administrativo o de elección popular, en los que el AD se haya desempeñado, exclusivamente dentro del poder legislativo federal.

Definidas conceptualmente las subvariables de la variable racionalidad política, se procedió a establecer la operacionalización de cada una de ellas, así como su escala de medida. Todo ello se muestra en la Tabla 53.

Dentro de estas ocho subvariables establecidas para la variable racionalidad política, se encontró que la escala de medición de siete subvariables sería de tipo ordinal y una de ellas de tipo nominal (en el Anexo 12 se muestra esta clasificación con los datos ya procesados para el estudio).

Tabla 53. Definición operacional de las subvariables de la racionalidad política

Nombre de la subvariable	Definición operacional con indicadores (opciones para el registro de datos)	Escala de medida
1. Actividad político-estudiantil	1 = Un cargo de tercer nivel jerárquico, 2 = Un cargo de segundo nivel jerárquico, 3 = Un cargo de primer nivel jerárquico y 4 = Un cargo de primer y tercer nivel jerárquico	Ordinal
2. Actividad político-partidista	1 = Una posición, 2 = Dos posiciones, 3 = Tres posiciones y 4 = Cuatro posiciones	Ordinal
3. Afiliación partidista	1 = PRI, 2 = PAN, 3 = Otro partido político, 4 = No especifica y 5 = Ningún partido político	Nominal
4. Actividad político-sindical	1 = Miembro de una organización sindical, sin posición jerárquica, 2 = Puesto de primer nivel jerárquico; y 3 = Puesto de primero y segundo nivel jerárquico	Ordinal
5. Actividad político-empresarial	1 = Una actividad, 2 = Dos actividades y 3 = Tres y más actividades	Ordinal
6. Actividades socioculturales	1 = Una actividad, 2 = Dos actividades y 3 = Tres actividades	Ordinal
7. Puestos ocupados en el Poder Legislativo de San Luis Potosí	1 = Un puesto y 2 = Dos puestos	Ordinal
8. Puestos ocupados en el Poder Legislativo federal	1 = Ningún puesto y 2 = Un puesto	Ordinal

Fuente: Elaborada por el autor (2006).

Del mismo modo que para la variable racionalidad administrativa, una vez que se definió la escala de medición de las subvariables de la racionalidad política, mencionadas en la Tabla 53 el autor procedió a la selección de las técnicas estadísticas a utilizar en esta investigación.

9.2.3 El reposicionamiento gubernamental de actores decisores en organizaciones públicas en el papel de variable

Parafraseando a Trout y Rivkin (1995) se dice que posicionarse consiste simplemente en concentrarse en una idea, o incluso en una palabra, que defina a los AD en las mentes de quienes tomarán la decisión con respecto de su futuro laboral, ya sea en la misma o en otra OP.

Tal y como se indicó en renglones anteriores, en esta investigación se utiliza el término “*reposicionamiento*”, porque aludiendo a Trout y Rivkin (1995) nuevamente, implica siempre

“repensar” el negocio y todo lo que le atañe. Normalmente, ya no se pueden hacer las cosas como antes. Se debe estar dispuesto a cambiar para quedar mejor alineado con la nueva posición. Todo esto es precisamente lo que el autor considera hacen consciente o inconscientemente los AD como estrategia para lograr reposicionarse en las OP.

Tan es así, que Trout y Rivkin (1995) comentan que en la política, todo es percepción, actitud y reposicionamiento. Los AD se están volviendo unos genios del reposicionamiento. Y deben serlo, si desean sobrevivir.

Para efectos de esta investigación, se define al RGAD como: *la permanencia de actores gubernamentales de nivel directivo (identificados en esta investigación como actores decisores [AD]) en el mismo puesto de trabajo o en otro de igual o superior rango jerárquico, en la misma OP o en otra del poder ejecutivo del Estado de San Luis Potosí, México, no obstante que se presente un cambio de gabinete en la administración pública, independientemente de las razones que lo hayan ocasionado.*

Para esta variable, la subvariable que se determinó para su medición fue el número de períodos de gobierno que el AD permaneció dentro de la administración pública (Figura 10) en cualesquiera de los puestos de los niveles 15, 17, 18, 19 y 20 del TPS; en cualesquiera de las OP del Poder Ejecutivo de dicha Entidad federativa.

Para efectos prácticos se definieron nueve etapas o períodos de gobierno entre 1979 y 2004, que es el lapso que abarcó esta investigación. A continuación se citan: a) 1979-1985. b) 1985-1987. c) 1987-1991. d) 1991. e) 1991-1992. f) 1992-1993. g) 1993-1997. h) 1997-2003. i) 2003-2004.

No todas las etapas o períodos tuvieron la misma duración, ya que para el establecimiento de los mismos, se tomó en cuenta el tiempo en que cada gobernador estuvo al frente del gobierno en el Estado de San Luis Potosí, México.

Las únicas etapas o períodos completos de gobierno en el estudio fueron a) 1979-1985 y h) 1997-2003 en cuanto a los demás, se trató de períodos parcializados. En el caso de d) 1991 sólo tuvo una duración de catorce días. El periodo señalado anteriormente como inciso i), comprendió del 26 de septiembre de 2003 al 31 de diciembre de 2004, en razón de que en esta última fecha se cerró la presente investigación, no obstante que esta administración pública panista concluirá el 25 de septiembre de 2009.

Una vez definida conceptualmente la variable del reposicionamiento gubernamental, se procedió a establecer la operacionalidad de la misma y su escala de medida. Todo ello se muestra en la Tabla 54.

Tabla 54. Definición operacional de la subvariable del reposicionamiento gubernamental

Nombre de la subvariable	Definición operacional con indicadores (opciones para el registro de datos)	Escala de medida
1. Períodos de gobierno laborados	1 = De 0 a 2 períodos, 2 = De 3 a 5 períodos y 3 = De 6 a 9 períodos	Ordinal

Fuente: Elaborada por el autor (2006).

Para la variable reposicionamiento gubernamental, únicamente se estableció una subvariable para su medición y la escala que se utilizó fue de tipo ordinal, tal y como se aprecia en la Tabla 54. Como en los casos de las variables racionalidad administrativa y racionalidad política, también para la variable reposicionamiento gubernamental, una vez que se definió su escala de medición, el autor seleccionó las técnicas estadísticas a utilizar.

En cuanto a las escalas de medida de las subvariables para medir el comportamiento de las tres variables utilizadas en este estudio, manifiesta Rendón (1997) que la escala de medición nominal hace uso de números u otros símbolos únicamente como un medio para separar las propiedades o a los elementos en diferentes clases o categorías. El número o símbolo que se asigna a una observación sólo sirve como un “*nombre*” o “*etiqueta*” para la categoría a la que pertenece la observación, de ahí el nombre de escala nominal.

Por lo que se refiere a la escala ordinal, dice Rendón (1997) que tiene lugar cuando únicamente son de interés las comparaciones *mayor*, *menor*, o *igual* entre mediciones. Continúa Rendón, que aquí el valor numérico de las mediciones sólo se usa como un medio para que las observaciones medidas se ordenen de menor a mayor. La diferencia entre la escala nominal y la ordinal, es que en esta última no sólo se admite la relación de igualdad, sino también la de *mayor que* y *menor que* (Rendón, 1997).

En el Anexo 2 de esta investigación, se encuentra un concentrado general de los datos ya procesados operacionalmente de las tres variables: reposicionamiento gubernamental,

racionalidad administrativa y racionalidad política, con sus respectivas subvariables (una para el primer caso, veintidós para el segundo y ocho para el tercero, respectivamente).

En los Anexos 3 y 4, el autor muestra la concentración de los datos procesados de las subvariables nominales y ordinales correspondientes tanto a la variable racionalidad administrativa, como a la variable racionalidad política.

9.3 Determinación de la población para el estudio del reposicionamiento gubernamental

Una población se define como un conjunto o colección de objetos o de entes que se caracterizan por poseer ciertas propiedades específicas (Rendón, 1997:6). Continúa Rendón que las poblaciones por sí solas no son de interés, sino que se estudian por las características, propiedades o atributos que posea cada uno de sus elementos, que son de interés.

Comenta Levin (1988) que la población es una colección de todos los elementos que estamos estudiando y acerca de los que intentamos extraer conclusiones, por lo que se debe definir, de manera que quede claro si un elemento es o no miembro de ella.

Por otro lado, indica Pérez (2000) que una vez que se tiene claro el objetivo de los datos que se quieren recopilar, es necesario definir cuidadosamente la población que será muestreada, teniendo presente que se obtendrá una muestra de esa población que se definirá de tal manera que la selección de la muestra sea totalmente factible.

Para esta investigación la población objetivo se conformó con todos aquellos AD activos o fuera de servicio que se desempeñaron o se desempeñaban al cierre de esta investigación, en cualquiera de las OP de la administración pública centralizada o paraestatal del Poder Ejecutivo del Estado de San Luis Potosí, México, dentro del lapso comprendido entre el 26 de septiembre de 1979 y el 31 de diciembre de 2004 (un período de 25 años).

En la Figura 11 el autor precisó con cuáles AD se realizó este estudio.

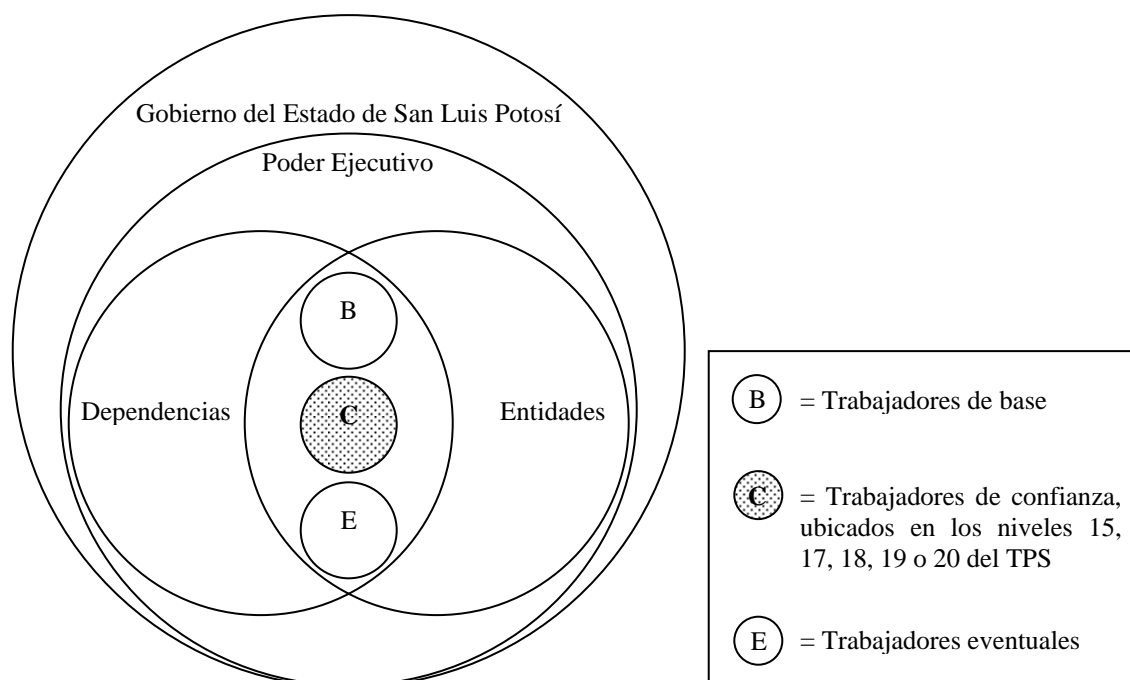


Figura 11. Actores decisores sujetos de estudio en esta investigación

Fuente: elaborada por el autor (2006).

Para el caso del Estado de San Luis Potosí, la administración pública centralizada se integra con las siguientes dependencias (Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de San Luis Potosí [LOAPSLP] 1997): Secretaría General de Gobierno, Secretaría de Finanzas, Secretaría de Planeación del Desarrollo, Secretaría de Desarrollo Social y Regional, Secretaría de Desarrollo Urbano, Vivienda y Obras Públicas, Secretaría de Comunicaciones y Transportes, Secretaría de Desarrollo Económico, Secretaría de Desarrollo Agropecuario y Recursos Hidráulicos, Secretaría de Ecología y Gestión Ambiental, Secretaría de Educación, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Secretaría de Turismo, Secretaría de Cultura, Oficialía Mayor, Procuraduría General de Justicia, Contraloría General del Estado y Secretaría de Salud.

Cuando se habla de administración pública paraestatal, según el artículo 3° de la LOAPSLP (1997) se integra con las siguientes entidades: a) Los organismos descentralizados. b) Las empresas de participación estatal mayoritarias. c) Los fideicomisos.

En la mencionada LOAPSLP se habla por un lado de dependencias, y por otro de entidades. Para esta investigación, unas y otras constituyen lo que se identificó como organizaciones públicas (OP), tal como se indica en la Figura 12.

Con respecto de las dependencias, fue más fácil su identificación para el autor, ya que la propia LOAPSLP las menciona de manera precisa; pero no cuando se quiso identificar las entidades, porque se constituyen como instituciones derivadas de fideicomisos, patronatos, empresas de participación estatal y otro tipo de organismos descentralizados con personalidad y patrimonio propios.

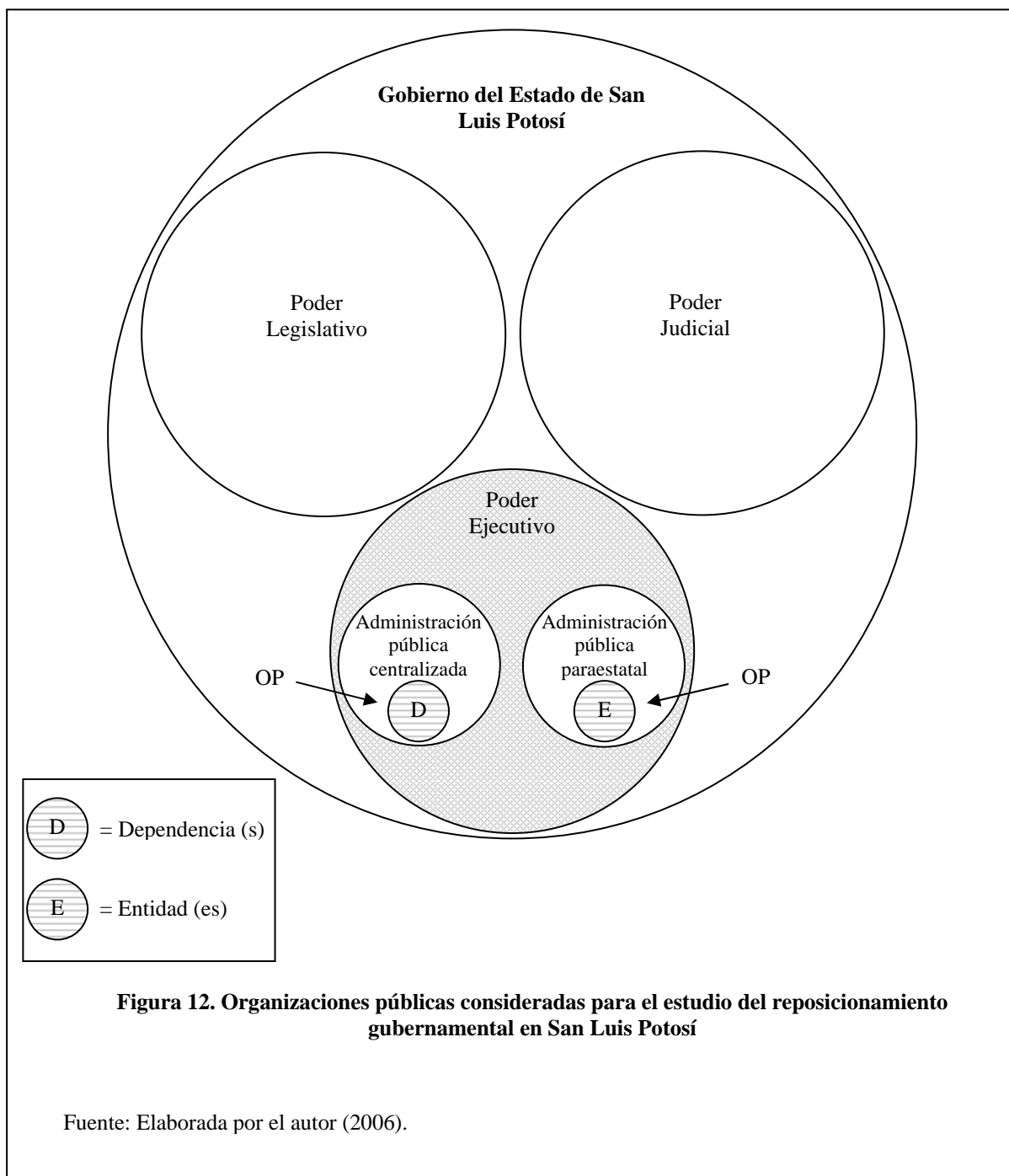
Otro requisito que debieron reunir los elementos de la población objetivo, fue que los AD ocuparan o hayan ocupado cualesquiera de los puestos ubicados en los niveles 15, 17, 18, 19 y 20 del TPS, vigente al cierre de este trabajo y que la información de ellos se encontrara en los expedientes de personal que el autor revisó.

En el TPS no se tiene considerado el nivel 16, en virtud de que se destina para puestos pertenecientes al Poder Judicial del Estado de San Luis Potosí y esta investigación únicamente se enfocó al Poder Ejecutivo de la mencionada Entidad federativa, tal como ya se indicó en la introducción de este trabajo.

Comenta Pérez (2000) que la población que se cubrirá (población objetivo) será por lo general diferente de la que es en realidad objeto de muestreo (población investigada). Los resultados que se obtengan a partir de la población investigada se aplicarán a toda la población objetivo.

Nuestra población investigada fue de 200 casos, los que se seleccionaron de una revisión exhaustiva de cuatrocientos expedientes de personal, correspondientes a AD que reunieron los requisitos arriba citados, para ser elegidos.

Al concluir la revisión de los cuatrocientos expedientes, se determinó incluir en el estudio solamente doscientos casos, en virtud de que el resto de los expedientes seleccionados carecían de la información suficiente para realizar el análisis cuantitativo.



9.4 Descripción de la muestra

En palabras de Levin (1988:11) la muestra es una colección de algunos de los elementos que componen una población. Por su parte, Sierra (1994:174) comenta que una muestra es en

general, una parte representativa de un conjunto, población o universo, cuyas características deben reproducirse en pequeño lo más exactamente posibles.

De modo científico, se definen las muestras como una parte de un conjunto o población debidamente elegida, que se somete a observación científica en representación del conjunto, con el propósito de obtener resultados válidos, también para el universo total investigado (Sierra, 1994).

Dado que la recolección de información se llevó a cabo al principio de la administración pública panista de Marcelo De los Santos Fraga (2003-2009) el autor verificó primero el número de puestos de AD existentes al concluir la administración inmediata anterior, la administración pública de Fernando Silva Nieto (1997-2003). Los datos arrojaron la existencia de 230 puestos de AD dentro de esta última administración priista, cuyos pormenores se indicaron en la parte introductora del documento.

Con estos antecedentes, se determinó incluir la revisión de un número similar de casos, por lo que se consideró que la información de los 200 expedientes ya citados, era suficiente para el análisis cuantitativo.

9.5 Análisis estadístico

Para complementar los resultados obtenidos en el estudio cualitativo se aplicaron las siguientes técnicas estadísticas: análisis de correlación, análisis de regresión y análisis factorial.

9.5.1 Análisis de correlación

En palabras de Conover (1980) la medida de asociación lineal más utilizada en la estadística paramétrica es el coeficiente de correlación de Pearson. Para determinar este coeficiente es necesario que los datos se midan en al menos la escala de intervalo. Por tal razón, expone Conover que cuando los datos se miden en escalas débiles (escala ordinal) las alternativas son los coeficientes de correlación de Spearman y de Kendall.

En esta investigación se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman. En 1904, Spearman presentó un coeficiente de correlación que, en lugar de utilizar los valores de las variables, utiliza los rangos asociados a estos valores (Conover, 1980). Este coeficiente se conoce como el coeficiente de correlación de Spearman, es útil para detectar asociación lineal y para desarrollar las pruebas de hipótesis cuando la escala de medición de las observaciones X y Y es al menos ordinal. Por tanto, el coeficiente de correlación Spearman (ρ_s) se define de igual manera que el de Pearson, sólo que en éste se utilizan los rangos asignados:

$$\rho_s = \frac{\sum_{i=1}^n (R(X_i) - \overline{R(X)})(R(Y_i) - \overline{R(Y)})}{\left\{ \sum_{i=1}^n (R(X_i) - \overline{R(X)})^2 \sum_{i=1}^n (R(Y_i) - \overline{R(Y)})^2 \right\}^{\frac{1}{2}}}$$

9.5.2 Análisis de regresión

El análisis de regresión tiene como objetivo modelar en forma matemática el comportamiento de una variable respuesta en función de una o más variables independientes (indicadores) (Gutiérrez y De la Vara, 2003). El análisis de regresión se utiliza para explicar la relación entre variables.

Para ello son necesarios los datos, los que se obtienen de experimentos planeados, de observaciones de fenómenos no controlados o de registros históricos (Gutiérrez y De la Vara, 2003:416) como en esta investigación. En este trabajo se aplicó esta técnica estadística con la finalidad de verificar la relación existente entre las subvariables de la variable racionalidad administrativa con la variable del reposicionamiento gubernamental y a su vez, de la racionalidad política con la misma variable de reposicionamiento gubernamental.

Se encontró la dependencia entre las subvariables de las variables racionalidad administrativa y el reposicionamiento gubernamental y entre las subvariables de racionalidad política y el reposicionamiento gubernamental.

9.5.3 Análisis factorial

Dado el alto número de variables inicialmente propuestas y suponiendo numerosas relaciones estadísticamente significativas entre ellas, es importante reducir el número de variables planteadas con una pérdida mínima de la información aportada por todas ellas (Bisquerra, 1989; Ferran, 1997; ambos citados por Sáinz, 2002).

Según exponen Bisquerra y Ferran, la técnica estadística apropiada para lograrlo es el análisis factorial de componentes principales, un método descriptivo de interdependencia con el que se mejora la parsimonia de las variables, reduciendo el número de variables contempladas sin disminuir sensiblemente su nivel de significación (Sainz, 2002).

Se trata de renunciar a parte de la información, resumiéndola en un nuevo y menor conjunto de variables denominadas factores, que se obtuvieron como combinación lineal de un grupo de variables originales muy relacionadas entre sí y, a su vez, poco relacionadas con las variables vinculadas a otros grupos. Estos factores identifican las estructuras latentes subyacentes en la información disponible, que no son observables de forma directa sino que se infieren de esas variables originales (Bisquerra, 1989; Ferran, 1997; ambos citados por Sáinz, 2002).

Existen diferentes métodos de análisis factorial, pero el autor utilizó el de análisis de componentes principales, que es aplicable a variables cuantitativas o dicotómicas como son algunas consideradas en este caso. Esta técnica calcula primero el factor que explica la máxima varianza de todas las variables contempladas y seguidamente va calculando sucesivos factores en orden a su mayor capacidad de explicación de la varianza restante, siempre con la restricción de que los factores obtenidos no estén correlacionados entre sí.

El primer paso del proceso consiste en calcular la matriz de correlaciones entre todas las variables originales, para comprobar la adecuación del método de análisis factorial, que exige que las variables estén altamente correlacionadas puesto que, en otro caso, la simplificación buscada implicaría una pérdida importante de información. El siguiente paso consiste en obtener los factores representativos de los datos tratando de conseguir por un lado, que cada variable original no tenga una importante presencia, llamada carga factorial, en la explicación de más de un factor y que dos factores diferentes tengan distribuciones distintas de

cargas factoriales de las variables originales (Bello, Vázquez y Traspalacios, 1996; citados por Sáinz, 2002).

En este estudio, tanto para la variable de racionalidad administrativa como para la de racionalidad política se careció del número suficiente de observaciones (ya que al menos un dato faltó para cada uno de los casos en todas las variables) que le permitieran al autor la aplicación de esta técnica estadística.

Conclusiones

Este capítulo se ocupó básicamente de describir el esquema de caracterización de los rasgos de tipo administrativo y político de los AD reposicionados en OP de San Luis Potosí.

Se hace una presentación del constructo elaborado por el autor para la caracterización del tema que muestra de manera esquemática las variables consideradas en el estudio: variable racionalidad administrativa, variable racionalidad política y variable reposicionamiento gubernamental.

Las variables racionalidad administrativa y política se consideran independientes y la variable reposicionamiento gubernamental dependiente.

En el constructo también se muestran las diferentes subvariables utilizadas en el estudio para medir cada una de las variables antes señaladas. Además de lo anterior también se indican las hipótesis nulas y alternativas establecidas en la investigación.

El capítulo también trata de la definición conceptual, tanto de las variables como de las subvariables utilizadas. Después se menciona la forma como se operacionalizaron las variables y subvariables, así como la respectiva escala de medición que se utilizó en cada caso.

En la parte final del capítulo se describe la población objeto de estudio, la muestra que se utilizó y las diferentes técnicas estadísticas empleadas para el procesamiento de los datos obtenidos en la revisión documental. En este caso, solamente se hace una descripción, ya que los resultados obtenidos se exponen ampliamente en el capítulo 10 de este documento.

CAPÍTULO 10

REPORTE FINAL DEL ESTUDIO DE CASO: RESULTADOS Y DISCUSIONES EN TORNO AL REPOSICIONAMIENTO GUBERNAMENTAL EN SAN LUIS POTOSÍ

En esta parte de la tesis se presentan los resultados obtenidos tanto del estudio exploratorio (metodología cualitativa) como del análisis estadístico (metodología cuantitativa) efectuado con los datos de los expedientes de personal de los AD que lograron reposicionamiento gubernamental.

Esta parte de la investigación es muy importante, el autor concuerda con Sierra (1994) cuando menciona que es necesario deducir las notas y conclusiones que se derivan de la masa de datos clasificada y ordenada. Se trata de una operación importante que remata y culmina todo el proceso de investigación y en el que se recogen y acumulan sus frutos y resultados.

El ejercicio al que se refiere el autor, resulta de una operación compleja, porque se distinguen en ella tres aspectos principales: el análisis propiamente dicho, la interpretación y la explicación (Sierra, 1994).

Por lo que hace al aspecto cualitativo de la investigación, más adelante se dan a conocer de manera sintética los resultados de dicho ejercicio.

Los resultados del análisis estadístico se presentan al lector en tres apartados. En el primero, se indica la influencia que la variable racionalidad administrativa ejerce en la variable reposicionamiento gubernamental.

En el segundo, los resultados de la influencia que presenta la variable racionalidad política en la variable reposicionamiento gubernamental y en tercer lugar, se analiza la influencia que ambas variables (racionalidad administrativa y racionalidad política) imprimen en la variable reposicionamiento gubernamental de AD en OP.

10.1 Reporte del análisis cualitativo

Del análisis cualitativo realizado en este trabajo y descrito en el capítulo 7, se observa que por las declaraciones emitidas por los diferentes AD entrevistados, en el reposicionamiento

gubernamental sí interactúan rasgos de tipo administrativo y de tipo político de los actores involucrados.

Con la información cualitativa proporcionada por los AD reposicionados, se construyó la Tabla 55, en la que se indican 46 factores mencionados como benéficos para el reposicionamiento gubernamental. En la citada tabla también se muestran las frecuencias con las que dichos factores fueron mencionados.

Con base en los datos de la Tabla 55, el autor puede “recomendar” que para que un AD de las OP logre reposicionamiento gubernamental debe tomar en cuenta de mayor a menor grado, lo siguiente: a) Cumplir metas y objetivos en su área de trabajo. b) Ser proactivo. c) Permanecer al margen de intereses políticos. d) Ser honesto. e) Ser “extremadamente” institucional. f) Establecer “redes” con AD de otras OP. g) Apoyar a sus subordinados. h) Poseer amplia experiencia en el puesto desempeñado.

Como factores secundarios (no por ello menos importantes) para el reposicionamiento gubernamental, los AD entrevistados mencionaron: a) Tener capacidad de adaptación. b) Cuidar la “apariencia” personal. c) Trabajar en una OP con funciones estratégicas para el gobierno. d) Ser innovador.

Tabla 55. Factores de influencia para el reposicionamiento gubernamental en organizaciones públicas

Nº	Factor de influencia para el reposicionamiento gubernamental	Frecuencia
1.	Disponer de conocimientos e información estratégica	2
2.	Permanecer al margen de la política	5
3.	Estar en capacitación constante para mantenerse actualizado	2
4.	Participar activamente en programas que son importantes para la OP (por ejemplo programas de calidad o de certificación con los estándares de la norma ISO 9000)	1
5.	Ser persona honesta	5
6.	Tener credibilidad	1
7.	Ser persona perseverante	2
8.	Ser disciplinado	1
9.	Ser austero en el uso de recursos dentro de la OP	1
10.	Ser extremadamente institucional	5
11.	Haber creado la unidad administrativa a su cargo	1
12.	Tener amplia experiencia en el puesto desempeñado	4
13.	Cumplir metas y objetivos	7
14.	Haber y aprovechar la “escasez de cuadros” de AD para el puesto desempeñado	1
15.	Mostrar transparencia en su trabajo (no ocultar nada)	2
16.	Tener capacidad de adaptación	3
17.	Establecer “redes” con AD de otras OP	5
18.	Ser persona preactiva	6
19.	Ser persona intuitiva	2

20.	Ser buen negociador	1
21.	Ser persona del género femenino	1
22.	Tener la profesión de abogado (todos sus jefes fueron contadores públicos)	1
23.	Causar buena impresión con jefes y otros AD de mayor nivel jerárquico para recibir recomendaciones posteriormente	1
24.	Ser de estado civil divorciada	1
25.	Cuidar la “ <i>apariencia</i> ” personal	3
26.	Proporcionar apoyo a los subordinados	5
27.	Saber vender su trabajo	1
28.	Tener “ <i>don de servicio</i> ”	2
29.	Trabajar en equipo	1
30.	Trabajar en una OP con funciones estratégicas para el gobierno	3
31.	Actuar con discreción en su trabajo	1
32.	Conocer ampliamente las funciones encomendadas a la OP de adscripción	1
33.	Mostrar compromiso con el trabajo	2
34.	Ser cauto y paciente	1
35.	Ser innovador	3
36.	Ser leal	2
37.	Ser profesional en su trabajo	2
38.	Conocer la administración pública	1
39.	Respetar las normas gubernamentales	1
40.	Ser persona empática	1
41.	Ser persona agradecida	1
42.	Tener buena actitud	2
43.	Manejar hábilmente las relaciones humanas	1
44.	Estar afiliado a un partido político	1
45.	Participar en actividades socioculturales	1
46.	Practicar la docencia	1

Fuente: Elaborada por el autor (2007).

10.2 Influencia de la racionalidad administrativa en el reposicionamiento gubernamental

10.2.1 Construcción del índice de racionalidad administrativa en San Luis Potosí

Según el “*Diccionario contable, administrativo y fiscal*” de José Isauro López López, el índice es la medida estadística que sirve para mostrar los cambios de una o más variables relacionadas al través del tiempo. La misma obra expone que el índice es el cociente o razón que sirve de base para determinar grados de solvencia, rotación, etc., así como comparaciones de estados numéricos (López, 2001:174).

La razón por la que el autor consideró pertinente la construcción del índice tanto de racionalidad administrativa que en este apartado se trata, como de los índices de la racionalidad política (aunque más adelante se explicará que en el caso de esta última no fue

posible calcular dicho índice) y del reposicionamiento gubernamental en general, fue para tener una idea más precisa y objetiva de los niveles de las racionalidades estudiadas y del reposicionamiento gubernamental en el caso de la administración pública de San Luis Potosí.

Para la construcción de estos índices se utilizaron los datos de las subvariables de las racionalidades administrativa y política, así como la subvariable correspondiente al reposicionamiento gubernamental. Una condición para la construcción de los índices, es que todas las subvariables que se tomaron en cuenta son independientes entre sí.

Dado que el valor obtenido para cada una de las subvariables de la variable racionalidad administrativa posee diferentes escalas, se procedió a dividir cada una de ellas entre el valor máximo de la escala correspondiente, de esta manera, los datos obtenidos en la revisión documental (expedientes de personal) se tuvieron en una misma escala, lo que permitió construir índices de las variables racionalidad administrativa y reposicionamiento gubernamental.

A continuación se presentan los índices de las mencionadas variables, usando únicamente las variables independientes correspondientes a cada caso. Para la construcción del índice de racionalidad administrativa en el caso de San Luis Potosí, se utilizó la siguiente fórmula:

$$I_{RA} = \left(\frac{Z_1 + Z_2 + \dots + Z_n}{n} \right) \times 100$$

Donde: I_{RA} = Índice de Racionalidad Administrativa.

Z_1, Z_2, \dots, Z_n son las $n = 15$ subvariables estandarizadas (ya dividida cada subvariable entre el valor máximo de la escala correspondiente) que conforman la variable racionalidad administrativa.

Únicamente se utilizaron las subvariables de tipo ordinal de la racionalidad administrativa: a) Año de nacimiento. b) Estudios de postgrado. c) Otros estudios. d) Actividad docente. e) Puestos ocupados en el poder ejecutivo de SLP. f) Puesto de menor jerarquía ocupado en el poder ejecutivo de SLP. g) Puesto de mayor jerarquía ocupado en el poder ejecutivo de SLP. h) Puestos ocupados en el poder judicial de SLP. i) Puestos ocupados en el gobierno municipal de SLP. j) Puestos ocupados en el gobierno estatal o municipal de

otras entidades federativas. k) Puestos ocupados en el poder ejecutivo federal. l) Puestos ocupados en el poder judicial federal. m) Puestos ocupados en la iniciativa privada en SLP o en otros Estados. n) Puestos académicos. o) Idioma adicional al español.

El índice que aquí se trata, es por individuo, pero si se pretende obtener un índice por grupo de AD, simplemente se suman los individuales y se divide entre el número de AD en cada grupo.

10.2.2 Análisis gráfico de la correlación de algunas subvariables de la racionalidad administrativa en San Luis Potosí

En el Gráfico 1 se muestran los resultados de un ejercicio de autocorrelación que se realizó con las quince subvariables ordinales de la racionalidad administrativa y la subvariable ordinal de la variable reposicionamiento gubernamental (el Anexo 2 muestra los cálculos para tal efecto).

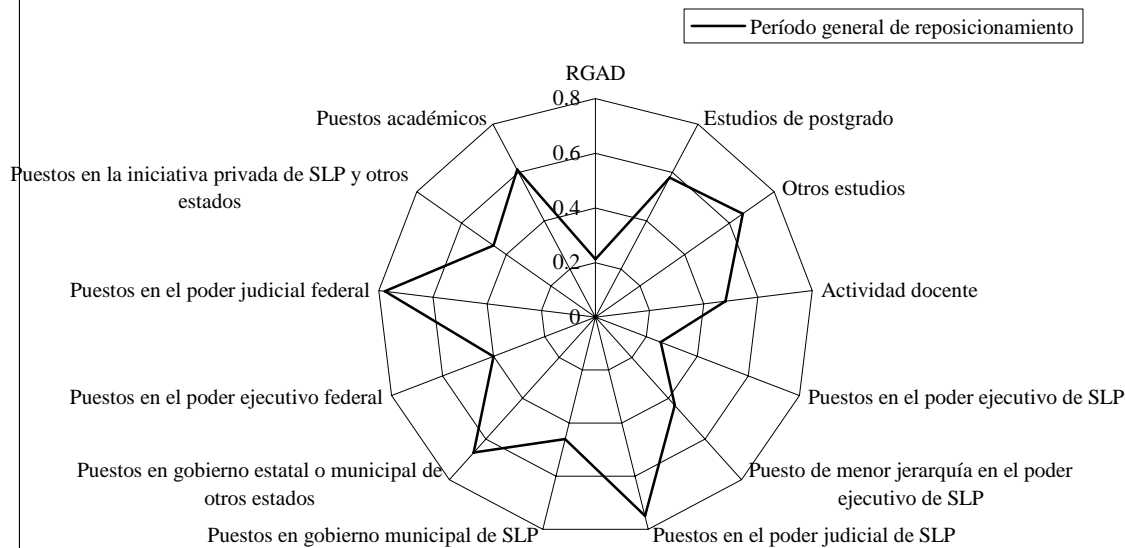
En el mismo Gráfico 1 se observa que once subvariables de la racionalidad administrativa se ubican dentro de un rango entre 0.40 y 0.80, lo que indica que la importancia de cada una de ellas para influir en el reposicionamiento gubernamental es “muy pareja”. No son determinantes para el reposicionamiento gubernamental de manera directa.

Otro aspecto que se constata en el gráfico que se analiza, es que el número de puestos que un AD ocupó dentro de las OP en la administración pública de San Luis Potosí, al menos durante el período estudiado no fue determinante para lograr el reposicionamiento gubernamental.

Se observa también en el Gráfico 1 que los puestos que los AD ocuparon en el poder judicial de San Luis Potosí, les favoreció en buena medida para lograr reposicionamiento gubernamental, al menos durante el período estudiado.

Se observa también que para lograr reposicionamiento gubernamental en las OP, el beneficio que el AD obtuvo en los siguientes aspectos es muy similar: puestos académicos ocupados (no docencia) estudios de postgrado, otros estudios y puestos ocupados en el gobierno municipal de San Luis Potosí.

Gráfico 1. Auto-correlación de la variable reposicionamiento gubernamental y las subvariables ordinales de la variable racionalidad administrativa



Fuente: Elaborado por el autor (2006).

Para la elaboración del Gráfico 2 que se muestra adelante, se realizó un ejercicio de correlación entre una subvariable de tipo nominal (Estado civil) de la variable racionalidad administrativa contra las quince subvariables de tipo ordinal de esta misma variable y el reposicionamiento gubernamental. Los cálculos para este ejercicio se muestran en el Anexo 3.

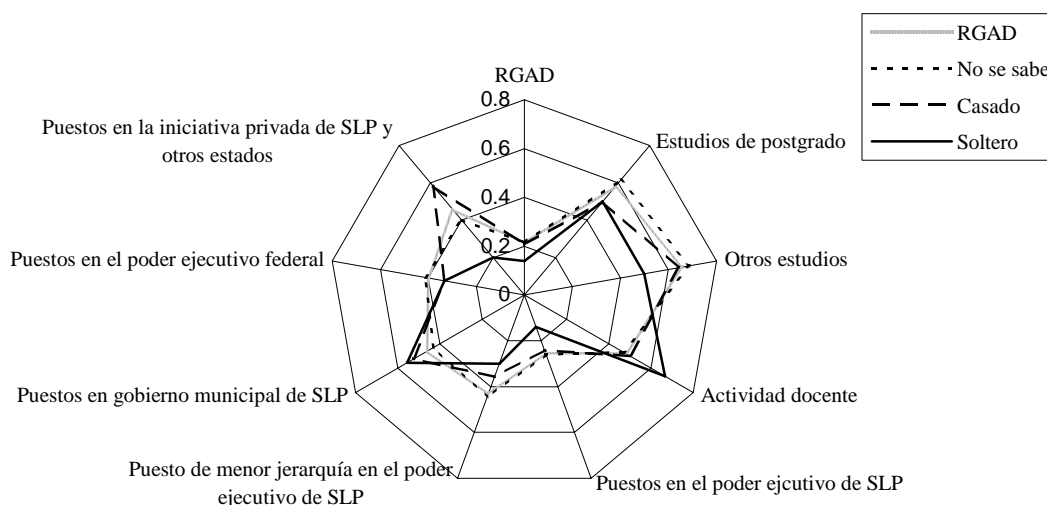
En el Gráfico 2 se encontró correlación entre la subvariable estado civil de la variable racionalidad administrativa y las siguientes subvariables de la misma racionalidad administrativa: puestos ocupados en la iniciativa privada de SLP y otros estados, puestos ocupados en el poder ejecutivo federal, puestos ocupados en el gobierno municipal de SLP, puesto de menor jerarquía ocupado en el poder ejecutivo de SLP, puestos ocupados en el poder ejecutivo de SLP, actividad docente, otros estudios, y estudios de postgrado.

También se presentó correlación entre el estado civil y el reposicionamiento gubernamental. Resulta interesante que en el Gráfico 2 las correlaciones antes mencionadas presentan un comportamiento sumamente equilibrado, además de que el estado civil no es

determinante para que un AD logre reposicionamiento gubernamental en las OP de la administración pública del Estado de San Luis Potosí, al menos durante el período comprendido.

Otra evidencia del análisis del Gráfico 2 es que los AD cuyo estado civil es soltero, tienen menos posibilidades de lograr reposicionamiento gubernamental, que otros que son casados o que ostentan algún otro tipo de situación civil.

Gráfico 2. Correlación de la subvariable estado civil de la variable racionalidad administrativa



Fuente: Elaborado por el autor (2006).

Para la elaboración del Gráfico 3 se realizó un ejercicio de correlación entre una subvariable de tipo nominal (género) de la variable racionalidad administrativa contra las quince subvariables de tipo ordinal de esta misma variable y el reposicionamiento gubernamental. Los cálculos para este ejercicio se muestran en el Anexo 4.

En el Gráfico 3 se encontró correlación entre la subvariable género de la variable racionalidad administrativa y las siguientes subvariables de la misma racionalidad

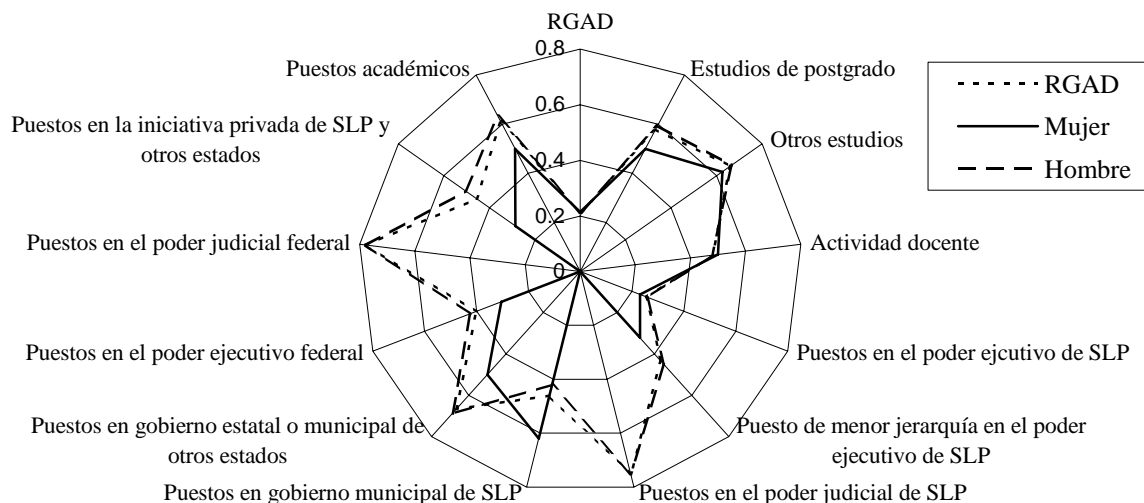
administrativa: estudios de postgrado, otros estudios, actividad docente, puestos en el poder ejecutivo de SLP, puesto de menor jerarquía en el poder ejecutivo de SLP, puestos en el poder judicial de SLP, puestos en el gobierno municipal de SLP, puestos en gobierno estatal o municipal de otros estados, puestos en el poder ejecutivo federal, puestos en el poder judicial federal, puestos en la iniciativa privada de SLP y otros estados y puestos académicos. También se presentó correlación entre el género y el reposicionamiento gubernamental.

En el mismo Gráfico 3 se aprecia que los AD de género femenino tienen menos posibilidades que los AD masculinos para lograr reposicionamiento gubernamental en las OP de la administración pública estatal de San Luis Potosí, al menos durante el período comprendido.

También se observa que haber ocupado otros puestos de AD dentro de la administración pública tanto federal, como estatal y municipal, ya sea fuera o dentro del Estado de San Luis Potosí, fue favorable para que los AD de género masculino logaran reposicionamiento gubernamental.

Para que los AD de género femenino se reposicionaran gubernamentalmente, sí les favoreció contar con estudios de postgrado, otros estudios y tener experiencia laboral en la administración pública municipal de San Luis Potosí. Para el caso de los AD masculinos, el comportamiento de las subvariables mencionadas en el párrafo que antecede fue muy similar a otras correlaciones que ya se describieron antes.

Gráfico 3. Correlación de la subvariable género de la variable racionalidad administrativa



Fuente: Elaborado por el autor (2006).

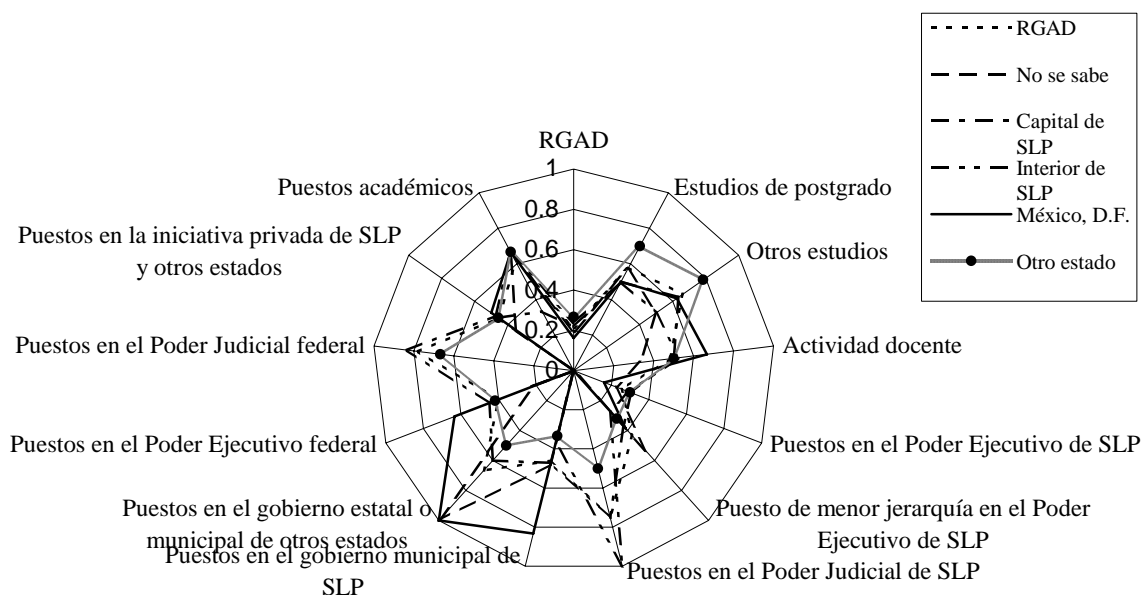
Para la elaboración del Gráfico 4 se realizó un ejercicio de correlación entre una subvariable de tipo nominal (lugar de nacimiento) de la variable racionalidad administrativa contra las quince subvariables de tipo ordinal de esta misma variable y el reposicionamiento gubernamental. Los cálculos para este ejercicio se muestran en el Anexo 5.

En el Gráfico 4 al igual que con la correlación de la subvariable género, se encontró correlación entre la subvariable lugar de nacimiento de la variable racionalidad administrativa y las siguientes subvariables de la misma racionalidad administrativa: estudios de postgrado, otros estudios, actividad docente, puestos en el poder ejecutivo de SLP, puesto de menor jerarquía en el poder ejecutivo de SLP, puestos en el poder judicial de SLP, puestos en el gobierno municipal de SLP, puestos en gobierno estatal o municipal de otros estados, puestos en el poder ejecutivo federal, puestos en el poder judicial federal, puestos en la iniciativa privada de SLP y otros estados y puestos académicos. Además de lo anterior, también se presentó correlación entre el género y el reposicionamiento gubernamental.

En este caso, se aprecia en el Gráfico 4 que los AD que nacieron en la capital y en el interior del estado de San Luis Potosí, así como en otras entidades federativas tienen un mayor equilibrio entre las diferentes subvariables que intervienen o influyen de alguna manera en el reposicionamiento gubernamental, a diferencia de los AD que nacieron en el Distrito Federal o de quienes se desconoce el dato.

El grado de estudios de AD que nacieron fuera del estado de San Luis Potosí, es mayor que el de los AD nacidos en el Estado y que han logrado reposicionamiento gubernamental.

Gráfico 4. Correlación con la subvariable lugar de nacimiento de la variable racionalidad administrativa



Fuente: Elaborado por el autor (2006).

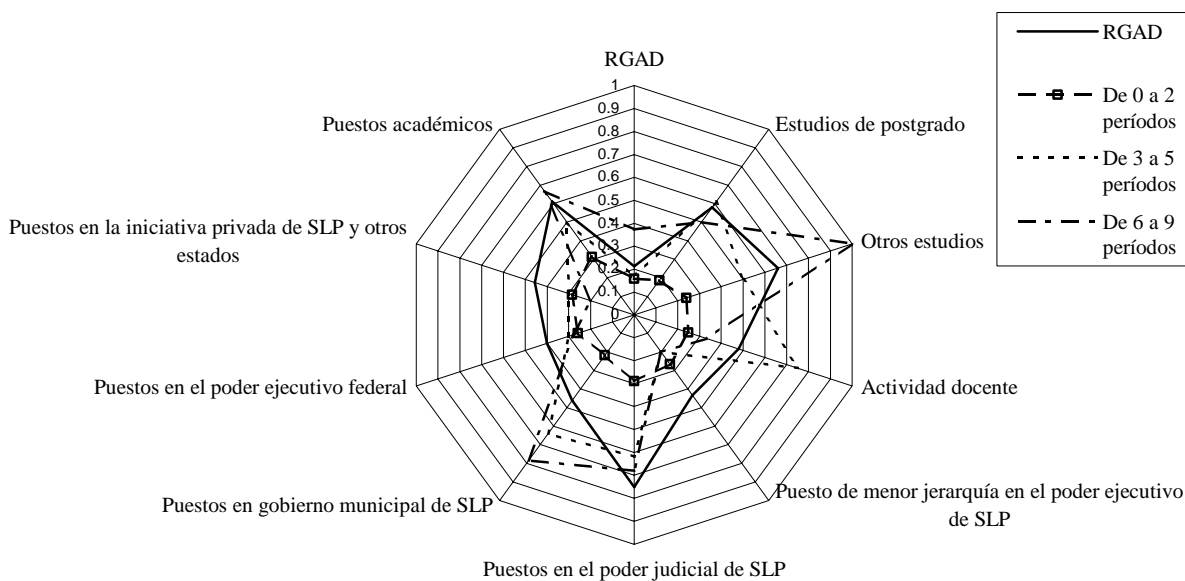
Para la elaboración del Gráfico 5 se realizó un ejercicio de correlación entre la subvariable número de períodos laborados de la variable reposicionamiento gubernamental contra las quince subvariables de tipo ordinal de la variable racionalidad administrativa. Los cálculos para este ejercicio se muestran en el Anexo 6.

En el Gráfico 5 se encontró correlación entre la subvariable períodos de gobierno laborados de la variable reposicionamiento gubernamental y las siguientes subvariables ordinales de la variable racionalidad administrativa: estudios de postgrado, otros estudios, actividad docente, puesto de menor jerarquía en el poder ejecutivo de SLP, puestos en el gobierno municipal de SLP, puestos en el poder judicial federal, puestos en la iniciativa privada de SLP y otros estados, y puestos académicos.

Se observa en el Gráfico 5 que a los AD que más períodos gubernamentales han permanecido dentro de la administración pública estatal de San Luis Potosí, les ha favorecido en primer lugar, contar con otros estudios; en segundo lugar, haber ocupado puestos en el gobierno municipal de San Luis Potosí; en tercero, haber tenido experiencia laboral en el poder judicial también de San Luis Potosí y por último, haber tenido ciertos puestos académicos. El poseer ciertos puestos académicos también se encuentra en una ubicación muy similar a la subvariable estudios de postgrado.

Para el caso de los AD que han logrado reposicionarse gubernamentalmente de 0 a 2 períodos gubernamentales, la ubicación de las subvariables con las que se encontró correlación es muy equilibrada, ya que se encuentran en un rango que va de 0.20 a 0.40.

Gráfico 5. Correlación de la subvariable períodos de gobierno laborados de la variable reposicionamiento gubernamental de actores decisores (RGAD)



Fuente: Elaborado por el autor (2006).

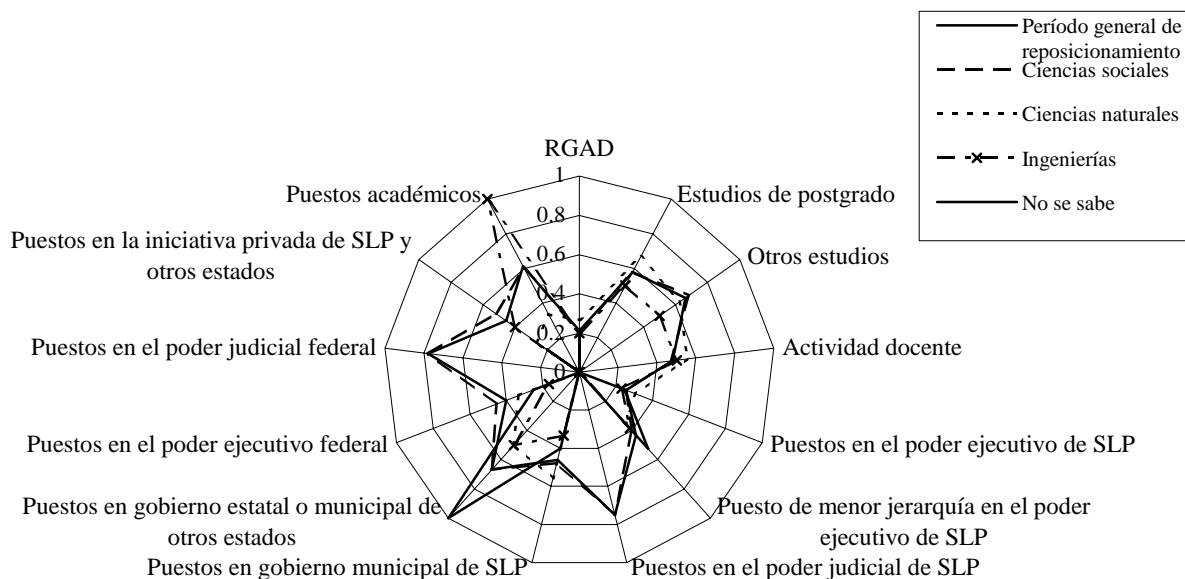
Para la elaboración del Gráfico 6 (los cálculos se muestran en el Anexo 7) se realizó un ejercicio de correlación entre la subvariable profesión de la variable racionalidad administrativa contra las quince subvariables de tipo ordinal de la misma variable racionalidad administrativa.

En el Gráfico 6 se encontró correlación entre la subvariable profesión de la variable racionalidad administrativa y las siguientes subvariables ordinales de la misma variable racionalidad administrativa: estudios de postgrado, otros estudios, actividad docente, puesto de menor jerarquía en el poder ejecutivo de SLP, puestos en el gobierno municipal de SLP, puestos en el poder judicial federal, puestos en la iniciativa privada de SLP y otros estados, y puestos académicos.

Se observa en el Gráfico 6 que los AD que más períodos gubernamentales han permanecido en la administración pública estatal de San Luis Potosí y que estudiaron alguna ingeniería, poseen más experiencia laboral en puestos académicos que aquellos que estudiaron alguna profesión relacionada con las ciencias sociales o naturales.

En el caso de aquellos AD que estudiaron alguna profesión relacionada con las ciencias sociales y que lograron reposicionamiento gubernamental, tienen un nivel de racionalidad administrativa más equilibrada que si se comparan con aquellos que estudiaron ingenierías o ciencias naturales.

Gráfico 6. Correlación de la subvariable profesión de la racionalidad administrativa



Fuente: Elaborado por el autor (2006).

10.2.3 Análisis de correlación de la racionalidad administrativa en San Luis Potosí

En el Anexo 13 se presenta el análisis de correlación de Spearman entre quince subvariables de tipo ordinal de la variable *racionalidad administrativa* con la variable *reposicionamiento gubernamental* (los cálculos de este ejercicio se muestran en el Anexo 8). Antes de proceder con la interpretación, se recuerda que el juego de hipótesis en el análisis de correlación fue: H_0 = no existe correlación entre X y Y vs. H_1 = existe correlación entre X y Y .

En el mencionado Anexo 13 las celdas sombreadas y subrayadas se refieren al nivel de significancia de los datos analizados y las subrayadas en letra “*negrita*”, evidencian el grado de correlación que existe entre las dos subvariables de que se trata. Cuando el valor fue menor a 0.5 (5%) se rechazó la hipótesis nula.

Cuando se rechaza la hipótesis nula al 5% de significancia, quiere decir que existe correlación, pero puede ser baja. En este trabajo se consideró que las variables o subvariables tienen una correlación fuerte cuando su valor de r es mayor que 0.5 y menor que -0.5 , con el objetivo de reducir el número de subvariables. Para esto, cuando las subvariables tienen una correlación mayor que 0.5 y menor que -0.5 (con correlación fuerte) se eligió una de ellas para determinar los índices de racionalidad administrativa y reposicionamiento gubernamental.

Se observó que la variable *reposicionamiento gubernamental*, se correlaciona con las siguientes subvariables: a) *Puestos ocupados en el poder ejecutivo de SLP*. b) *Puesto de menor jerarquía ocupado en el poder ejecutivo de SLP*. c) *Puesto de mayor jerarquía ocupado en el poder ejecutivo de SLP*. d) *Idioma adicional al español*.

En todos estos casos, la correlación se dio al 5% de significancia ($P < 0.05$) esto significó que únicamente estas cuatro subvariables son las que muestran mayor relación o influencia en la variable reposicionamiento gubernamental.

Es decir, que entre mayor sea el número de puestos de nivel directivo (de los niveles 15, 17, 18, 19 o 20 del TSP) que ocupe el AD, su grado de reposicionamiento gubernamental será mayor. De igual manera, se encontró que el hecho de que el AD posea un idioma o más adicionales al español, también le ayudará a un reposicionamiento más alto en las OP de la administración pública del Estado de San Luis Potosí.

Por lo anterior, se resalta que las evidencias encontradas no necesariamente tienen una relación directa con el reposicionamiento gubernamental de AD en OP, pues debe quedar claro que en la administración pública –federal, estatal o municipal– raras veces, si no es que nunca (al menos por lo que hace al Estado de San Luis Potosí) se tomó en cuenta que alguien domine otro u otros idiomas diferentes al español, para asignarle un puesto o permitirle que lo siga conservando.

En el Anexo 13 también se aprecia que existen correlaciones significativas entre las quince subvariables ordinales de la variable *racionalidad administrativa*, puesto que se encontró correlación entre la subvariable *año de nacimiento*, con las subvariables que a continuación se detallan (Anexo 8): a) *Puesto de menor jerarquía ocupado en el poder ejecutivo de SLP*. b) *Puesto de mayor jerarquía ocupado en el poder ejecutivo de SLP*. c) *Idioma adicional al español*.

En estos casos ($P < 0.05$) quiere decir, que la edad del AD tiene que ver para que éste ocupe un puesto entre los niveles 15 y 20 del TPS y para que tenga mínimo un idioma adicional al español.

Esta evidencia muestra que para la ocupación de un puesto de menor o mayor nivel jerárquico dentro de la administración pública estatal, cuenta la edad que tenga el AD. Se muestra además que este factor determina el que se tenga o no el conocimiento de un idioma adicional al español.

También existe correlación entre la subvariable *otros estudios*, con la subvariable *puesto de menor jerarquía ocupado en el poder ejecutivo de SLP* ($P < 0.05$). En otras palabras, si el AD tiene otros estudios, influye para que ocupe algún puesto en el poder ejecutivo de SLP.

La subvariable *actividades docentes* se correlaciona con la variable *reposicionamiento gubernamental* y con la subvariable *puestos ocupados en el poder ejecutivo de SLP* ($P < 0.05$).

Aquí se observa que el hecho de que el AD tenga actividad docente, le ayuda a que su grado de reposicionamiento gubernamental sea más alto, ocupando diferentes puestos en el poder ejecutivo de SLP. Esto también se explica en el sentido de que el medio en que se mueven los AD les permite crear mayores contactos o redes que les facilita posteriormente continuar en su mismo puesto de trabajo dentro de la misma OP, o colocarse inclusive en otro puesto dentro de otra OP.

Por lo que hace a la subvariable *puestos ocupados en el poder ejecutivo de SLP*, tiene correlación con la variable *reposicionamiento gubernamental* y con las siguientes subvariables: a) *Actividades docentes*. b) *Puesto de menor jerarquía ocupado en el poder ejecutivo de SLP*. c) *Idioma adicional al español* ($P < 0.05$).

Aquí se denota que entre mayor sea el número de puestos que el AD haya ocupado en el poder ejecutivo de la administración pública del Estado de SLP, mayor es la probabilidad de tener reposicionamiento gubernamental.

Esto tendría sentido si se considera que se tiene mayor ventaja que otros AD para crear redes de apoyo y generar los contactos necesarios que faciliten el mencionado reposicionamiento gubernamental.

Tal y como lo mencionaron algunos informantes en el estudio exploratorio, también se tiene la ventaja de generar mayor experiencia y conocimiento no sólo del puesto desempeñado, sino también de la OP en la que se ubica el AD.

En cuanto a la subvariable *puesto de menor jerarquía ocupado en el poder ejecutivo de SLP*, se correlaciona con la variable *reposicionamiento gubernamental* y con las subvariables que enseguida se citan: a) *Año de nacimiento*. b) *Otros estudios*. c) *Puestos ocupados en el poder ejecutivo de SLP*. d) *Puesto de mayor jerarquía ocupado en el poder ejecutivo de SLP* ($P < 0.05$).

La explicación para esta correlación es similar a la externada en renglones anteriores, aquí se trata del *puesto de menor jerarquía ocupado en el poder ejecutivo de SLP* y en el caso anterior, era la subvariable *puestos ocupados en el poder ejecutivo de SLP*.

La subvariable *puesto de mayor jerarquía ocupado en el poder ejecutivo de SLP* tuvo correlación con la variable *reposicionamiento gubernamental* y con las subvariables: a) *Año de nacimiento*. b) *Puesto de menor jerarquía ocupado en el poder ejecutivo de SLP*. c) *Puestos ocupados en el poder judicial federal* ($P < 0.05$).

Para esta correlación se tiene una explicación muy parecida a la anterior, sólo que ahora aparece la subvariable *puestos ocupados en el poder judicial federal*, lo que indicaría que la experiencia que el AD genera en el poder judicial federal, le facilita su reposicionamiento gubernamental, además llegaría a posiciones más altas en la estructura organizacional de la administración pública estatal de San Luis Potosí.

En cuanto a la subvariable *puestos ocupados en el gobierno estatal o municipal de otras entidades federativas*, tuvo correlación con la subvariable *idioma adicional al español* ($P < 0.05$).

También en este caso la correlación existente sería indirecta, ya que el conocimiento de uno o más idiomas adicionales al español, solamente le facilitarían al AD armar alguna estrategia para tal efecto, y no porque la influencia se maneje de manera directa.

La subvariable *puestos ocupados en el poder judicial federal* presentó correlación con la subvariable *puesto de mayor jerarquía ocupado en el poder ejecutivo de SLP* ($P < 0.05$).

Finalmente, la subvariable *idioma adicional al español* tuvo correlación con la variable *reposicionamiento gubernamental* y con las subvariables siguientes: a) *Año de nacimiento*. b)

Puestos ocupados en el poder ejecutivo de SLP. c) Puestos ocupados en el gobierno estatal o municipal de otras entidades federativas ($P < 0.05$).

El conocimiento de uno o más idiomas adicionales al español le facilitan al AD implementar estrategias para alcanzar el reposicionamiento gubernamental en las OP de la administración pública estatal de San Luis Potosí. Así las cosas, se rechaza la hipótesis nula, puesto que las variables son dependientes.

10.2.4 Análisis de regresión de la racionalidad administrativa en San Luis Potosí

Este análisis se realizó para crear un modelo de predicción del reposicionamiento gubernamental de AD en OP y para corroborar si en realidad, la variable racionalidad administrativa (que en este caso se tomó como variable independiente y con los datos arrojados por el cálculo del índice de racionalidad administrativa) resultaba útil para explicar dicho reposicionamiento gubernamental.

La razón por la que el ejercicio de la regresión se efectuó solamente con la racionalidad administrativa (variable independiente o predictoría) convertida en índice, fue porque los datos que se tuvieron dentro de las quince subvariables ordinales que conformaron dicha variable, no resultaron suficientes porque al realizar la regresión surgió el problema en el sentido de que cuando faltaba al menos un dato en alguna de las quince subvariables, se eliminó del análisis y el número de casos restantes fue prácticamente cero.

10.2.4.1 Resultados del análisis de regresión

En el análisis de regresión que se muestra en la Tabla 56 se observa que no se rechaza la hipótesis nula ($P > 0.05$) ($H_0: \beta_1 = 0$ vs $H_a: \beta_1 \neq 0$) esto significa que el modelo de regresión lineal simple ($RGAD = \beta_0 + \beta_1 I_{RAg} + \varepsilon_g$) no es apropiado para predecir el reposicionamiento gubernamental. Dicho en otras palabras, al menos en este caso y con los datos que se disponen, no se encontró que existiera relación directa entre el índice de racionalidad administrativa con el reposicionamiento gubernamental.

Lo anterior es congruente con los valores de los dos índices: *Índice de Racionalidad Administrativa* (I_{RA}) e *Índice de Reposicionamiento Gubernamental* (I_{RG}) y con el análisis de correlación entre el reposicionamiento gubernamental y las subvariables de la variable racionalidad administrativa.

Con el análisis de regresión, así como con el de correlación no se encuentra una relación directa evidente entre el reposicionamiento gubernamental y las subvariables de la variable racionalidad administrativa, pero no significa que en realidad ninguna de las subvariables de la variable racionalidad administrativa sean útiles o estén correlacionadas con el reposicionamiento gubernamental.

Tabla 56. Resultados del análisis de regresión de la variable racionalidad administrativa

The REG Procedure Dependent Variable: reposicionamiento gubernamental Análisis de Varianza					
Source FV (Fuente de variabilidad)	GL (Grado de libertad)	SC (Sumatoria de cuadrados)	CM (Cuadrados medios)	F cal (F calculada)	P value (Valor de probabilidad)
Model (Modelo)	1	0.00015273	0.00015273	0.01	0.9376
Error	198	4.91812	0.02484		
Total	199	4.91827			
Root MSE	0.1576		R-cuadrada	0	
Dependent Mean	0.21222		R-cuadrada ajustada	-0.005	
Coefficiente de variación	74.26361				
Parameter Estimates Parameter Standard					
Variable	DF	Estimate	Error	t Value	Pr > t
Intercept	1	0.21272	0.01284	16.56	<.0001
IRA1	1	-0.00115	0.01465	-0.08	0.9376

Fuente: Elaborada por el autor, con resultados obtenidos del procesamiento de datos del estudio (2006).

10.2.5 Análisis factorial de la racionalidad administrativa en San Luis Potosí

Dado que en este estudio se propusieron diferentes subvariables con numerosas relaciones estadísticamente significativas entre ellas, es importante reducir el número de subvariables planteadas evitando una pérdida mínima de la información aportada por todas ellas (Bisquerra, 1989; Ferran, 1997; ambos citados por Sáinz, 2002).

Según exponen Bisquerra y Ferran, la técnica estadística apropiada para lograrlo es el análisis factorial de componentes principales, un método descriptivo de interdependencia con

el que se mejora la parsimonia de las variables, reduciendo el número de variables contempladas sin disminuir sensiblemente su nivel de significación (Sainz, 2002).

Se trata de renunciar a parte de la información, resumiéndola en un nuevo y menor conjunto de variables denominadas factores, obtenidos como combinación lineal de un grupo de variables originales muy relacionadas entre sí y a su vez, poco relacionadas con las variables vinculadas a otros grupos. Estos factores identifican las estructuras latentes subyacentes en la información disponible, que no son observables de forma directa sino que se infieren de esas variables originales.

Esta técnica calcula primero el factor que explica la máxima varianza de todas las variables y sus respectivas subvariables contempladas, y seguidamente va calculando sucesivos factores en orden a su mayor capacidad de explicación de la varianza restante, siempre con la restricción de que los factores obtenidos no estén correlacionados entre sí.

El primer paso del proceso consiste en calcular la matriz de correlaciones entre todas las variables y sus subvariables originales, para comprobar la adecuación del método de análisis factorial, que exige que las variables estén altamente correlacionadas puesto que, en otro caso, la simplificación buscada implicaría una pérdida importante de información.

El siguiente paso consiste en obtener los factores representativos de los datos tratando de conseguir por un lado, que cada variable original no tenga una importante presencia, llamada carga factorial, en la explicación de más de un factor y que dos factores diferentes tengan distribuciones distintas de cargas factoriales de las variables originales (Bello, Vázquez y Traspalacios, 1996; citados por Sáinz, 2002).

Lamentablemente en este estudio, tanto para la variable de racionalidad administrativa como para la de racionalidad política se tienen muy pocas observaciones, ya que al menos un dato falta para cada uno de los casos en todas las variables, por lo que fue imposible aplicar esta técnica estadística.

10.3 Influencia de la racionalidad política en el reposicionamiento gubernamental

10.3.1 Construcción del índice de racionalidad política en San Luis Potosí

Al igual que en el caso de la racionalidad administrativa, para la construcción del índice de racionalidad política, se utilizó la siguiente fórmula:

$$I_{RP} = \left(\frac{Z_1 + Z_2 + \dots + Z_n}{n} \right) \times 100$$

Donde: I_{RP} = Índice de Racionalidad Política.

Z_1, Z_2, \dots, Z_n son las $n = 7$ subvariables estandarizadas (ya dividida cada subvariable entre el valor máximo de la escala correspondiente) que conforman la variable racionalidad política. Al igual que en el caso de la variable racionalidad administrativa, se debe tener presente que es un índice por individuo, pero si se quiere también un índice por grupo de AD, simplemente se suman los índices individuales y se divide entre el número de AD en cada grupo.

De la misma manera que para el cálculo del índice de la racionalidad administrativa, aquí el autor también utilizó variables ordinales: a) Actividad política estudiantil. b) Actividad político partidista. c) Actividad político sindical. d) Actividad político empresarial. e) Actividades socioculturales. f) Puestos ocupados en el poder legislativo de SLP. g) Puestos ocupados en el poder legislativo federal.

Es conveniente aclarar que el índice relativo a la racionalidad política no aparece en el Anexo 14 debido a que no se dispuso de datos suficientes para dicho cálculo, no obstante se realizaron diversos ejercicios con los datos que se recabaron en la revisión documental de los expedientes de personal de los AD estudiados.

10.3.2 Análisis de correlación de la racionalidad política en San Luis Potosí

En la Tabla 57 se presenta el análisis de correlación de Spearman entre siete subvariables de la variable racionalidad política y la variable reposicionamiento gubernamental (en el Anexo 9 se

muestran los cálculos realizados para la obtención de estos datos). Estas siete subvariables corresponden a las ya señaladas.

Antes de proceder con la interpretación, es prudente recordar que el juego de hipótesis en el análisis de correlación es: H_0 : no existe correlación entre X y Y vs. H_1 : existe correlación entre X y Y .

Como en el caso de la racionalidad administrativa, también en la racionalidad política se observan en la Tabla 57 las celdas sombreadas y subrayadas que se refieren al nivel de significancia de los datos analizados y las subrayadas y en letra “*negrita*”, evidencian el grado de correlación que existe entre las dos subvariables de que se trata. Cuando el valor fue menor a 0.5 (5%) se rechazó la hipótesis nula.

Se aprecia que la variable *reposicionamiento gubernamental* no está correlacionada con ninguna de las subvariables de la variable racionalidad política, esto significa que con los datos que se tienen para este estudio, ninguna de esas subvariables de la variable racionalidad política tiene relación o influyen en la variable reposicionamiento gubernamental.

Es probable que la correlación entre las variables reposicionamiento gubernamental y racionalidad política no se haya dado más bien por falta de datos y no porque una no influye en la otra, como en el caso de la racionalidad administrativa.

Se encontró que según datos que se muestran en la misma Tabla 57 se observa que al correlacionar las siete subvariables de la variable *racionalidad política* entre sí, sí se manifiestan las influencias o correlaciones siguientes: a) La subvariable *actividad político-partidista*, con la subvariable *actividad político-empresarial* ($P < 0.05$). b) La subvariable *actividades socioculturales*, con la subvariable *puestos ocupados en el poder legislativo federal* ($P < 0.05$). c) La subvariable *puestos ocupados en el poder legislativo de SLP*, con la variable *reposicionamiento gubernamental* ($P < 0.05$).

Las correlaciones anteriores explicarían que si los AD tienen actividad político-partidista, se les facilita en cierto sentido que participen en actividades empresariales o mantengan contacto con actores involucrados en actividades de este tipo.

El hecho de que el AD tenga posiciones dentro del poder legislativo federal, le permite relacionarse con actividades o actores en el renglón sociocultural. Ello puede ser cierto, ya que en este caso nos referimos a puestos de elección federal, ya sea como diputados o senadores.

Al ocupar puestos federales de tipo político, el AD tiene el privilegio de crear contactos o armar estrategias que le permitan reposicionarse en puestos de AD dentro de las OP de la administración pública estatal de San Luis Potosí.

Tabla 57. Análisis de correlación entre las subvariables de la variable Racionalidad política

Subvariables de la variable Racionalidad política	Períodos en que laboró	Actividad político-estudiantil	Actividad político-partidista	Actividad político-sindical	Actividad político-empresarial	Actividades socio culturales	Puestos ocupados en el Poder Legislativo de SLP	Puestos ocupados en el Poder Legislativo federal
Períodos en que laboró	1	0.3963	-0.1947	-0.33333	-0.36364	0.08333	0.49211	-0.12505
		0.3311	0.3208	0.6667	0.2453	0.819	0.234	0.0777
Actividad político-estudiantil	0.3963	1	-0.44389	-1	.	-1	.	-0.05847
	0.3311		0.3184	0.8906
Actividad político-partidista	-0.1947	-0.44389	1	0.86603	<u>I</u>	0.27217	.	0.21636
	0.3208	0.3184		0.3333	<u><.0001</u>	0.7278	.	0.2688
Actividad político-sindical	-0.33333	-1	0.86603	1	.	.	.	0.8165
	0.6667	.	0.3333		.	.	.	0.1835
Actividad político-empresarial	-0.36364	.	<u>I</u>	.	1	0	.	-0.24618
	0.2453	.	<u><.0001</u>	.		1	.	0.4405
Actividades socioculturales	0.08333	-1	0.27217	.	0	1	.	<u>0.6455</u>
	0.819	.	0.7278	.	1		.	<u>0.0438</u>
Puestos ocupados en el Poder Legislativo de SLP	0.49211	1	-0.10526
	<u>0.0234</u>		0.6498
Puestos ocupados en el Poder Legislativo federal	-0.12505	-0.05847	0.21636	0.8165	-0.24618	<u>0.6455</u>	-0.10526	1
	0.0777	0.8906	0.2688	0.1835	0.4405	<u>0.0438</u>	0.6498	

Fuente: Elaborada por el autor (2006).

10.4 Construcción del índice de reposicionamiento gubernamental en San Luis Potosí

Para la construcción del índice del reposicionamiento gubernamental de AD en OP de San Luis Potosí (Anexo 14) se utilizó la siguiente fórmula:

$$I_{RG} = Zx100$$

Donde: I_{RG} = Índice de Reposicionamiento Gubernamental.

Z es el valor del reposicionamiento gubernamental estandarizado (ya dividido por el valor máximo de la escala correspondiente) que conforma la variable reposicionamiento. De manera similar que en los casos de la racionalidad administrativa y de la racionalidad política, también se debe considerar que es un índice por individuo, pero si se quiere un índice por grupo de

AD, simplemente se suman los índices individuales y se divide entre el número de AD en cada grupo.

El Anexo 14 da a conocer de manera individual por cada uno de los 200 AD analizados, tanto el índice de reposicionamiento gubernamental, como el que corresponde a la variable racionalidad administrativa.

La construcción de estos índices resultó realmente interesante para el autor, ya que le permitió apreciar de manera porcentual el comportamiento organizacional que cada uno de los 200 AD tuvieron al desempeñarse dentro del gobierno estatal de San Luis Potosí.

Por un lado se muestra el dato correspondiente al reposicionamiento gubernamental en general y por otro, el comportamiento organizacional que dichos AD han mantenido, tomando en cuenta únicamente el aspecto correspondiente a la racionalidad administrativa, o su perfil administrativo.

Conclusiones

Como el lector podrá observar, con la información obtenida de los expedientes de personal se lograron caracterizar los rasgos de tipo administrativo por un lado y de tipo político por otro, de los AD que lograron reposicionamiento gubernamental en las OP de la administración pública estatal de San Luis Potosí durante el periodo 1979-2004.

Los resultados que arrojó el estudio exploratorio permitieron inferir cualitativamente que dentro del reposicionamiento gubernamental sí intervienen aspectos que tienen que ver con las racionalidades administrativa y política de los AD en las OP.

La mayor cantidad de datos obtenidos en la revisión documental, fue aquella información relacionada con la racionalidad administrativa, o dicho de otra manera, con el perfil administrativo de los AD, lo que permitió trabajar en mayor grado el análisis relacionado tanto con el reposicionamiento gubernamental, como con la racionalidad administrativa.

A MANERA DE CONCLUSIÓN: RACIONALIDAD ADMINISTRATIVA, RACIONALIDAD POLÍTICA Y REPOSICIONAMIENTO GUBERNAMENTAL

Racionalidad administrativa, racionalidad política y reposicionamiento gubernamental son los tres elementos preponderantes de este trabajo de investigación. Como conceptos todavía requieren de una reflexión más profunda que permita su aplicación en otras organizaciones públicas, con otros actores decisores, en diferentes periodos de gobierno, en otros ámbitos de gobierno, en otros territorios y con diferentes escenarios sociales, económicos, políticos, legales y culturales.

Sin embargo, a partir de las evidencias empíricas del estudio del reposicionamiento gubernamental de actores decisores en organizaciones públicas de San Luis Potosí, es posible aportar ideas para caracterizar los rasgos de tipo administrativo y de tipo político que poseen los actores que ocupan posiciones de nivel directivo en las organizaciones públicas, para lograr continuidad laboral en un ambiente altamente competitivo y con un alto grado de inestabilidad política.

Desde un análisis mediante el enfoque cualitativo aplicado en este trabajo, se encontró que aquellos actores decisores que logran reposicionamiento gubernamental *recomiendan* que para facilitar la continuidad en sus mismos puestos de trabajo o inclusive, reposicionarse en otros de mayor nivel jerárquico, en la misma o entra organización pública, se requiere que los actores involucrados adapten o adopten su comportamiento en la organización bajo las siguientes premisas (las que se citan como principales y en orden de importancia descendente): a) Cumplir metas y objetivos en el área de trabajo. b) Ser proactivo. c) Permanecer al margen de intereses políticos. d) Ser honesto. e) Ser extremadamente institucional; f) Establecer *redes* con actores decisores de otras organizaciones públicas. g) Proporcionar en todo momento apoyo a su personal subordinado (*portarse bien* con ellos, laboralmente hablando). h) Demostrar que se posee la experiencia necesaria para el puesto desempeñado (de no ser así, aprender lo más rápido posible).

Sobre el mismo tópico de discusión, la evidencia captada a través del mismo enfoque cualitativo dejó entrever como premisas secundarias (no por ello menos importantes) las siguientes: a) Tener capacidad de adaptación (en todos los sentidos). b) Cuidar la apariencia personal. c) Buscar desempeñarse en una organización pública con funciones estratégicas para

el gobierno (se mencionaron como ejemplos las áreas jurídicas, las responsables de la administración y control de presupuestos, las encargadas de auditoría y fiscalización y las de salud pública). d) Ser innovador en el área de trabajo.

El análisis ejecutado en esta investigación mediante el enfoque cuantitativo permitió al autor hacer una caracterización de los rasgos del perfil administrativo que presentan los actores decisores que lograron reposicionamiento gubernamental en San Luis Potosí. Con la información obtenida de los expedientes de personal de los sujetos de estudios, se establecieron para el perfil administrativo las 22 subvariables que se citan enseguida: 1. género, 2. estado civil, 3. año de nacimiento, 4. lugar de nacimiento, 5. profesión, 6. institución de estudios, 7. segunda profesión, 8. estudios de postgrado, 9. otros estudios, 10. actividad docente, 11. puestos ocupados en el poder ejecutivo de San Luis Potosí, 12. puesto de menor jerarquía ocupado en el poder ejecutivo de San Luis Potosí, 13. puesto de mayor jerarquía ocupado en poder ejecutivo de San Luis Potosí, 14. puestos ocupados en el poder judicial de San Luis Potosí, 15. puestos ocupados en el gobierno municipal de San Luis Potosí, 16. puestos ocupados en el gobierno estatal o municipal de otras entidades federativas. 17. puestos ocupados en el poder ejecutivo federal. 18. puestos ocupados en el poder judicial federal. 19. puestos ocupados en la iniciativa privada en San Luis Potosí o en otros estados. 20. generación de autoempleo. 21. puestos académicos ocupados (no docencia), y 22. idioma adicional al español.

Se establecieron estas 22 subvariables dentro de la variable racionalidad o perfil administrativo, ya que hubo al menos un caso de los para los 200 revisados que cumplieron con alguna de esas subvariables.

Por lo que hace a la caracterización de los rasgos del perfil político, se establecieron 8 subvariables que aquí se enuncian: 1. actividad político-estudiantil, 2. actividad político-partidista, 3. afiliación partidista, 4. actividad político-sindical, 5. actividad político-empresarial. 6. actividades socioculturales, 7. puestos ocupados en el poder legislativo de San Luis Potosí, y 8. puestos ocupados en el poder legislativo federal.

Al igual que en el caso de la racionalidad administrativa, estas 8 subvariables quedaron establecidas dentro de la variable racionalidad o perfil político, porque también hubo al menos algún actor decisor que cumplió con alguna de estas subvariables del total de los 200 analizados.

Es pertinente apuntar que para la fijación de las referidas subvariables que integran a las racionalidades administrativa y política, éstas se definieron con apoyo total en los datos extraídos de los expedientes de personal y en la información generada por el estudio cualitativo. En ningún momento el autor impuso alguna de ellas arbitrariamente.

De la revisión y reflexión de las evidencias del caso estudiado, se deduce que el reposicionamiento gubernamental como fenómeno dentro del ambiente de las organizaciones públicas, va más allá de la simple combinación de las racionalidades tratadas en esta investigación, ya que también se pudo percibir (habría que efectuar investigaciones más profundas para afirmarlo contundentemente) que intervienen otros factores que este trabajo no considero en este momento como objeto del estudio.

Se observó que en una buena parte de los casos de los actores decisores revisados, es trascendental la habilidad o capacidad que los *personajes* tengan para sacar el máximo provecho de las racionalidades investigadas en este trabajo. Es decir, ante una situación como la que aquí se discute tal pareciera que es la inteligencia interpersonal e intrapersonal del actor decisor la que puede hacer la diferencia entre lograr o no reposicionamiento gubernamental.

Al respecto, Gardner (Citado por Goleman, 2001) comenta que la inteligencia interpersonal es la que nutre de capacidad a las personas para operar eficazmente en la vida, tal como es el caso del reposicionamiento gubernamental.

Sobre el mismo punto en análisis, otros autores hablan del término inteligencia social y señalan que esta se refiere a la habilidad o capacidad que poseen algunas personas para enfrentar con éxito diferentes situaciones a lo largo de su vida. La inteligencia social es distinta a los rasgos enmarcados en este trabajo dentro de la racionalidad administrativa o en la racionalidad política. Pudiera ser ésta (la inteligencia social) otra variable o racionalidad que habría que agregarse al esquema caracterizado en este trabajo, aunque el autor tiene sus dudas respecto a que la misma, en un momento dado sea parte de la racionalidad política (la discusión queda en el aire).

Indica Sternberg (1985, citado por Goleman, 2001) que la inteligencia social es distinta de las capacidades académicas y tiene que ver con la habilidad o capacidad para que a las personas les vaya bien en el aspecto práctico de la vida.

Concluye el autor, que para estar en posibilidades de hacer alguna afirmación respecto a cuál racionalidad es más importante dentro del fenómeno del reposicionamiento

gubernamental, se requiere un análisis más profundo. Tampoco se tiene la evidencia suficiente como para poder señalar que un equilibrio entre las dos racionalidades tratadas en el estudio, permite una ventaja para el reposicionamiento de los actores decisores.

Se afirma lo anterior, en virtud de que la evidencia empírica mostró actores reposicionados que su perfil administrativo era “mejor” que el perfil político, pero también se observó a actores que por el contrario, tenían un perfil político “superior” al administrativo y también lograron reposicionamiento. También hubo evidencias de actores con “buenos” perfiles (administrativo y político) que no lograron reposicionarse.

El autor también advirtió con este trabajo que es trascendental en el reposicionamiento gubernamental, la decisión que tome quien tiene en sus manos que alguien continúe o no y se observó que dicha decisión se apoya en rasgos que tienen que ver con las dos racionalidades estudiadas en la investigación que nos ocupa.

Aunque aquí es donde viene lo interesante, ya que la evidencia encontrada también aportó “ciertos” datos que le hacen suponer al autor que son los propios actores decisores los que influyen directa o indirectamente, consciente o inconscientemente en quien tomará la decisión de que éstos permanezcan o no en la organización pública, de ahí que el autor haya elegido el término “reposicionamiento” de la disciplina de la mercadotecnia para aplicarlo al campo de las organizaciones.

Aquí se puede observar que las capacidades o incompetencias también pueden “venderse”, dependiendo de quién sea el comprador y quién el vendedor. El autor considera mayor reflexión e investigación en estos aspectos. También queda en el aire la discusión.

Desde un inicio el autor guió su trabajo desde la perspectiva del comportamiento organizacional, ya que éste suponía que el reposicionamiento gubernamental tiene “mucho” que ver con el comportamiento humano que adoptan los actores en las organizaciones públicas para no solamente “sobrevivir”, sino lograr reposicionamiento en las mismas.

La evidencia permitió percibir que aquel que tenga la mayor habilidad o capacidad para influir en quien tomará la decisión de que continúe o no en la organización pública, será el que permanezca independientemente de sus perfiles administrativo o político. Al final de cuentas, tal parece que pesa más el comportamiento que el actor adopte lo que le permite cambiar su destino en la organización.

Quedó fuera del objetivo de esta investigación indagar si el reposicionamiento gubernamental es “positivo” o “negativo” para las organizaciones públicas en las que se presenta. El comentario viene a discusión en razón de que la evidencia dejó entrever que no siempre los actores decisores reposicionados son “los mejores” elementos para las organizaciones públicas, o los no reposicionados “los peores”.

La evidencia empírica encontrada también permitió observar que las atribuciones o actividades encomendadas a las diferentes organizaciones públicas, tiene influencia directa o indirecta en el reposicionamiento gubernamental. El grado de reposicionamiento difiere de una a otra organización pública debido a la situación aquí comentada. Sobre este punto, el autor también considera que hace falta más análisis y reflexión.

Otra situación que “puede” tener influencia en el fenómeno del reposicionamiento gubernamental y que también se evidenció en este trabajo, es que los puestos en los que se ubican los actores decisores a pesar de corresponder al mismo nivel jerárquico, tienen grandes diferencias en cuanto a responsabilidades por parte de sus titulares y la percepción salarial es la misma. Esta situación también puede afectar positiva o negativamente la presencia del reposicionamiento en ciertas organizaciones públicas. No se puede profundizar más en el tema porque este no fue el objetivo de este trabajo.

Definitivamente que la duración de los periodos gubernamentales también tiene influencia para incrementar o reducir el número de actores gubernamentales reposicionados en las organizaciones públicas, tal como se pudo observar a lo largo de los 25 años que comprendió esta investigación.

Con la evidencia revisada y sin que el autor sea contundente en la afirmación, se percibió que durante el régimen priista dentro del estudio, el reposicionamiento gubernamental se vio mayormente “influenciado” por rasgos relacionados con el perfil político, a diferencia del corto periodo analizado cuando el PAN llegó a la gubernatura de San Luis Potosí, donde se “privilegió” en mayor grado el perfil administrativo de los actores reposicionados.

La evidencia también le permitió al autor observar que las personas que proceden de familias numerosas y que han tenido que enfrentar la vida bajo circunstancias más difíciles que el promedio de los individuos, han desarrollado habilidades o capacidades que les permiten enfrentar con mayor éxito el reposicionamiento gubernamental.

Tal parece que aquí tiene aplicación lo que Darwin comentó con relación al origen de las especies, al indicar que *sobrevive no el mejor ni el más fuerte, sino el que tiene la capacidad de adaptación*, y tal parece ocurrir esta circunstancia con algunos actores que han logrado reposicionamiento gubernamental. Tal como ya se indicó en renglones atrás, en el estudio se encontraron datos de actores con “buenos” perfiles (administrativo y político) y eso no fue suficiente para lograr reposicionamiento en las organizaciones públicas.

Con base en las evidencias encontradas, el autor sostiene que en el juego del reposicionamiento gubernamental el “trabajo en equipo” tiene repercusiones importantes que vale la pena estudiar y reflexionar. En este trabajo se investigó la continuidad laboral de manera un tanto individual en los actores.

Como el lector podrá indagar en el contenido del estudio, los mismos ambientes organizacionales imponen *ritos, mitos y costumbres* a sus miembros, por ejemplo, algunos actores decisores reposicionados hablaron de “redes” en lugar de trabajo en equipo. También se utilizó la expresión de *tratar bien a los subordinados*, cuando pudo haberse mencionado trabajo en equipo en este aspecto.

Las conclusiones que aquí se presentan, forman parte del trabajo que al final quedó estructurado en tres grandes apartados a saber: *primera parte*. Marco interpretativo del reposicionamiento gubernamental, *segunda parte*. El reposicionamiento gubernamental en San Luis Potosí durante el período 1979-2004: estudio de caso y *tercera parte*. Aspecto metodológico para el estudio del reposicionamiento gubernamental en San Luis Potosí.

La conformación de la primera parte aportó elementos teóricos que le sirvieron al autor para soportar y continuar trabajando en el resto del documento, lo que evitó la predisposición y envío de juicios personales para el tratamiento y desarrollo de la investigación. Esta información le facilitó al autor mantenerse al margen del estudio y adoptar una posición imparcial en su tratamiento.

La mayor parte de los estudios encontrados y que abordan de una u otra forma la continuidad o discontinuidad laboral de actores decisores en organizaciones públicas, se han realizado sobre el ámbito de la administración pública federal. Se localizó muy poca investigación sobre el tema en gobiernos estatales y locales, por lo que las aportaciones que este estudio hace resultan pertinentes para continuar con otras investigaciones en la materia.

En la revisión de literatura se encontraron testimonios que por un lado, reafirmaron la utilización de las variables racionalidad administrativa o perfil administrativo y racionalidad política o perfil político, para el estudio del reposicionamiento gubernamental. Por otro lado, aparecieron evidencias que demuestran la existencia de otros factores que inciden en la continuidad laboral de los actores decisores en las organizaciones públicas y que el autor no utilizó en este trabajo. Dentro de estos últimos factores se encuentran por ejemplo: la influencia social, el poder social, la adaptación como proceso de selección natural y la adaptación como proceso de transformación. Renglones atrás se trató de manera somera esta circunstancia.

Por lo que se refiere a la estructuración de la segunda parte del trabajo consistente en la aplicación de un estudio de caso, que versó sobre un análisis de la administración pública estatal de San Luis Potosí, durante el período comprendido entre el 25 de septiembre de 1979 y el 31 de diciembre de 2004. El análisis sobre el período de veinticinco años se enfocó de manera somera en la revisión de los aspectos económico, social, político y legal que prevalecieron en la Entidad, con particular importancia en aquellos rubros que tuvieron incidencia directa o indirecta sobre el objeto y sujeto de estudio de esta investigación.

En cuanto al aspecto político-electoral-social se refiere, el autor encontró que la administración pública del Estado de San Luis Potosí transitó por una situación *sui generis* durante el período de análisis revisado, que la hacen particularmente interesante para la aplicación de estudios enmarcados dentro de las disciplinas de la ciencia política, la sociología o la administración pública, principalmente.

El autor circunscribió su análisis dentro de la disciplina de la administración en general y desde la perspectiva del comportamiento organizacional. En lo que respecta a las aportaciones al desarrollo del comportamiento organizacional, la investigación permitió contribuir al debate teórico que permita responder la pregunta ¿cómo se combina la racionalidad administrativa (perfil administrativo) y la racionalidad política (perfil político) para incidir en el reposicionamiento gubernamental de actores decisores en organizaciones públicas?

Es decir, ¿es la interacción de estas dos racionalidades la que genera reposicionamiento gubernamental o es más bien el comportamiento organizacional que adoptan los actores

decisores apoyados en estas racionalidades lo que les facilita su reposicionamiento?, o bien ¿son otras circunstancias las que inciden en este fenómeno organizacional?

Con el estudio del reposicionamiento gubernamental de actores decisores en organizaciones públicas, se pudieron caracterizar algunos rasgos que tienen que ver con el perfil administrativo y algunos otros que aglutina el perfil político; es decir, la investigación abre la apertura para que estas racionalidades puedan ser estudiadas más a fondo o se incorporen rasgos que identifiquen otra u otras, para el estudio del reposicionamiento gubernamental.

El análisis del período indicado se efectuó para conocer el ambiente general en el que se encontraban las organizaciones públicas estatales de San Luis Potosí, como parte del universo sobre el que se hizo la investigación que en opinión de diversos autores, también afecta positiva o negativamente el comportamiento organizacional de los miembros que las integran.

En términos metodológicos, el estudio del reposicionamiento gubernamental de actores decisores en organizaciones públicas confirmó que no existe un método universal para el análisis de los fenómenos sociales como el que se trató en este trabajo, sino que la metodología se va construyendo en función del objeto y del sujeto de estudio, el espacio social que es analizado, la pregunta de investigación, los objetivos del trabajo, la disponibilidad de información y de las habilidades del investigador.

Según las evidencias aportadas por un estudio exploratorio de tipo cualitativo que el autor realizó, se concluye que los hallazgos de las investigaciones dentro de las ciencias sociales, se soportan con mayor contundencia si en éstas se utiliza una combinación de las metodologías cuantitativa y cualitativa, tal como fue el caso de este trabajo.

Dentro del ejercicio cuantitativo que se efectuó en el trabajo se encontraron algunas evidencias que el autor recomienda se tomen con las reservas del caso y que de hecho propone se continúe estudiando, ya sea mediante la adaptación del mismo esquema aquí propuesto, o agregando otras variables o subvariables al constructo que se presentó en esta investigación.

Ante la carencia de datos uniformes para cada uno de los doscientos actores decisores analizados (ya se mencionó en el cuerpo del trabajo sobre la no uniformidad o estandarización del contenido de los expedientes de personal), se impidió correlacionar de manera adecuada las tres variables consideradas en este estudio: racionalidad administrativa, racionalidad

política y reposicionamiento gubernamental. Aun con esta circunstancia por delante, sí se realizaron algunas correlaciones entre las subvariables de cada una de las tres variables señaladas.

Por ejemplo, al correlacionar la subvariable género (definida en este estudio como de tipo nominal) con quince subvariables de tipo ordinal, dentro de la variable racionalidad administrativa, se encontró que para los actores decisores de género femenino y masculino, las subvariables estudios de postgrado, otros estudios, actividad docente y puestos ocupados en el poder ejecutivo de San Luis Potosí, tienen el mismo efecto. Es decir, para ambos géneros representan el mismo valor o influencia para el reposicionamiento gubernamental en las organizaciones públicas estatales.

En cuanto a la variable reposicionamiento gubernamental se refiere, al efectuar una correlación tomando en cuenta el número de períodos gubernamentales que los actores decisores lograron permanecer en las organizaciones públicas estudiadas, se observó que en aquellos que más períodos acumularon, en orden de menor a mayor importancia, influyeron las siguientes subvariables: actividad docente ejercida, puestos ocupados en el poder ejecutivo federal, estudios de postgrado realizados, puestos académicos ocupados (no docencia) puestos ocupados en el poder judicial de San Luis Potosí, puestos ocupados en el gobierno municipal de San Luis Potosí y otros estudios.

Dentro de la misma variable racionalidad administrativa, se observó que al correlacionar la subvariable lugar de nacimiento (catalogada en este estudio como de tipo nominal) con quince subvariables de tipo ordinal, se encontró que los actores decisores que mayor reposicionamiento gubernamental lograron, fueron los nacidos en la capital del estado de San Luis Potosí.

Con respecto de la misma variable racionalidad administrativa, se ejecutó una correlación entre la subvariable profesión (también catalogada como de tipo nominal) con quince subvariables de tipo ordinal y se encontró que los actores decisores que mayor reposicionamiento gubernamental lograron, fueron los que estudiaron una profesión relacionada con las ciencias sociales.

Se detectó que en el caso de los actores decisores que estudiaron una profesión dentro de los campos de las ciencias sociales y naturales, hubo ciertas subvariables que tuvieron el mismo efecto, fue el caso de estudios de postgrado, otros estudios y actividad docente. Es

decir, sin importar la profesión de que se tratara, estas subvariables influyeron en el mismo grado para que los actores decisores logaran igual reposicionamiento gubernamental.

En aquellos actores decisores que estudiaron una profesión relacionada con las ingenierías, se observó que la subvariable que más determinación tuvo en su reposicionamiento gubernamental fue el puesto académico ocupado (no docencia).

El esquema de caracterización de los rasgos del reposicionamiento gubernamental de actores decisores propuesto por el autor resultó útil para medir el grado de significancia con el que tanto la racionalidad administrativa, como la racionalidad política interactúan cada una por su cuenta, para inducir la continuidad laboral de los actores decisores en las organizaciones públicas abordadas en esta investigación.

El autor concluye que el objetivo general del estudio se cumplió, en virtud de que el trabajo aportó evidencias que permitieron obtener una caracterización (aunque parcial) de los rasgos de tipo administrativo y de tipo político que poseen los actores decisores que lograron continuidad en las organizaciones públicas de la administración pública estatal de San Luis Potosí durante el periodo 1979-2004.

La investigación proporcionó evidencias empíricas que dejan entrever que tanto el perfil administrativo como el perfil político de los actores decisores de las organizaciones públicas estatales de San Luis Potosí, inciden en el comportamiento organizacional que adoptan para reposicionarse gubernamentalmente.

En relación con los objetivos específicos planteados en el estudio, también éstos se cumplieron, ya que el autor sí pudo determinar algunos rasgos del perfil administrativo de los actores que tuvieron continuidad laboral. También se pudieron determinar los rasgos del perfil político de los actores decisores reposicionados. Y finalmente, también pudo realizarse un análisis estadístico con los datos correspondientes a los rasgos de los perfiles administrativo y político de los actores decisores que lograron reposicionarse gubernamentalmente.

Debe señalarse en este trabajo que para efectos del análisis cuantitativo y por lo que respecta al perfil administrativo, derivado de la revisión documental de los expedientes de personal de los actores decisores, se obtuvo información suficiente que permitió al autor trabajar sin mayor problema esta variable y sus subvariables, mediante las técnicas estadísticas pertinentes. Sin embargo, por lo que hace a la variable perfil político, la información que se obtuvo al hacer la revisión documental resultó insuficiente, de tal manera que hubo

impedimento para aplicar como se hubiera querido, algunas de las técnicas estadísticas seleccionadas en este estudio.

No obstante lo anterior, aun con la reducida información de la variable perfil político y sus subvariables, se infirieron aunque de manera no contundente, algunas aseveraciones sobre el efecto que dicho perfil tiene en el reposicionamiento gubernamental de los actores decisores en las organizaciones públicas estudiadas.

El incidente referido en los párrafos que anteceden propicia la ocasión para comentar que llama la atención el hecho de que en el caso de las organizaciones públicas y donde se “supone” (puede ser que no) tiene mayor importancia el aspecto político, no se disponga de la información suficiente que les permita a las áreas de recursos humanos principalmente, tener elementos de este tipo que soporten algunas decisiones que hacia el interior de dichas organizaciones públicas se deben hacer.

Con fundamento en las evidencias, el autor estima que algunos actores decisores están plenamente conscientes de la influencia que la estructura organizacional ejerce sobre la posición que ocupan dentro de la organización pública de que se trate, por lo que llegado el momento de un cambio de administración pública aprovechan muy bien esta ventaja competitiva, pues aun cuando el titular de la organización pública en la que se desempeñan ya decidió sustituirlos, estos actores decisores logran prolongar por más tiempo su permanencia.

Sobre lo anterior, manifiesta Reeve (2002) que los actores decisores aprenden rápido que ciertas ocupaciones representan oportunidades privilegiadas para tener un buen desempeño y demostrar competencia personal, agradar a otros y ganar su aprobación, participar en relaciones cálidas y seguras, o para tener un impacto sobre otros.

En cuanto a la pregunta de investigación a la que este trabajo dio respuesta y que el autor planteó en los siguientes términos: ¿Cómo se combina la racionalidad administrativa y la racionalidad política para incidir en el reposicionamiento gubernamental de actores decisores en organizaciones públicas estatales de San Luis Potosí?, el autor encontró como ya se indicó, que en efecto se presenta una mezcla de las dos racionalidades que tiene influencia directa o indirecta en el reposicionamiento gubernamental.

En lo que corresponde a la comprobación de las hipótesis de esta investigación, se concluye que como variables independientes del esquema aplicado, tanto el perfil

administrativo como el perfil político, sí influyen en el reposicionamiento gubernamental de actores decisores en organizaciones públicas, al que se identificó como variable dependiente.

Sin embargo, derivado de los mismos resultados encontrados al aplicar las diversas técnicas estadísticas seleccionadas para el procesamiento de los datos obtenidos, se concluye que existen otros elementos o factores que también influyen de manera directa o indirecta en el reposicionamiento gubernamental.

Por tal razón, es conveniente seguir reflexionando e investigando sobre el asunto para determinar de manera precisa y contundente, qué otras variables intervienen y realmente cuál o cuáles tienen mayor peso en el fenómeno estudiado en esta investigación.

De la revisión de los datos obtenidos, se encontró además que los actores decisores que mayor reposicionamiento gubernamental lograron, son los del género masculino. Sin embargo, este hallazgo pudo deberse a que la mayor parte de los datos recabados para realizar la investigación correspondió a estas personas.

Pero analizados por separado, el caso de un actor decisor de género femenino y otro de género masculino, el autor observó que ambos tienen las mismas posibilidades de lograr reposicionamiento gubernamental. Es decir, la influencia que los perfiles administrativo y político ejercen es igual para ambos géneros.

Por lo que al comportamiento organizacional se refiere, el autor concluye que aun cuando variables como la racionalidad administrativa y la racionalidad política lo influyen, los miembros de la organización actúan de manera premeditada, es decir anteponen sus propios intereses a los de la organización, siempre que les resulte favorable para reposicionarse o sobrevivir dentro de la jungla del ambiente organizacional.

Recomendaciones

Derivado de las experiencias de este trabajo, el autor expone las siguientes recomendaciones:

1). El esquema de caracterización de los rasgos de la racionalidad administrativa y de la racionalidad política resultó útil para guiar esta investigación. No obstante ello, el autor sugiere a otros investigadores agregar otras variables y subvariables que permitan conocer de

manera profunda el fenómeno del reposicionamiento gubernamental. Este mismo trabajo aporta información que puede guiar al lector al establecimiento de otros elementos en el esquema para el tratamiento del objeto y sujeto de estudio aquí tratado.

2) Para el análisis cuantitativo de esta investigación el autor recurrió únicamente a una revisión documental de expedientes de personal, por lo que recomienda diseñar algún instrumento que se aplique a los actores decisores que lograron reposicionamiento gubernamental, para que éstos aporten mayor información, particularmente sobre la variable racionalidad política.

De hecho, el propósito del autor es complementar en un mediano plazo con más datos el esquema presentado en este trabajo para su análisis estadístico y llegar a determinar de manera contundente cuáles fueron los índices de racionalidad administrativa y política que se dieron para los actores decisores de las organizaciones públicas de San Luis Potosí que se reposicionaron durante el periodo 1979-2004.

3). Para obtener mayor contundencia en las investigaciones dentro de las ciencias sociales como fue el caso de este estudio, el autor sugiere la utilización de metodología de tipo cuantitativa y cualitativa.

Para este trabajo el autor entrevistó a diez actores decisores protagonistas del reposicionamiento gubernamental en organizaciones públicas. Se recomienda ampliar el número de informantes para que las evidencias encontradas tengan mayor contundencia y en un momento dado sea factible su generalización.

4). La mayor parte de los sujetos sobre los que se obtuvo información para este estudio, tenían el nombramiento de director de área, por lo que convendría agregar a otros actores decisores de otros niveles jerárquicos de las organizaciones públicas para hacer más homogénea la población estudiada.

5). La mayor parte de los sujetos sobre los que se obtuvo la información, son actores decisores que lograron reposicionamiento gubernamental, convendría también obtener más información de aquellos que no lograron reposicionarse.

6). Sería muy interesante y conveniente la opinión de los gobernadores en turno del período analizado, para complementar los resultados de esta investigación, al igual que la opinión de algunos actores decisores de segundo nivel jerárquico (después del gobernador).

7) Dentro de este estudio se tocaron temas sobre los que sería recomendable abundar para determinar si en efecto tienen o no relación con la continuidad laboral de actores decisores en las organizaciones públicas. Entre estos temas se tiene al propio reposicionamiento, el comportamiento organizacional, la inteligencia emocional, la inteligencia social, entre otros.

8) Para el caso de esta investigación, los actores decisores fueron definidos como tales solamente tomando en cuenta su puesto o nivel (no fue parte del objeto de estudio analizar si las decisiones que les toca ejecutar son o no trascendentales o el impacto que tienen en sus áreas), sería recomendable que para tal efecto se seleccionaran aquellos que en verdad tomen decisiones que sean trascendentales para la organización pública en la que se desempeñan y sobre estos personajes efectuar el estudio.

9) Este trabajo se efectuó sobre organizaciones públicas tanto de la administración pública centralizada como de la paraestatal. Sería interesante tener un estudio independiente para cada ámbito de la administración pública.

Podría llevarse a cabo un estudio de reposicionamiento gubernamental por cada poder estatal, por cada municipio, por dependencias federales, entre otros.

10) El estudio se realizó mezclando todas las dependencias y entidades de la administración pública estatal. Podría realizarse un estudio eligiendo solamente dependencias o entidades con funciones o atribuciones similares, por ejemplo: seguridad pública, competencia económica, asuntos políticos, finanzas, etc.

11) En este estudio se abordó el reposicionamiento gubernamental en un periodo gobernado tanto por el PRI como por el PAN. Podrían realizarse estudios de reposicionamiento de manera independiente para cada partido político.

12) Aun cuando en el trabajo de investigación que el lector tiene en sus manos se obtuvo información que le permitió al autor conocer la evolución de la estructura organizacional del gobierno a lo largo del periodo estudiado, nunca se efectuó un análisis que permitiere deducir en qué circunstancias hubo mayor o menor reposicionamiento, tomando en cuenta los cambios o modificaciones de dicha estructura organizativa. Es decir, la modificación de las estructuras orgánicas de las organizaciones públicas, ¿favorece o impide el reposicionamiento de actores decisores en las organizaciones públicas?

13) En este trabajo se habló de reposicionamiento gubernamental tanto en situaciones en las que el actor permaneció en su mismo puesto de trabajo o se ubicó en otro del mismo nivel jerárquico, o inclusive en uno mayor. Sería recomendable realizar un estudio solamente con actores decisores que se hayan reposicionado en puestos de mayor nivel jerárquico ya sea en la misma o en otra organización pública.

BIBLIOGRAFÍA

Libros, revistas, tesis y ponencias

- Aceves L., J. E. (1998). La historia oral y de vida: del recurso técnico a la experiencia de investigación. En Galindo C., L. J., *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*. Editorial PEARSON (Addison Wesley Longman), Primera edición (Primera reimpresión), México.
- Antaki, I. (2000). *El manual del ciudadano contemporáneo*. Editorial Ariel, Primera edición, México.
- Arellano G., D. (2005). Problemas estratégicos para la implementación del servicio profesional de carrera en el ámbito federal mexicano. En, *Servicio profesional de Carrera*. Editado Red Mexicana de Servicio Profesional, A.C. y Fundación Mexicana de Estudios Políticos y Administrativos, A.C., Volumen II, N° 4, México.
- Arellano G., D. y Cabrero M., E. (1994). *Cambio en organizaciones públicas en México: dos casos de estudio*. Documento de Trabajo N° 25, Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE), México.
- Arias G., F. (1991). *Introducción a la metodología de investigación en ciencias de la administración y del comportamiento*. Editorial Trillas, Quinta edición, México.
- Arrieta D., D; Martínez H., P y González H., M. H. (2005). *Las convergencias culturales en la administración pública*. Ponencia presentada en el IX Congreso Anual de la Academia de Ciencias, A.C. (ACACIA), celebrado los días 18, 19 y 20 de mayo de 2005 en la ciudad de Mérida, Yucatán, México.
- Barrera Z., R. (2001). *Alcances y límites de la reforma de la burocracia*. Ponencia presentada en el VI Congreso Internacional del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, celebrado del 5 al 9 de noviembre de 2001 en Buenos Aires, Argentina.
- Best, J. W. (1982). *Cómo investigar en educación*. Ediciones Morata, Novena edición, España.
- Bonifacio, J. A. y Falivene, G. (2002). *Análisis comparado de las relaciones laborales en la administración pública latinoamericana: Argentina, Costa Rica, México y Perú*. Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD).
- Bolman, L. Q. y Deal, T. E. (1995). *Organización y liderazgo: el arte de la decisión*. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana, Primera edición (única versión en español), Estados Unidos de Norteamérica.
- Borjas G., H. A. (2005). *La clase política en San Luis Potosí: estudio sobre las relaciones gobierno-partido en el sistema político mexicano (1979-1997)*. Editado por El Consejo Estatal Electoral de San Luis Potosí, Primera edición, México.
- Bracho C., J. (2005). Cauces ciudadanos: hacia la igualdad política de lo diferente. En León y R., J. C. y Olvera G., J. C (Coordinadores), *Los ciudadanos de cara al siglo XXI*. Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM) y Facultad de Ciencias Políticas y Administración Pública, Primera edición, México.
- Broncano, F. (1996). Las dimensiones de la racionalidad. En Nudler, O., *La racionalidad: su poder y sus límites*. Editorial Paidós Básica, Primera edición, Argentina.

- Brousseau, K. R., Driver, M. J., Hourihan, G. y Larsson, R. (2006). *El estilo de toma de decisiones del ejecutivo experimentado*. Revista "Harvard Business Review", Volumen 84, N° 3, México.
- Bunge, M. (1988). *Racionalidad y realismo*. Editorial Alianza Universidad, Primera edición (Primera reimpresión), España.
- Calderón O., G. (1996). *Las reformas del estado mexicano a la luz de la globalización*. Revista "Gestión y Estrategia" (En red), Núm. 9. Disponible en: <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num9/doc1.htm> Fecha de consulta: 12/07/05, México.
- Campillo T., M. (2006). La importancia del servicio civil de carrera en el poder legislativo. En, *Servicio profesional de Carrera*. Editado Red Mexicana de Servicio Profesional, A.C. y Fundación Mexicana de Estudios Políticos y Administrativos, A.C., Volumen III, N° 5, México.
- Camp, R. A. (1985). *Los líderes políticos de México: su educación y reclutamiento*. Fondo de Cultura Económica, México.
- Camp, R. A. (1996). *Reclutamiento político en México*. Siglo Veintiuno Editores, Primera edición (en español), México.
- Carreras L., J. M. (2000). La hora de las constituciones estatales. En Moctezuma B., J. y González O. M., *Digesto constitucional mexicano: las constituciones de San Luis Potosí*. Editora Laguna, S.A. de C.V., Primera edición, México.
- Castañeda, L. (2002). *Pensar: tarea esencial de líderes y gerentes*. Ediciones Poder, México.
- Castro y C., F. (1987). *Testimonios: 40 años de actuación pública*. Dirección General de Comunicación Social, Dirección de Publicaciones de la Secretaría de Pesca, Primera edición, México.
- Chetty, S. (1996). *The case study method for research in small-and medium-sized firms*. International Small Business Journal, Volume 15, Issue 1.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. Editorial McGraw Hill, Quinta edición, Colombia.
- Congreso del Estado de San Luis Potosí. (1993a). *Informe de gobierno de Teófilo Torres Corzo: la tranquilidad social previa a las elecciones extraordinarias, es quizás, la mejor labor de su gobierno*. Revista "Reforma", N° 11, San Luis Potosí, México.
- Congreso del Estado de San Luis Potosí. (1993b). *Acciones del colegio electoral: con la legalidad, los diputados calificaron los resultados del proceso electoral*. Revista "Reforma", N° 11, San Luis Potosí, México.
- Congreso del Estado de San Luis Potosí. (1993c). *Toma de protesta de Horacio Sánchez Unzueta: con la presencia del presidente de la república como testigo, se comprometió a instaurar un gobierno humanista y plural*. Revista "Reforma", N° 11, San Luis Potosí, México.
- Conover, W. J. (1980). *Practical nonparametric statistics*. Editorial John Wiley & Sons Inc., Second edition, United States of America.
- Consejo Nacional de Población. (1999). *Proyecciones de la población del estado de San Luis Potosí y de sus municipios 1995-2020*. Serie: Escenarios Prospectivos. México. p. 21-22.
- Contreras M., C. (2003). *Participación política y abstencionismo en San Luis Potosí*. Revista "Foro San Luis", N° 2., Órgano informativo de la Agrupación Política Estatal "Foro San Luis", San Luis Potosí, México.
- Córdova, A. (1993). *La formación del poder político en México*. Ediciones Era, México.

- Coronilla, R. y Del Castillo, A. (2003). El cambio organizacional: enfoques, conceptos y controversias. En Arellano, D., Cabrero, E. y Del Castillo, A., *Reformando al gobierno: una visión organizacional del cambio gubernamental*. Editorial Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE), Primera edición (Primera reimpresión), México.
- Corzo F., S. (2002). *Elite política y formación de redes en Latinoamérica*. Ponencia presentada en el VII Congreso Internacional del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, celebrado del 8 al 11 de octubre de 2002 en Lisboa, Portugal.
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions*. SAGE Publications, United States of America.
- Crozier, M. (1992). *El cambio en las organizaciones públicas*. Revista “Gestión y Política Pública”, Volumen 1, N° 1, Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE), México.
- Curzio, L. (2001). Toma de decisiones. En Miklos, T. (Coordinador), *Las decisiones políticas: de la planeación a la acción*. Editorial Siglo Veintiuno Editores e Instituto Federal Electoral (IFE), Segunda edición, México.
- Da Silva, R. (2002). *Teorías de la administración*. Editorial Thomson, Primera edición, México.
- Davis, K. y Newstrom, J. W. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. Editorial McGraw Hill, Undécima edición, México.
- Del Castillo, A. (1996). *El cambio en organizaciones gubernamentales: entre la planeación y la ambigüedad*. Documento de Trabajo N° 47, Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE), México.
- De la Rosa L., M. E. (2005). *Determinación de un modelo de costos medioambientales contables para la industria maquiladora de Hermosillo, Sonora*. Tesis doctoral, Universidad Autónoma de San Luis Potosí (UASLP), México.
- De León, L. (1996). *La comunidad y la anarquía en los sistemas administrativos modernos*. Revista “Gestión y Política Pública”, Volumen V, N° 2, Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE), México.
- Dion, L. (1967). *Los grupos y el poder político en los Estados Unidos*. Editorial Grijalbo, S. A., México.
- Dip R., G. (2005). *Historia de San Luis Potosí: con humor*. Quinta edición, México.
- Drucker, P. F. (2002). *La gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas*. Editorial El Ateneo, Octava edición, Argentina.
- Escobar B., C. y Aguilar R., R. (2002). *Motivación y conducta: sus bases biológicas*. Editorial Manual Moderno, Primera edición, México.
- Espinoza V., V. A. (2000). Una década de alternancia política en México. En Espinoza V., V. A., *Alternancia y transición política: ¿cómo gobierna la oposición en México?* Editado por El Colegio de la Frontera Norte y Plaza y Valdés editores, Primera edición, México.
- Esquivel A., A. (1987). *La obra política de Leopoldino Ortiz Santos*. Revista “San Luis Potosí Informa”, Año I, N° 22, Gobierno del Estado de San Luis Potosí, San Luis Potosí, México.
- Figueroa, R. (1981). *Las prioridades nacionales y las políticas de reclutamiento de funcionarios públicos en los países en desarrollo*. Editorial El Colegio de México, Primera edición, México.

- Fócil O., M. A. (2004). *El servicio profesional de carrera en México: las implicaciones en la operación del nuevo modelo de la administración del personal público*. Revista de Administración Pública (En red), Núm. 110. Disponible en: <http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/cont/110/art/art5.pdf> Fecha de consulta: 12/07/05, México.
- Frente Cívico Potosino, A.C. (1991). *Análisis y balance de las elecciones: San Luis Potosí, 1991*. DEMOS Editorial Humana, Colección Transición a la Democracia, Primera edición, México.
- Frías C., M. T. (2005). *¿Es la familia la única influencia en el desarrollo del comportamiento humano?* Revista "Iridia", Año 1, N° 02. Universidad de Colima, México.
- Furnham, A. (2001). *Psicología organizacional: el comportamiento del individuo en las organizaciones*. Editorial Oxford, Primera edición, México.
- Galindo C., L. J. (1998a). *Sabor a ti: metodología cualitativa en investigación social*. Universidad Veracruzana, México.
- Galindo C., L. J. (1998b). Introducción. En Galindo C., L. J., *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*. Editorial PEARSON (Addison Wesley Longman), Primera edición (Primera reimpresión), México.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., y Donnelly, J. H. (2001). *Las organizaciones: comportamiento, estructuras y procesos*. Editorial McGraw Hill, Décima edición, México.
- Gobierno del Estado de San Luis Potosí. (1987). *Síntesis del segundo informe de gobierno rendido por Leopoldino Ortiz Santos*. Revista "San Luis Potosí Informa", Año 1, Cuarta Época, N° 22. San Luis Potosí, México. p. 15.
- Gobierno del Estado de San Luis Potosí, Secretaría de Desarrollo Económico. (1999). *Perfiles industriales 1999*. Publicación Folio 0041, San Luis Potosí, México.
- Goleman, D. (2001). *La inteligencia emocional*. Editorial Vergara, 27ª. Edición, México.
- Gómez D. de L., C. (2004). *Una perspectiva innovadora en la formación de administradores: el desarrollo de las inteligencias intra e interpersonales*. Revista "Innovaciones de Negocios", Volumen 1, N° 1, pp. 153-154. Facultad de Contaduría Pública y Administración de la Universidad Autónoma de Nuevo León, México.
- Gómez D. de L., C. (2006). Un enfoque estratégico en la gestión de los recursos humanos: el sistema integral de profesionalización para la administración pública de Nuevo León. En, *Servicio profesional de Carrera*. Editado Red Mexicana de Servicio Profesional, A.C. y Fundación Mexicana de Estudios Políticos y Administrativos, A.C., Volumen III, N° 5, México.
- Gómez R., J. V. (2001). *La nueva gestión pública*. (Coordinadora: Blanca Olías de Lima), Editorial Prentice Hall, España.
- González M., M. (2002). Las coordenadas básicas de la decisión racional: entre la libertad del actor y el determinismo contextual. En Martinelli, J. M., *Políticas públicas en el nuevo sexenio*. Editado por Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa y Plaza y Valdés Editores, Primera edición, México.
- Gordon, J. R. (1997). *Comportamiento organizacional*. Editorial Prentice Hall, Quinta edición, México.
- Guattari, F.; Lapassade, G.; Lourau, R.; Mendel, G.; Ardoino, J.; Dubost, J. y Levy, A. (1987). *La intervención institucional*. Editorial Plaza y Valdés, Primera edición, México.
- Guerrero G., C. (2005). *Cronología e Historia de San Luis Potosí*. Editorial Casa del Tiempo, San Luis Potosí, México.

- Guerrero G., E. (2001). *Competencia partidista e inestabilidad del gabinete político en México*. Revista "Política y Gobierno", Volumen VIII, N° 1, p. 14. Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE), México.
- Guerrero O., O. (1998). *El funcionario, el diplomático y el juez*. Universidad de Guanajuato, Instituto de Administración Pública de Guanajuato, Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) y Plaza y Valdés Editores, Primera edición, México.
- Guerrero O., O. (2004). *Los gerentes públicos pintados por sí mismos*. Revista "Convergencia Revista de Ciencias Sociales", N° 36. Universidad Autónoma del Estado de México.
- Gutiérrez P., H y De la Vara S., R. (2003). *Análisis y diseño de experimentos*. Editorial McGraw Hill, Primera edición, México.
- Hall, R. H. (1996). *Organizaciones: estructuras, procesos y resultados*. Editorial Prentice Hall, Sexta edición, México.
- Haro B., G. (2007). El servicio profesional de carrera en México, de cara a una gestión de gobierno: sus aciertos, olvidos y desafíos. En, *Servicio profesional de Carrera*. Editado Red Mexicana de Servicio Profesional, A.C. y Fundación Mexicana de Estudios Políticos y Administrativos, A.C., Volumen IV, N° 7, México.
- Hartasánchez G., J. M. (2002). *Perfil dinámico de la cultura organizacional de los directivos públicos en México*. Ponencia presentada en el VII Congreso Internacional del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, celebrado del 8 al 11 de octubre de 2002 en Lisboa, Portugal.
- Hartasánchez G., J. M. (2006). El servicio profesional de carrera como impulsor de la nueva gestión pública. En, *Servicio profesional de Carrera*. Editado Red Mexicana de Servicio Profesional, A.C. y Fundación Mexicana de Estudios Políticos y Administrativos, A.C., Volumen III, N° 5, México.
- Hegewisch, A. y Holt L., H (1996). *Performance management, decentralization and management development: local government in Europe*. Journal of Management Development, Volumen 15, N° 2, MCB University Press.
- Hellriegel, D. y Slocum Jr., J. E. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Editorial Thomson, Décima edición, México.
- Hennessey Jr., J. T. (1998). "Reinventing" government: does leadership make the difference? Public Administration Review, Volumen 58, N° 6.
- Hernández S., A. H. (2003). *Informalidad organizacional y redes*. Revista "Convergencia Revista de Ciencias Sociales", N° 32. Universidad Autónoma del Estado de México.
- Hernández S., R., Fernández C., C., y Baptista L., P. (2002). *Metodología de la investigación*. Editorial McGraw Hill, Tercera edición, México.
- Hernández, O. y García D., C. (2002). Decisiones racionales: una interpretación teórica [En red]. *Revista Administración y Organizaciones*, Año 4, Núm. 8, Disponible en: <http://prodeco.xoc.uam.mx/web/ants/index.html>, Fecha de consulta: 08/04/05, México.
- Hofmann, A. (2006). El servicio profesional de carrera y su marcha hacia el final del sexenio. En, *Servicio profesional de Carrera*. Editado Red Mexicana de Servicio Profesional, A.C. y Fundación Mexicana de Estudios Políticos y Administrativos, A.C., Volumen III, N° 5, México.
- Huber, G. P. (1999). *Toma de decisiones en la gerencia*. Editorial Trillas, Primera edición, México.
- Huerta, J. J. y Rodríguez, G. (2006). *Desarrollo de habilidades directivas*. Editorial PEARSON Prentice Hall, Primera edición, México.

- Iacoviello, M. (1996). *El juego político y las estrategias de recursos humanos en las organizaciones públicas*. CEPAS (Centro de Estudios de Política, Administración y Sociedad) de la Asociación de Administradores Gubernamentales (En red), Cuaderno Núm. 4. Disponible en: <http://www.ag.org.ar/cuad4.htm> Fecha de consulta: 07/05/05, México.
- Ibarra C., E. y Montaña H., L. (1992a). *Teoría de la organización y administración pública: insuficiencias, simplezas y desafíos de una maltrecha relación*. Revista "Gestión y Política Pública", Volumen I, N° 1, p. 49-73. Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE), México.
- Ibarra, E. y Montaña, L. (1992b). *Mito y poder en las organizaciones*. Editorial Trillas, Primera reimpresión, México.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI). (1999). *Anuario estadístico Estados Unidos Mexicanos*. Edición 1999, México. p. 17. Versión disponible en: http://www.inegi.gob.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/pais/aeum/1999/aeum1999.pdf (Fecha de consulta: 05/04/06).
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, Gobierno del Estado de San Luis Potosí, Secretaría de Planeación del Desarrollo. (2004). *Anuario estadístico del estado de San Luis Potosí*. Primera edición, México.
- Jauli, I., Reig, E. y Soto, E. (2002). *Toma de decisiones y control emocional*. Editorial CECSA, Primera edición, México.
- Jonguitud B., C. (1979). *Bases del plan integral de desarrollo del estado 1979-1985*. Gobierno del Estado de San Luis Potosí, México.
- Juárez M., J. A. (2000). *Primera constitución política del estado de San Luis Potosí (1826)*. Editado por el Instituto de Investigaciones Legislativas del Congreso del Estado de San Luis Potosí y el Archivo Histórico del Estado de San Luis Potosí, Primera edición, México.
- Käes, R., Bleger, J., Enríquez, E., Fornari, F., Fustier, P., Roussillon, R. y Vidal, J. P. (1989). *La institución y las instituciones: estudios psicoanalíticos*. Editorial Paidós, Primera edición, Argentina.
- Kaiser S., A. (1997). *Biografías de San Luis Potosí*. Gobierno del Estado de San Luis Potosí, Instituto de Cultura de San Luis Potosí, Archivo Histórico del Estado de San Luis Potosí, Primera edición, México.
- Kast, F. E. y Rosenzweig, J.E. (1993). *Administración en las organizaciones: enfoque de sistemas y de contingencias*. Editorial McGraw Hill, Cuarta edición (segunda edición en español), México.
- Kepner, C. H. y Tregoe, B. B. (1997). *El nuevo directivo racional*. Editorial McGraw Hill, Primera edición (en español), México.
- Kinicki, A. y Kreitner, R. (2003). *Comportamiento organizacional: conceptos, problemas y prácticas*. Editorial McGraw Hill, Décima edición, México.
- Kliksberg, B. (1986). *Universidad, formación de administradores y sector público en América Latina*. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) y Fondo de Cultura Económica (FCE), Segunda Edición, México.

- Klingner, D. E. y Arellano G., D. (2006). La ley de servicio profesional de carrera en México: gobernanza, cultura política y reforma de la administración pública. En, *Servicio profesional de Carrera*. Editado Red Mexicana de Servicio Profesional, A.C. y Fundación Mexicana de Estudios Políticos y Administrativos, A.C., Volumen III, N° 6, México.
- Krieger, M. (2001). *Sociología de las organizaciones*. Editorial Prentice Hall, Primera edición, Brasil.
- Langston, J. (1995). *Sobrevivir y prosperar: una búsqueda de las causas de las facciones políticas intrarrégimen en México*. Revista "Política y Gobierno", Volumen II, N° 2. Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE), México.
- Lau, C. M., Tse, D. K. y Zhou, N. (2002). *Institutional forces and organizational cultura in China: effects on change schemas, firm commitment and job satisfaction*. Journal of International Business Studies, Volumen 33, N° 3.
- Levin, R. I. (1988). *Estadística para administradores*. Editorial Prentice Hall, Segunda edición, México.
- Lindau, J. D. (1993). *Los tecnócratas y la élite gobernante mexicana*. Editorial Cuadernos de Joaquín Mortiz, Primera edición, México.
- López L., J. I. (2001). *Diccionario contable, administrativo y fiscal*. Editorial ECAFSA Thomson Learning, Tercera edición, México.
- Lynn, Jr., L. E. (1996). *Reforma administrativa desde una perspectiva internacional: ley pública y la nueva administración pública*. Revista "Gestión y Política Pública", Volumen V, N° 2, Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE), México.
- Madrigal T., B. E. (1999). *La administración del talento humano en las pymes*. Tesis doctoral, Instituto Politécnico Nacional, Escuela Superior de Comercio y Administración, Sección de Estudios de Postgrado e Investigación, México.
- Margáin, H. (1978). *Racionalidad, lenguaje y filosofía*. Editorial Fondo de Cultura Económica, Primera edición, México.
- Marín R., G. (2007). *Política, democracia y organismos electorales*. Consejo Estatal Electoral de San Luis Potosí, Primera edición, México.
- Marsden, R. (1997). *La política del análisis organizacional*. Revista "Gestión y Política Pública", Volumen VI, N° 2, p. 316. Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE), México.
- Martínez A., C. (1985a). Introducción. En Martínez A., C., *Municipios en conflicto*. G. V. editores e Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), Primera edición, México.
- Martínez C., G. (1985b). *La administración estatal y municipal de México*. Instituto Nacional de Administración Pública, A.C. (INAP), Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, Primera edición, México.
- Martínez P., R. (2005a). *Servicio profesional de carrera: ¿para qué?* Miguel Ángel Porrúa, Cámara de Diputados del Congreso de la Unión (LIX Legislatura) y Fundación Mexicana de Estudios Políticos y Administrativos, A.C., Primera edición, México.
- Martínez V., J. (2005b). *Nueva gerencia pública: un análisis comparativo de la administración estatal en México*. Revista "Convergencia Revista de Ciencias Sociales", Año/Vol. 12, N° 39. Universidad Autónoma del Estado de México, México.

- Medina S., C. y Espinosa E., M. T. (1995). *La toma de decisiones en un mundo posmoderno: de la racionalidad al caos*. Revista "Gestión y Estrategia" (En red), Núm. 8, México. Disponible en: <http://www-azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num8/doc10.htm> Fecha de consulta: 11/07/05, México.
- Méndez De H., I. (2004). *La transición mexicana a la democracia: competitividad electoral en México, 1977-1997*. Revista "Perfiles Latinoamericanos", Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Sede México, Año 12, México.
- Méndez, J. S., Monroy, F., Light, D., Zorrilla, S., Séller, S., Calhoun, C., De la Torre, F., García, J. M., Phillips, B., Horton, P. B., Hunt, Ch. L. y Amaya, M. (2001). *Sociología de las organizaciones*. Editorial McGraw Hill, Primera edición, México.
- Merino, M. (1996). *De la lealtad individual a la responsabilidad pública*. Revista de Administración Pública (En red), Núm. 91. Disponible en: <http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/rap/91/trb/trb1.pdf> Fecha de consulta: 12/07/05, México.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg y la dirección*. Editorial Díaz de Santos, S.A., España.
- Moctezuma B., J. y González O., M. (2000). *Digesto constitucional mexicano: las constituciones de San Luis Potosí*. Editora Laguna, S.A. de C.V., Primera edición, México.
- Molina P., L. J. (1980). *Estructura del poder y reglas del juego político en México: ensayos de sociología aplicada*. Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), Segunda edición, México.
- Montañéz D., P. (2003). *La inteligencia política: el poder creador en las organizaciones*. Editorial Prentice Hall Financial Times, Segunda edición, España.
- Morales, C., F. J. (1994). *La tecnocracia en México: las actitudes políticas de los funcionarios públicos*. Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública y Editorial Cambio XXI, Primera edición, México.
- Moreno, J. P. (2003). *Improvisaciones y recomendados en el gabinete de Marcelo De los Santos*. Revista "La Noticia", N° 55, San Luis Potosí, México.
- Moreno E., R. (2005). Estudio introductorio. En León y R., J. C. y Olvera G., J. C. (Coordinadores), *Los ciudadanos de cara al siglo XXI*. Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM) y Facultad de Ciencias Políticas y Administración Pública, Primera edición, México.
- Nacif, B. (1997). *La rotación de cargos legislativos y la evolución del sistema de partidos en México*. Revista "Política y Gobierno", Volumen IV, N° 1, Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE), México.
- Nozick, R. (1995). *La naturaleza de la racionalidad*. Primera edición, España.
- Nudler, O. (1996). Introducción. En Nudler, O., *La racionalidad: su poder y sus límites*. Editorial Paidós Básica, Primera edición, Argentina.
- Núñez E., H. R. (2002). *La teoría de la organización en la crítica a lo racional en el proceso de toma de decisiones*. [En red]. Revista Administración y Organizaciones, Año 4, Núm. 9, Disponible en: <http://prodeco.xoc.uam.mx/web/ants/9/9-5.pdf>, Fecha de consulta: 09/07/05, México.
- Ojeda G., M. (2004). *México antes y después de la alternancia política: un testimonio*. Editado por El Colegio de México, Primera edición, México.

- Olvera G., J. C. (2005). Ciudadanía: participación ciudadana en el Estado de México. En León y R., J. C. y Olvera G., J. C (Coordinadores), *Los ciudadanos de cara al siglo XXI*. Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM) y Facultad de Ciencias Políticas y Administración Pública, Primera edición, México.
- Oppenheimer, A. (1996). *México: en la frontera del caos*. Editorial Javier Vergara Editor, Primera edición, México.
- Pacheco E., A. y Cruz E., M. C. (2005). *Metodología crítica de la investigación: lógica, procedimiento y técnicas*. Editorial CECSA, Primera edición, México.
- Pacheco, R. (2003). *Cambios en el perfil de los dirigentes públicos en Brasil y desarrollo de competencias de dirección*. Revista "Reforma y Democracia", N° 26. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), Venezuela.
- Pardo, M. C. (2005). *El servicio civil de carrera para un mejor desempeño de la gestión pública*. Serie: Cultura de la Rendición de Cuentas, N° 8, LIX Legislatura de la Cámara de Diputados del Congreso de la Unión y Auditoría Superior de la Federación, México.
- Peña C., M. P. (1999). *Discontinuidad administrativa en el sector público: el caso del gobierno federal mexicano en el período 1988-1998*. Tesis doctoral, Instituto Politécnico Nacional, Distrito Federal (D.F.), México.
- Pérez M., R. (1987). En Pérez M., R. y Albertoni, E. A., *Clase política y élites políticas*. Editorial Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) y Plaza y Valdés, Primera edición, México.
- Pérez, C. (2000). *Técnicas de muestreo estadístico: teoría, práctica y aplicaciones informáticas*. Editorial Alfaomega, Primera edición, México.
- Pettiegrew, A. M. (1998). *Acerca del estudio de las élites gerenciales*. Revista "Gestión y Política Pública", Volumen VII, N° 2, Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE), México.
- Pfeffer, J. (1992). *Organizaciones y teoría de las organizaciones*. Editorial Fondo de Cultura Económica, Primera edición (en español), México.
- Preston, J. y Dillon, S. (2004). *El despertar de México: episodio de una búsqueda de la democracia*. Editorial Océano, Primera edición, México.
- Ramírez M., R. M. (2000). *Razón y racionalidad: una dialéctica de la modernidad*. Revista "Convergencia Revista de Ciencias Sociales", N° 21. Universidad Autónoma del Estado de México, México.
- Reeve, J. (2002). *Motivación y emoción*. Editorial McGraw Hill, Tercera edición, México.
- Rendón S., G. (1997). *Métodos estadísticos: (muestreo, diseños experimentales, estadística no paramétrica)*. Editado por la Universidad Autónoma Chapingo, Primera edición, México.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. Editorial Prentice Hall, Décima Edición, México.
- Robbins, S. P. y Coulter, M. (2005). *Administración*. Editorial Prentice Hall, Octava edición, México.
- Rogers, P. y Blenko, M. (2006). *¿Quién tiene la D?: cómo los claros roles de decisión mejoran el desempeño organizacional*. Revista "Harvard Business Review", Volumen 84, N° 1, México.
- Rojas S., R. (2004). *Guía para realizar investigaciones sociales*. Plaza y Valdés editores, Cuadragésima edición, México.

- Sáinz O., A. (2002). *Análisis de los factores explicativos del éxito empresarial: una aplicación al sector vitivinícola en la denominación de origen calificada rioja*. Tesis doctoral, Universidad de la Rioja, Logroño, España.
- Santana R., L. (2000). *Tendencias curriculares en la enseñanza de la administración pública en los Estados Unidos*. Revista "Reforma y Democracia", N° 17. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), Venezuela.
- Santos Z., J. (2004). *Acción pública organizada: el caso del servicio de agua potable en la zona conurbada de San Luis Potosí*. Universidad Autónoma Metropolitana (Unidad Iztapalapa), El Colegio de San Luis, Miguel Ángel Porrúa Grupo Editorial y la LIX Legislatura de la Cámara de Diputados del Congreso de la Unión, Primera edición, México.
- Schein, E. H. (1982). *Psicología de la organización*. Editorial Prentice Hall, Tercera edición, México.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G. y Osborn, R. N. (2000). *Organizational behavior*. Editorial John Wiley & Sons, Inc., Seventh edition, United States of America.
- Schmelkes, K. (2001). *Manual para la presentación de anteproyectos e informes de investigación (tesis)*. Editorial Oxford, Segunda edición, México.
- Schneider, B. R. (2001). *La política de la reforma administrativa: dilemas insolubles y soluciones improbables*. Revista "Reforma y Democracia", N° 20. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), Venezuela.
- Selecciones del Reader's Digest. (1977). *La fuerza de las palabras*. Editado por Selecciones del Reader's Digest, Primera edición, México.
- Sierra B., R. (1994). *Técnicas de investigación social: teoría y ejercicios*. Editorial Paraninfo, S.A., Novena edición, España.
- Silverman, D. (1976). *Teoría de las organizaciones*. Ediciones Nueva Visión, Primera edición, Argentina.
- Skertchly B., A. C. (2006). El futuro inmediato en el sistema de servicio profesional de carrera en México. En, *Servicio profesional de Carrera*. Editado Red Mexicana de Servicio Profesional, A.C. y Fundación Mexicana de Estudios Políticos y Administrativos, A.C., Volumen III, N° 5, México.
- Smith, P. H. (1981a). *Los laberintos del poder: el reclutamiento de las élites políticas en México, 1900-1971*. Editorial El Colegio de México, Primera edición (en español), México.
- Smith, P. H. (1981b). La movilidad política en el México contemporáneo. En Sin Autor, *Lecturas de política mexicana*. Editado por El Colegio de México, México.
- Soria R., R. (2004). *Poder y toma de decisiones en la coordinación fiscal: el caso mexicano 1980-2003*. Universidad de Occidente, Primera edición, México.
- Soto, E. (2001). *Comportamiento organizacional*. Thomson Editores, México.
- Stake, R. E. (1998). Case studies. En Denzin, N. K. y Lincoln, Y. S. (Editores), *Strategies of qualitative inquiry*. SAGE Publications, United States of America.
- Tamayo y T., M. (1998). *El proceso de la investigación científica*. Editorial Limusa, Tercera edición, México.
- Tellis, W. (1997). *Application of a case study methodology*. The Qualitative Report, Volume 3, N° 3. Disponible en: <http://www.nova.edu/ssw/QR/QR3-3/tellis2.html>.

- Toledo, F. C. (2004). *¿Cómo entender los factores condicionantes de la movilidad ocupacional mediante los aportes de la nueva sociología económica?* Revista "Convergencia" (Revista de Ciencias Sociales), N° 34. Universidad Autónoma del Estado de México, México.
- Torres O. Z., C. J. (2004). *De la administración pública a la nueva gestión pública: desafíos para la profesionalización de los gobiernos locales.* Revista "Cátedra", Año 1, N° 1, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad de Colima, México.
- Trout, J. y Rivkin, S. (1995). *El nuevo posicionamiento: lo más reciente sobre la estrategia de negocios # 1 del mundo.* Editorial McGraw Hill, Primera edición, México.
- Unidad de Análisis Prospectivo El Financiero. (1993). *Sucesión pactada: la ingeniería política del salinismo.* Plaza y Valdes editores, Primera edición, México.
- Uriz, J. (1994). *La subjetividad de la organización: el poder más allá de las estructuras.* Editorial Siglo Veintiuno de España Editores, S.A., Primera edición, España.
- Uvalle B., R. (2001). *Nuevos derroteros en ciencia política y administración pública.* Revista "Convergencia Revista de Ciencias Sociales", N° 25. Universidad Autónoma del Estado de México, México.
- Uvalle B., R. (2003). El estado, la administración pública y las ciencias sociales. En Bokser M. L., J. (Coordinación). *Las ciencias sociales, universidad y sociedad: temas para una agenda de postgrado.* Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), Primera edición, México.
- Vargas H., J. G. (2004). *Cultura política en el escenario de la globalización.* Revista "Convergencia" (Revista de Ciencias Sociales), N° 36. Universidad Autónoma del Estado de México, México.
- Vázquez, J. (2007). *Premiar al cacique.* Revista "La Noticia", N° 96, San Luis Potosí, México.
- Veciana, J. M. (2002). *Función directiva.* Alfaomega y Universidad Autónoma de Barcelona, México.
- Vega C., M. A. (2006). *El comportamiento humano en las organizaciones: un análisis crítico de la teoría de la organización.* Revista "Vértice Universitario", Universidad de Sonora, Unidad Centro, División de Ciencias Económicas y Administrativas, Año 7, N° 29, México.
- Vergara, R. (1997). "El redescubrimiento de las instituciones": de la teoría organizacional a la ciencia política. En March, J. G. y Olsen, J. P., *El redescubrimiento de las instituciones: la base organizativa de la política.* Editado por el Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, A.C., la Universidad Autónoma de Sinaloa y el Fondo de Cultura Económica, Primera edición, México.
- Villoria, M. (1997). Modernización administrativa y gobierno postburocrático. En Bañón, R. y Carrillo, E., *La nueva administración pública.* Alianza Universidad Textos, Primera edición, España.
- Villoria M., M. (2001). *La capacitación de los directivos públicos en las administraciones españolas y latinoamericanas.* Revista del CLAD "Reforma y Democracia", N° 21, Venezuela.
- Wagner III, J. A. y Hollenbeck, J. R. (2004). *Organizational behavior: securing competitive advantage.* Editorial Harcourt, Fourth edition, United States of America.
- White, J. C., Varadarajan, P. R. y Dacin, P. A. (2003). *Market situation interpretation and response: the role of cognitive style, organizational culture, and information use.* Journal of Marketing, Volumen 67.

- Yin, R. K. (1994). *Case study research: design and methods*. Applied Social Research Methods Series, Volume 5, SAGE Publications, Second Edition, United States of America.
- Zovatto G., D. (2001). *La reforma político-electoral en América Latina: evolución, situación actual y tendencias. 1978-2000*. Revista del CLAD “Reforma y Democracia”, N° 21, Venezuela.

Documentos legales

- Legislación Administrativa y Fiscal del Estado de San Luis Potosí. (2006). *Constitución Política del Estado Libre y Soberano de San Luis Potosí*. En soporte magnético (CD), editado por la Secretaría de Finanzas del Gobierno del Estado de San Luis Potosí, México.
- Legislación Administrativa y Fiscal del Estado de San Luis Potosí. (2006). *Ley de los Trabajadores al Servicio de las Instituciones Públicas del Estado de San Luis Potosí*. En soporte magnético (CD), editado por la Secretaría de Finanzas del Gobierno del Estado de San Luis Potosí, México.
- Legislación Administrativa y Fiscal del Estado de San Luis Potosí. (2006). *Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado y Municipios de San Luis Potosí*. En soporte magnético (CD), editado por la Secretaría de Finanzas del Gobierno del Estado de San Luis Potosí, México.
- Decreto 179 del 11 de octubre de 1979 sobre la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de San Luis Potosí, Periódico Oficial del Estado de San Luis Potosí, Suplemento al Número 181, México.
- Decreto 197 del 27 de noviembre de 1991 sobre Adiciones al artículo 19 de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado (creación de dos subsecretarías adscritas a la Secretaría General de Gobierno), Periódico Oficial del Estado de San Luis Potosí, Año LXXIV, Número extraordinario, México.
- Decreto 232 del 11 de enero de 1983 sobre la creación de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, Periódico Oficial del Estado de San Luis Potosí, Año LXVI, Número 3, México.
- Decreto 268 del 6 de septiembre de 1983 sobre Reformas a los artículos 18 y 22 de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado (creación de la Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología), Periódico Oficial del Estado de San Luis Potosí, Año LXVI, Número 71, México.
- Decreto 331 del 15 de enero de 1992 sobre Reformas, Adiciones y Derogación de artículos de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado (creación de las Secretarías de Contraloría y Protección Social y Vialidad), Periódico Oficial del Estado de San Luis Potosí, Año LXXV, Número extraordinario, México.
- Decreto 362 del 24 de marzo de 1992 sobre Adición del artículo 31 a la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado (creación de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos), Periódico Oficial del Estado de San Luis Potosí, Año LXXV, Número 24, México.
- Decreto 379 del 1° de junio de 1984 sobre Creación de la Dirección General de la Contraloría, Periódico Oficial del Estado de San Luis Potosí, Número 44, México.

- Decreto 471 del 12 de octubre de 1992 sobre Nombramiento de Gobernador Interino del Estado de San Luis Potosí, al Lic. Teófilo Torres Corzo, para que ejerza ese cargo a partir del día 10 de octubre de 1992 hasta el 18 de mayo de 1993, Periódico Oficial del Estado de San Luis Potosí, Año LXXV, Número Extraordinario, México.
- Decreto 479 del 20 de noviembre de 1992 sobre Reforma al artículo 19 de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado (creación de una subsecretaría adscrita a la Secretaría General del Gobierno), Periódico Oficial del Estado de San Luis Potosí, Año LXXV, Número 93, México.
- Decreto 590 del 13 de septiembre de 2003 sobre Modificaciones a la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado (creación de las Secretarías de Comunicaciones y Transportes, del Trabajo y Previsión Social, de Turismo y de Cultura), Periódico Oficial del Estado de San Luis Potosí, Año LXXXVI, Edición extraordinaria, México.
- Decreto 613 del 29 de marzo de 1993 sobre Reformas y Adiciones a los artículos de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado, Periódico Oficial del Estado de San Luis Potosí, Año LXXVI, Número extraordinario, México.
- Decreto 616 del 20 de abril de 1993 sobre Adición del artículo 18 a la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado (creación de las Secretarías Estatal del Deporte y de la Contraloría del Estado), Periódico Oficial del Estado de San Luis Potosí, Año LXXVI, Número 32, México.
- Decreto 7 del 24 de octubre de 1997 sobre emisión de una nueva Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado, Periódico Oficial del Estado de San Luis Potosí, Año LXXX, Número 128, Segunda sección, México.
- Decreto 722 del 12 de agosto de 1993 sobre emisión de una nueva Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado, Periódico Oficial del Estado de San Luis Potosí, Año LXXVI, Número extraordinario, México.
- Decreto 75 del 13 de octubre de 1985 sobre Creación de la Secretaría de Salud, Periódico Oficial del Estado de San Luis Potosí, Número 65, México.
- Decreto 786 del 7 de abril de 1997 sobre Reformas y Adiciones a diversos artículos de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado (creación de la Coordinación General de Contraloría y Desarrollo Administrativo), Periódico Oficial del Estado de San Luis Potosí, Año LXXX, Número 42, Tercera sección, México.
- Periódico Oficial del Estado de San Luis Potosí de fecha 23 de enero de 1998, sobre emisión de los Reglamentos de las Secretarías General de Gobierno, de Finanzas, de Planeación del Desarrollo, de Desarrollo Social y Regional, de Desarrollo Urbano, Comunicaciones y Obras Públicas, de Desarrollo Económico, de Desarrollo Agropecuario y Recursos Hidráulicos, de Ecología y Gestión Ambiental, de Educación, de la Oficialía Mayor y de la Contraloría General del Estado, Año LXXXI, N° 10, Segunda Sección, San Luis Potosí, México. pp. 26, 44, 58, 71, 88, 102, 116, 136, 161, 174 y 191.

Hemerografía

- Periódico “El Heraldo de San Luis Potosí” de fecha 26 de septiembre de 1979. San Luis Potosí, México. p. 1 y 2-B.
- Periódico “El Heraldo de San Luis Potosí” de fecha 27 de septiembre de 1985. N° 17,300, San Luis Potosí, México. p. 1 y 6.

Periódico “El Sol de San Luis” de fecha 17 de octubre de 1991. Año XXXIX, N° 13,010, San Luis Potosí, México.

Periódico “El Sol de San Luis” de fecha 18 de mayo de 1993. Año XLI, N° 13,557, San Luis Potosí, México. p. 1 y 4-A.

Periódico “El Sol de San Luis” de fecha 22 de octubre de 1991, México.

Periódico “El Sol de San Luis” de fecha 22 de octubre de 1992. Año XXXIX, N° 13,015, San Luis Potosí, México. p. 1 y 9.

Periódico “El Sol de San Luis” de fecha 26 de mayo de 1987, México.

Periódico “El Sol de San Luis” de fecha 27 de septiembre de 1991. Año XXXIX, N° 12,991, San Luis Potosí, México. p. 1 y 6.

Periódico “El Sol de San Luis” de fecha 28 mayo de 1987. Año XXXIV, San Luis Potosí, México. p. 1 Sección-A y 2, México.

Otras referencias

Consejo Estatal Electoral de San Luis Potosí. (2006). *Agenda electoral: proceso electoral 2005-2006*. San Luis Potosí, México.

Gobierno del Estado de San Luis Potosí y Comité de Planeación del Desarrollo del Estado (COPLADE) (2004). *Plan estatal de desarrollo 2003-2009*. San Luis Potosí, México.

Interoceánica. (2002). *Diccionario Enciclopédico Interoceánica*. Volumen 2, Ediciones Credimar, España.

Proyectos de Estructura Orgánica. (1979). Disponible en Gobierno del Estado de San Luis Potosí, Oficialía Mayor del Poder Ejecutivo, Dirección del Archivo General del Estado (Documento interno no publicado), San Luis Potosí, México.

Tabulador de Puestos y Sueldos, Gobierno del Estado de San Luis Potosí, Oficialía Mayor del Poder Ejecutivo, 2004 (Documento Interno), México.

Anexo 1

Concentrado general de datos sin procesar obtenidos de la revisión documental de expedientes de personal de AD en OP durante el periodo 1979-2004

[illegible]

Anexo 1

Concentrado general de datos sin procesar obtenidos de la revisión documental de expedientes de personal de AD en OP durante el periodo 1979-2004

[illegible]

Anexo 1

Concentrado general de datos sin procesar obtenidos de la revisión documental de expedientes de personal de AD en OP durante el periodo 1979-2004

[illegible]

Anexo 1

Concentrado general de datos sin procesar obtenidos de la revisión documental de expedientes de personal de AD en OP durante el periodo 1979-2004

[illegible]

Anexo 2

Autocorrelación de las variables reposicionamiento gubernamental y las subvariables ordinales de la racionalidad administrativa

The SAS System

----- REPOSICIONAMIENTO GUBERNAMENTAL = 1-----

The CORR Procedure

16 Subvariables (la primera subvariable corresponde a la variable reposicionamiento gubernamental y las quince restantes a la variable racionalidad administrativa):

Períodos de gobierno en que laboró (vr1); Año de nacimiento (vr2); Estudios de postgrado (vr3); Otros estudios (vr4); Actividad docente (vr5); Puestos ocupados en el poder ejecutivo de SLP (vr6); Puesto de menor jerarquía ocupado en el poder ejecutivo de SLP (vr7); Puesto de mayor jerarquía ocupado en el poder ejecutivo de SLP (vr8); Puestos ocupados en el poder ejecutivo de SLP (vr9); Puestos ocupados en el gobierno municipal de SLP (vr10); Puestos ocupados en el gobierno estatal o municipal de otras entidades federativas (vr11); Puestos ocupados en el poder ejecutivo federal (vr12); Puestos ocupados en el poder judicial federal (vr13); Puestos ocupados en la iniciativa privada de SLP u otros estados (vr14); Puestos académicos ocupados (no docencia) (vr15); E idioma adicional al español (vr16).

Simple Statistics

Vari able	N	Mean	Std Dev	Medi an	Mi ni mum	Maxi mum
vr1	1	2.00000	.	2.00000	2.00000	2.00000
vr2	1	5.00000	.	5.00000	5.00000	5.00000
vr3	0
vr4	1	1.00000	.	1.00000	1.00000	1.00000
vr5	1	1.00000	.	1.00000	1.00000	1.00000
vr6	1	4.00000	.	4.00000	4.00000	4.00000
vr7	1	1.00000	.	1.00000	1.00000	1.00000
vr8	1	4.00000	.	4.00000	4.00000	4.00000
vr9	0
vr10	1	2.00000	.	2.00000	2.00000	2.00000
vr11	1	2.00000	.	2.00000	2.00000	2.00000
vr12	1	6.00000	.	6.00000	6.00000	6.00000
vr13	0
vr14	0
vr15	0
vr16	1	3.00000	.	3.00000	3.00000	3.00000

Spearman Correlation Coefficients

Prob > |r| under H0: Rho=0
Number of Observations

	vr1	vr2	vr3	vr4	vr5	vr6
vr1
	1	1	0	1	1	1
vr2
	1	1	0	1	1	1

Spearman Correlation Coefficients

Prob > |r| under H0: Rho=0
Number of Observations

	vr7	vr8	vr9	vr10	vr11	vr12
vr1
	1	1	0	1	1	1
vr2

1	1	0	1	1	1
---	---	---	---	---	---

Spearman Correlation Coefficients
 Prob > |r| under H0: Rho=0
 Number of Observations

	vr13	vr14	vr15	vr16
vr1
	0	0	0	1
vr2
	0	0	0	1

Spearman Correlation Coefficients
 Prob > |r| under H0: Rho=0
 Number of Observations

	vr1	vr2	vr3	vr4	vr5	vr6
vr3
	0	0	0	0	0	0
vr4
	1	1	0	1	1	1
vr5
	1	1	0	1	1	1
vr6
	1	1	0	1	1	1
vr7
	1	1	0	1	1	1
vr8
	1	1	0	1	1	1
vr9
	0	0	0	0	0	0
vr10
	1	1	0	1	1	1
vr11
	1	1	0	1	1	1
vr12
	1	1	0	1	1	1
vr13
	0	0	0	0	0	0
vr14
	0	0	0	0	0	0
vr15
	0	0	0	0	0	0
vr16
	1	1	0	1	1	1

Spearman Correlation Coefficients
 Prob > |r| under H0: Rho=0

Number of Observations						
	vr7	vr8	vr9	vr10	vr11	vr12
vr3
	0	0	0	0	0	0
vr4
	1	1	0	1	1	1
vr5
	1	1	0	1	1	1

Spearman Correlation Coefficients
 Prob > |r| under H0: Rho=0
 Number of Observations

	vr7	vr8	vr9	vr10	vr11	vr12
vr6
	1	1	0	1	1	1
vr7
	1	1	0	1	1	1
vr8
	1	1	0	1	1	1
vr9
	0	0	0	0	0	0
vr10
	1	1	0	1	1	1
vr11
	1	1	0	1	1	1
vr12
	1	1	0	1	1	1
vr13
	0	0	0	0	0	0
vr14
	0	0	0	0	0	0
vr15
	0	0	0	0	0	0
vr16
	1	1	0	1	1	1

Spearman Correlation Coefficients
 Prob > |r| under H0: Rho=0
 Number of Observations

	vr13	vr14	vr15	vr16
vr3
	0	0	0	0
vr4
	0	0	0	1
vr5

	0	0	0	1
vr6
	0	0	0	1
vr7
	0	0	0	1
vr8
	0	0	0	1

Spearman Correlation Coefficients
 Prob > |r| under H0: Rho=0
 Number of Observations

	vr13	vr14	vr15	vr16
vr9
	0	0	0	0
vr10
	0	0	0	1
vr11
	0	0	0	1
vr12
	0	0	0	1
vr13
	0	0	0	0
vr14
	0	0	0	0
vr15
	0	0	0	0
vr16
	0	0	0	1

16 Variables: vr1 vr2 vr3 vr4 vr5 vr6 vr7
 vr8 vr9 vr10 vr11 vr12 vr13 vr14
 vr15 vr16

Anexo 3

Correlación de la subvariable estado civil de la variable racionalidad administrativa

The SAS System

----- ESTADO CIVIL = 1 -----

The CORR Procedure

16 Subvariables (la primera subvariable corresponde a la variable reposicionamiento gubernamental y las quince restantes a la variable racionalidad administrativa):

Períodos de gobierno en que laboró (vr1); Año de nacimiento (vr2); Estudios de postgrado (vr3); Otros estudios (vr4); Actividad docente (vr5); Puestos ocupados en el poder ejecutivo de SLP (vr6); Puesto de menor jerarquía ocupado en el poder ejecutivo de SLP (vr7); Puesto de mayor jerarquía ocupado en el poder ejecutivo de SLP (vr8); Puestos ocupados en el poder ejecutivo de SLP (vr9); Puestos ocupados en el gobierno municipal de SLP (vr10); Puestos ocupados en el gobierno estatal o municipal de otras entidades federativas (vr11); Puestos ocupados en el poder ejecutivo federal (vr12); Puestos ocupados en el poder judicial federal (vr13); Puestos ocupados en la iniciativa privada de SLP u otros estados (vr14); Puestos académicos ocupados (no docencia) (vr15); E idioma adicional al español (vr16).

Simple Statistics

Vari able	N	Mean	Std Dev	Medi an	Mi ni mum	Maxi mum
vr1	57	1.94737	1.46898	2.00000	1.00000	9.00000
vr2	34	4.91176	1.76442	5.00000	1.00000	10.00000
vr3	1	1.00000	.	1.00000	1.00000	1.00000
vr4	2	1.00000	0	1.00000	1.00000	1.00000
vr5	8	1.75000	1.03510	1.00000	1.00000	3.00000
vr6	57	2.42105	1.67915	2.00000	1.00000	10.00000
vr7	57	2.84211	1.33349	4.00000	1.00000	5.00000
vr8	57	3.78947	0.72548	4.00000	2.00000	5.00000
vr9	0
vr10	5	1.20000	0.44721	1.00000	1.00000	2.00000
vr11	2	1.50000	0.70711	1.50000	1.00000	2.00000
vr12	5	3.20000	2.58844	2.00000	1.00000	6.00000
vr13	0
vr14	2	3.00000	1.41421	3.00000	2.00000	4.00000
vr15	5	1.80000	1.09545	1.00000	1.00000	3.00000
vr16	2	3.00000	0	3.00000	3.00000	3.00000

Spearman Correlation Coefficients

Prob > |r| under H0: Rho=0

Number of Observations

	vr1	vr2	vr3	vr4	vr5	vr6
vr1	1.00000 0.0654 57	0.31961 . 34	. 1 1	. 2 2	0.58095 <.0001 8	0.76765 . 57
vr2	0.31961 0.0654 34	1.00000 . 34	. 1 1	. 2 2	-0.32275 0.4356 8	-0.02229 0.9004 34

Spearman Correlation Coefficients

Prob > |r| under H0: Rho=0

Number of Observations

	vr7	vr8	vr9	vr10	vr11	vr12
vr1	-0.35077 0.0075 57	-0.30715 0.0201 57	. 0 0	0.25000 0.6850 5	. 2 2	-0.08333 0.8940 5
vr2	-0.00889 0.9602 34	-0.25618 0.1436 34	. 0 0	0.18137 0.7703 5	. 2 2	0.00000 1.0000 5

Spearman Correlation Coefficients
 Prob > |r| under H0: Rho=0
 Number of Observations

	vr13	vr14	vr15	vr16
vr1	.	1.00000	0.00000	.
	0	2	5	2
vr2	.	1.00000	0.74044	.
	0	2	5	2

Spearman Correlation Coefficients
 Prob > |r| under H0: Rho=0
 Number of Observations

	vr1	vr2	vr3	vr4	vr5	vr6
vr3
	1	1	1	1	1	1
vr4
	2	2	1	2	2	2
vr5	0.58095 0.1310 8	-0.32275 0.4356 8	.	.	1.00000	0.57378 0.1370 8
vr6	0.76765 0.0001 57	-0.02229 0.9004 34	.	.	0.57378 0.1370 8	1.00000
vr7	-0.35077 0.0075 57	-0.00889 0.9602 34	.	.	-0.11926 0.7785 8	-0.59444 <.0001 57
vr8	-0.30715 0.0201 57	-0.25618 0.1436 34	.	.	-0.22131 0.5984 8	-0.31302 0.0178 57
vr9
	0	0	0	0	0	0
vr10	0.25000 0.6850 5	0.18137 0.7703 5	.	.	-0.33333 0.6667 4	0.55902 0.3273 5
vr11
	2	2	0	1	2	2
vr12	-0.08333 0.8940 5	0.00000 1.0000 5	.	.	0.54433 0.4557 4	0.64889 0.2362 5
vr13
	0	0	0	0	0	0
vr14	1.00000	1.00000	.	.	.	1.00000
	2	2	1	1	2	2
vr15	0.00000 1.0000 5	0.74044 0.1524 5	.	.	-0.57735 0.4226 4	-0.30429 0.6186 5
vr16
	2	2	1	2	2	2

Spearman Correlation Coefficients
 Prob > |r| under H0: Rho=0
 Number of Observations

	vr7	vr8	vr9	vr10	vr11	vr12
vr3
	1	1	0	0	0	1
vr4
	2	2	0	1	1	2
vr5	-0.11926 0.7785 8	-0.22131 0.5984 8	.	-0.33333 0.6667 4	.	0.54433 0.4557 4

Spearman Correlation Coefficients
 Prob > |r| under H0: Rho=0
 Number of Observations

	vr7	vr8	vr9	vr10	vr11	vr12
vr6	-0.59444 <.0001 57	-0.31302 0.0178 57	.	0.55902 0.3273 5	.	0.64889 0.2362 5
vr7	1.00000 <.0001 57	0.58011 .57	0.1114 0	-0.79057 5	-1.00000 0.3019 2	-0.58333 5
vr8	0.58011 <.0001 57	1.00000 57	.	.	.	0.55902 0.3273 5
vr9
	0	0	0	0	0	0
vr10	-0.79057 0.1114 5	.	.	1.00000 5	1.00000 2	1.00000 2
vr11	-1.00000 2	.	.	1.00000 2	1.00000 2	.
vr12	-0.58333 5	0.55902 0.3019 5	0.3273 0	1.00000 2	.	1.00000 5
vr13
	0	0	0	0	0	0
vr14	-1.00000 2
	2	2	0	1	0	1
vr15	-0.16667 0.7888 5	0.40825 0.4950 5	.	.	.	1.00000 2
vr16
	2	2	0	1	1	2

Spearman Correlation Coefficients
 Prob > |r| under H0: Rho=0
 Number of Observations

	vr13	vr14	vr15	vr16
vr3
	0	1	0	1
vr4
	0	1	0	2
vr5
	0	2	-0.57735 0.4226 4	2

vr6	.		1.00000	-0.30429	.
0	2		0.61865	2	
vr7	.		-1.00000	-0.16667	.
0	2		0.78885	2	
vr8	.	.		0.40825	.
0	2		0.49505	2	

Spearman Correlation Coefficients
 Prob > |r| under H0: Rho=0
 Number of Observations

	vr13	vr14	vr15	vr16
vr9
0	0	0	0	0
vr10
0	1	2	1	
vr11
0	0	0	1	
vr12	.	.	1.00000	.
0	1	2	2	
vr13
0	0	0	0	
vr14	.	1.00000	.	.
0	2	1	1	
vr15	.	.	1.00000	.
0	1	5	0	
vr16
0	1	0	2	

16 Variables: vr1 vr2 vr3 vr4 vr5 vr6 vr7
 vr8 vr9 vr10 vr11 vr12 vr13 vr14
 vr15 vr16

Anexo 4

Resultados de la correlación entre la subvariable nominal género de la variable racionalidad administrativa y las quince subvariables ordinales de la racionalidad administrativa con la variable reposicionamiento gubernamental

	PERIODOG	MUJER	HOMBRE
RGAD	0.2122222	0.2142857	0.2118863
Estudios de postgrado	0.5789474	0.5	0.59375
Otros estudios	0.66	0.625	0.6666667
Actividad docente	0.4803922	0.5	0.4791667
Puestos en el poder ejecutivo de SLP	0.255	0.2301587	0.2590439
Puesto de menor jerarquía en el poder ejecutivo de SLP	0.433	0.3214286	0.4511628
Puestos en el poder judicial de SLP	0.75	.	0.75
Puestos en gobierno municipal de SLP	0.4607843	0.6190476	0.4197531
Puestos en gobierno estatal o municipal de otros estados	0.6666667	0.5	0.6875
Puestos en el poder ejecutivo federal	0.4	0.3055556	0.4236111
Puestos en el poder judicial federal	0.7777778	.	0.7777778
Puestos en la iniciativa privada de SLP y otros estados	0.45625	0.2857143	0.504
Puestos académicos	0.6111111	0.5	0.6333333

Anexo 5

Correlación de la subvariable lugar de nacimiento de la variable racionalidad administrativa

The SAS System

----- LUGAR DE NACIMIENTO = 1 -----

The CORR Procedure

16 Subvariables (la primera subvariable corresponde a la variable reposicionamiento gubernamental y las quince restantes a la variable racionalidad administrativa):

Períodos de gobierno en que laboró (vr1); Año de nacimiento (vr2); Estudios de postgrado (vr3); Otros estudios (vr4); Actividad docente (vr5); Puestos ocupados en el poder ejecutivo de SLP (vr6); Puesto de menor jerarquía ocupado en el poder ejecutivo de SLP (vr7); Puesto de mayor jerarquía ocupado en el poder ejecutivo de SLP (vr8); Puestos ocupados en el poder ejecutivo de SLP (vr9); Puestos ocupados en el gobierno municipal de SLP (vr10); Puestos ocupados en el gobierno estatal o municipal de otras entidades federativas (vr11); Puestos ocupados en el poder ejecutivo federal (vr12); Puestos ocupados en el poder judicial federal (vr13); Puestos ocupados en la iniciativa privada de SLP u otros estados (vr14); Puestos académicos ocupados (no docencia) (vr15); E idioma adicional al español (vr16).

Simple Statistics

Vari able	N	Mean	Std Dev	Medi an	Mi ni mum	Maxi mum
vr1	3	1.66667	0.57735	2.00000	1.00000	2.00000
vr2	3	6.00000	1.73205	5.00000	5.00000	8.00000
vr3	0
vr4	1	1.00000	.	1.00000	1.00000	1.00000
vr5	2	1.00000	0	1.00000	1.00000	1.00000
vr6	3	2.33333	1.52753	2.00000	1.00000	4.00000
vr7	3	3.00000	1.73205	4.00000	1.00000	4.00000
vr8	3	4.00000	0	4.00000	4.00000	4.00000
vr9	0
vr10	2	1.50000	0.70711	1.50000	1.00000	2.00000
vr11	1	2.00000	.	2.00000	2.00000	2.00000
vr12	2	4.00000	2.82843	4.00000	2.00000	6.00000
vr13	0
vr14	0
vr15	2	2.00000	1.41421	2.00000	1.00000	3.00000
vr16	1	3.00000	.	3.00000	3.00000	3.00000

Spearman Correlation Coefficients

Prob > |r| under H0: Rho=0

Number of Observations

	vr1	vr2	vr3	vr4	vr5	vr6
vr1	1.00000 0.6667 3	0.50000 . 3	. 0 0	. 1 1	. 2 2	0.86603 . 3
vr2	0.50000 0.6667 3	1.00000 . 3	. 0 0	. 1 1	. 2 2	0.00000 1.0000 3

Spearman Correlation Coefficients

Prob > |r| under H0: Rho=0

Number of Observations

	vr7	vr8	vr9	vr10	vr11	vr12
vr1	-0.50000 0.6667 3	. 3	. 0	. 2	. 1	. 2

vr2	0.50000	.	.	-1.00000	.	-1.00000
	0.6667	3	0	2	1	2

Spearman Correlation Coefficients
 Prob > |r| under H0: Rho=0
 Number of Observations

	vr13	vr14	vr15	vr16
vr1	.	.	1.00000	.
	0	0	2	1
vr2	.	.	1.00000	.
	0	0	2	1

Spearman Correlation Coefficients
 Prob > |r| under H0: Rho=0
 Number of Observations

	vr1	vr2	vr3	vr4	vr5	vr6
vr3
	0	0	0	0	0	0
vr4
	1	1	0	1	1	1
vr5
	2	2	0	1	2	2
vr6	0.86603	0.00000	.	.	.	1.00000
	0.3333	1.0000	0	1	2	3
vr7	-0.50000	0.50000	.	.	.	-0.86603
	0.6667	0.6667	0	1	2	0.3333
vr8
	3	3	0	1	2	3
vr9
	0	0	0	0	0	0
vr10	.	-1.00000	.	.	.	1.00000
	2	2	0	1	2	2
vr11
	1	1	0	1	1	1
vr12	.	-1.00000	.	.	.	1.00000
	2	2	0	1	2	2
vr13
	0	0	0	0	0	0
vr14
	0	0	0	0	0	0
vr15	1.00000	1.00000	.	.	.	1.00000
	2	2	0	0	1	2
vr16
	1	1	0	1	1	1

Spearman Correlation Coefficients

Prob > r under H0: Rho=0 Number of Observations						
	vr7	vr8	vr9	vr10	vr11	vr12
vr3
	0	0	0	0	0	0
vr4
	1	1	0	1	1	1
vr5
	2	2	0	2	1	2
Spearman Correlation Coefficients Prob > r under H0: Rho=0 Number of Observations						
	vr7	vr8	vr9	vr10	vr11	vr12
vr6	-0.86603 0.3333 3	.	.	1.00000	.	1.00000
	3	3	0	2	1	2
vr7	1.00000	.	.	-1.00000	.	-1.00000
	3	3	0	2	1	2
vr8
	3	3	0	2	1	2
vr9
	0	0	0	0	0	0
vr10	-1.00000	.	.	1.00000	.	1.00000
	2	2	0	2	1	2
vr11
	1	1	0	1	1	1
vr12	-1.00000	.	.	1.00000	.	1.00000
	2	2	0	2	1	2
vr13
	0	0	0	0	0	0
vr14
	0	0	0	0	0	0
vr15
	2	2	0	1	0	1
vr16
	1	1	0	1	1	1

Spearman Correlation Coefficients				
Prob > r under H0: Rho=0				
Number of Observations				
	vr13	vr14	vr15	vr16
vr3
	0	0	0	0
vr4
	0	0	0	1

vr5
0		0		1	1
vr6	.	.	.	1.00000	.
0		0		2	1
vr7
0		0		2	1
vr8
0		0		2	1

Spearman Correlation Coefficients
 Prob > |r| under H0: Rho=0
 Number of Observations

	vr13	vr14	vr15	vr16
vr9
0		0	0	0
vr10
0		0	1	1
vr11
0		0	0	1
vr12
0		0	1	1
vr13
0		0	0	0
vr14
0		0	0	0
vr15	.	.	1.00000	.
0		0	2	0
vr16
0		0	0	1

16 Variables: vr1 vr2 vr3 vr4 vr5 vr6 vr7
 vr8 vr9 vr10 vr11 vr12 vr13 vr14
 vr15 vr16

Anexo 6

Correlación de la subvariable períodos laborados de la variable reposicionamiento gubernamental

The SAS System

----- PERÍODOS DE GOBIERNO EN QUE LABORÓ = 1 -----

The CORR Procedure

16 Subvariables (la primera subvariable corresponde a la variable reposicionamiento gubernamental y las quince restantes a la variable racionalidad administrativa):

Períodos de gobierno en que laboró (vr1); Año de nacimiento (vr2); Estudios de postgrado (vr3); Otros estudios (vr4); Actividad docente (vr5); Puestos ocupados en el poder ejecutivo de SLP (vr6); Puesto de menor jerarquía ocupado en el poder ejecutivo de SLP (vr7); Puesto de mayor jerarquía ocupado en el poder ejecutivo de SLP (vr8); Puestos ocupados en el poder ejecutivo de SLP (vr9); Puestos ocupados en el gobierno municipal de SLP (vr10); Puestos ocupados en el gobierno estatal o municipal de otras entidades federativas (vr11); Puestos ocupados en el poder ejecutivo federal (vr12); Puestos ocupados en el poder judicial federal (vr13); Puestos ocupados en la iniciativa privada de SLP u otros estados (vr14); Puestos académicos ocupados (no docencia) (vr15); E idioma adicional al español (vr16).

Simple Statistics

Vari able	N	Mean	Std Dev	Medi an	Mi ni mum	Maxi mum
vr1	5	1.60000	0.54772	2.00000	1.00000	2.00000
vr2	4	5.00000	2.44949	5.00000	2.00000	8.00000
vr3	0
vr4	1	1.00000	.	1.00000	1.00000	1.00000
vr5	2	1.00000	0	1.00000	1.00000	1.00000
vr6	5	2.40000	1.14018	2.00000	1.00000	4.00000
vr7	5	2.40000	1.51658	2.00000	1.00000	4.00000
vr8	5	4.00000	0	4.00000	4.00000	4.00000
vr9	0
vr10	3	1.33333	0.57735	1.00000	1.00000	2.00000
vr11	1	2.00000	.	2.00000	2.00000	2.00000
vr12	2	4.00000	2.82843	4.00000	2.00000	6.00000
vr13	0
vr14	0
vr15	2	2.00000	1.41421	2.00000	1.00000	3.00000
vr16	1	3.00000	.	3.00000	3.00000	3.00000

Spearman Correlation Coefficients

Prob > |r| under H0: Rho=0
Number of Observations

	vr1	vr2	vr3	vr4	vr5	vr6
vr1	1.00000 0.2929 5	0.70711 . 4	. 0 0	. 1 1	. 2 2	0.29617 . 5
vr2	0.70711 0.2929 4	1.00000 . 4	. 0 0	. 1 1	. 2 2	-0.31623 0.6838 4

Spearman Correlation Coefficients

Prob > |r| under H0: Rho=0
Number of Observations

	vr7	vr8	vr9	vr10	vr11	vr12
vr1	-0.45644 0.4397 5	. . 5	. 0 0	0.50000 0.6667 3	. 1 1	. 2 2
vr2	0.50000	0.00000	-1.00000 . .

	0.5000 4	4	0	1.0000 3	1	2
	Spearman Correlation Coefficients Prob > r under H0: Rho=0 Number of Observations					
	vr13	vr14	vr15	vr16		
vr1	.	.	1.00000	.		
	0	0	2	1		
vr2	.	.	1.00000	.		
	0	0	2	1		
	Spearman Correlation Coefficients Prob > r under H0: Rho=0 Number of Observations					
	vr1	vr2	vr3	vr4	vr5	vr6
vr3
	0	0	0	0	0	0
vr4
	1	1	0	1	1	1
vr5
	2	2	0	1	2	2
vr6	0.29617 5	-0.31623 0.6285 4	.	.	.	1.00000
		0.6838 0		1	2	5
vr7	-0.45644 0.4397 5	0.50000 0.5000 4	.	.	.	-0.64889 0.2362 5
		0		1	2	
vr8
	5	4	0	1	2	5
vr9
	0	0	0	0	0	0
vr10	0.50000 0.6667 3	0.00000 1.0000 3	.	.	.	0.86603 0.3333 3
		0		1	2	
vr11
	1	1	0	1	1	1
vr12	.	-1.00000	.	.	.	1.00000
	2	2	0	1	2	2
vr13
	0	0	0	0	0	0
vr14
	0	0	0	0	0	0
vr15	1.00000	1.00000	.	.	.	1.00000
	2	2	0	0	1	2
vr16
	1	1	0	1	1	1
	Spearman Correlation Coefficients Prob > r under H0: Rho=0					

Number of Observations						
	vr7	vr8	vr9	vr10	vr11	vr12
vr3
	0	0	0	0	0	0
vr4
	1	1	0	1	1	1
vr5
	2	2	0	2	1	2

Spearman Correlation Coefficients						
Prob > r under H0: Rho=0						
Number of Observations						
	vr7	vr8	vr9	vr10	vr11	vr12
vr6	-0.64889 0.2362 5	.	.	0.86603 0.3333 3	.	1.00000 2
vr7	1.00000 5	.	.	-0.86603 0.3333 3	.	-1.00000 2
vr8
	5	5	0	3	1	2
vr9
	0	0	0	0	0	0
vr10	-0.86603 0.3333 3	.	.	1.00000	.	1.00000
	3	3	0	3	1	2
vr11
	1	1	0	1	1	1
vr12	-1.00000 2	.	.	1.00000	.	1.00000
	2	2	0	2	1	2
vr13
	0	0	0	0	0	0
vr14
	0	0	0	0	0	0
vr15
	2	2	0	1	0	1
vr16
	1	1	0	1	1	1

Spearman Correlation Coefficients				
Prob > r under H0: Rho=0				
Number of Observations				
	vr13	vr14	vr15	vr16
vr3
	0	0	0	0
vr4
	0	0	0	1
vr5

	0	0	1	1
vr6	.	.	1.00000	.
	0	0	2	1
vr7
	0	0	2	1
vr8
	0	0	2	1

Spearman Correlation Coefficients
 Prob > |r| under H0: Rho=0
 Number of Observations

	vr13	vr14	vr15	vr16
vr9
	0	0	0	0
vr10
	0	0	1	1
vr11
	0	0	0	1
vr12
	0	0	1	1
vr13
	0	0	0	0
vr14
	0	0	0	0
vr15	.	.	1.00000	.
	0	0	2	0
vr16
	0	0	0	1

16 Variables: vr1 vr2 vr3 vr4 vr5 vr6 vr7
 vr8 vr9 vr10 vr11 vr12 vr13 vr14
 vr15 vr16

Anexo 7

Correlación de la subvariable profesión de la variable racionalidad administrativa

The SAS System

----- PROFESIÓN = 1 -----

The CORR Procedure

16 Subvariables (la primera subvariable corresponde a la variable reposicionamiento gubernamental y las quince restantes a la variable racionalidad administrativa):

Períodos de gobierno en que laboró (vr1); Año de nacimiento (vr2); Estudios de postgrado (vr3); Otros estudios (vr4); Actividad docente (vr5); Puestos ocupados en el poder ejecutivo de SLP (vr6); Puesto de menor jerarquía ocupado en el poder ejecutivo de SLP (vr7); Puesto de mayor jerarquía ocupado en el poder ejecutivo de SLP (vr8); Puestos ocupados en el poder ejecutivo de SLP (vr9); Puestos ocupados en el gobierno municipal de SLP (vr10); Puestos ocupados en el gobierno estatal o municipal de otras entidades federativas (vr11); Puestos ocupados en el poder ejecutivo federal (vr12); Puestos ocupados en el poder judicial federal (vr13); Puestos ocupados en la iniciativa privada de SLP u otros estados (vr14); Puestos académicos ocupados (no docencia) (vr15); E idioma adicional al español (vr16).

Simple Statistics

Vari able	N	Mean	Std Dev	Medi an	Mi ni mum	Maxi mum
vr1	3	1.66667	0.57735	2.00000	1.00000	2.00000
vr2	3	6.00000	1.73205	5.00000	5.00000	8.00000
vr3	0
vr4	1	1.00000	.	1.00000	1.00000	1.00000
vr5	2	1.00000	0	1.00000	1.00000	1.00000
vr6	3	2.33333	1.52753	2.00000	1.00000	4.00000
vr7	3	3.00000	1.73205	4.00000	1.00000	4.00000
vr8	3	4.00000	0	4.00000	4.00000	4.00000
vr9	0
vr10	2	1.50000	0.70711	1.50000	1.00000	2.00000
vr11	1	2.00000	.	2.00000	2.00000	2.00000
vr12	2	4.00000	2.82843	4.00000	2.00000	6.00000
vr13	0
vr14	0
vr15	2	2.00000	1.41421	2.00000	1.00000	3.00000
vr16	1	3.00000	.	3.00000	3.00000	3.00000

Spearman Correlation Coefficients

Prob > |r| under H0: Rho=0

Number of Observations

	vr1	vr2	vr3	vr4	vr5	vr6
vr1	1.00000 0.6667 3	0.50000 . 3	. 0 0	. 1 1	. 2 2	0.86603 . 3
vr2	0.6667 3	1.00000 . 3	. 0 0	. 1 1	. 2 2	0.00000 1.0000 3

Spearman Correlation Coefficients

Prob > |r| under H0: Rho=0

Number of Observations

	vr7	vr8	vr9	vr10	vr11	vr12
vr7	-0.50000 0.6667 3	. 3	. 0	. 2	. 1	. 2
vr8	0.50000 0.6667	-1.00000 .	. .	-1.00000 .

3 3 0 2 1 2

Spearman Correlation Coefficients
 Prob > |r| under H0: Rho=0
 Number of Observations

	vr13	vr14	vr15	vr16
vr1	.	.	1.00000	.
	0	0	2	1
vr2	.	.	1.00000	.
	0	0	2	1

Spearman Correlation Coefficients
 Prob > |r| under H0: Rho=0
 Number of Observations

	vr1	vr2	vr3	vr4	vr5	vr6
vr3
	0	0	0	0	0	0
vr4
	1	1	0	1	1	1
vr5
	2	2	0	1	2	2
vr6	0.86603 0.3333	0.00000 1.0000	.	.	.	1.00000
	3	3	0	1	2	3
vr7	-0.50000 0.6667	0.50000 0.6667	.	.	.	-0.86603 0.3333
	3	3	0	1	2	3
vr8
	3	3	0	1	2	3
vr9
	0	0	0	0	0	0
vr10	.	-1.00000	.	.	.	1.00000
	2	2	0	1	2	2
vr11
	1	1	0	1	1	1
vr12	.	-1.00000	.	.	.	1.00000
	2	2	0	1	2	2
vr13
	0	0	0	0	0	0
vr14
	0	0	0	0	0	0
vr15	1.00000	1.00000	.	.	.	1.00000
	2	2	0	0	1	2
vr16
	1	1	0	1	1	1

Spearman Correlation Coefficients
 Prob > |r| under H0: Rho=0

Number of Observations						
	vr7	vr8	vr9	vr10	vr11	vr12
vr3
	0	0	0	0	0	0
vr4
	1	1	0	1	1	1
vr5
	2	2	0	2	1	2

Spearman Correlation Coefficients						
Prob > r under H0: Rho=0						
Number of Observations						
	vr7	vr8	vr9	vr10	vr11	vr12
vr6	-0.86603 0.3333 3	.	.	1.00000	.	1.00000
	3	3	0	2	1	2
vr7	1.00000	.	.	-1.00000	.	-1.00000
	3	3	0	2	1	2
vr8
	3	3	0	2	1	2
vr9
	0	0	0	0	0	0
vr10	-1.00000	.	.	1.00000	.	1.00000
	2	2	0	2	1	2
vr11
	1	1	0	1	1	1
vr12	-1.00000	.	.	1.00000	.	1.00000
	2	2	0	2	1	2
vr13
	0	0	0	0	0	0
vr14
	0	0	0	0	0	0
vr15
	2	2	0	1	0	1
vr16
	1	1	0	1	1	1

Spearman Correlation Coefficients				
Prob > r under H0: Rho=0				
Number of Observations				
	vr13	vr14	vr15	vr16
vr3
	0	0	0	0
vr4
	0	0	0	1
vr5

	0	0	1	1
vr6	.	.	1.00000	.
	0	0	2	1
vr7
	0	0	2	1
vr8
	0	0	2	1

Spearman Correlation Coefficients
 Prob > |r| under H0: Rho=0
 Number of Observations

	vr13	vr14	vr15	vr16
vr9
	0	0	0	0
vr10
	0	0	1	1
vr11
	0	0	0	1
vr12
	0	0	1	1
vr13
	0	0	0	0
vr14
	0	0	0	0
vr15	.	.	1.00000	.
	0	0	2	0
vr16
	0	0	0	1

16 Variables: vr1 vr2 vr3 vr4 vr5 vr6 vr7
 vr8 vr9 vr10 vr11 vr12 vr13 vr14 vr15 vr16

Anexo 8

Correlación de la variable racionalidad administrativa con la variable reposicionamiento gubernamental

The SAS System

----- REPOSICIONAMIENTO GUBERNAMENTAL = 1-----

The CORR Procedure

16 Subvariables (la primera subvariable corresponde a la variable reposicionamiento gubernamental y las quince restantes a la variable racionalidad administrativa):

Períodos de gobierno en que laboró (vr1); Año de nacimiento (vr2); Estudios de postgrado (vr3); Otros estudios (vr4); Actividad docente (vr5); Puestos ocupados en el poder ejecutivo de SLP (vr6); Puesto de menor jerarquía ocupado en el poder ejecutivo de SLP (vr7); Puesto de mayor jerarquía ocupado en el poder ejecutivo de SLP (vr8); Puestos ocupados en el poder ejecutivo de SLP (vr9); Puestos ocupados en el gobierno municipal de SLP (vr10); Puestos ocupados en el gobierno estatal o municipal de otras entidades federativas (vr11); Puestos ocupados en el poder ejecutivo federal (vr12); Puestos ocupados en el poder judicial federal (vr13); Puestos ocupados en la iniciativa privada de SLP u otros estados (vr14); Puestos académicos ocupados (no docencia) (vr15); E idioma adicional al español (vr16).

Simple Statistics

Vari able	N	Mean	Std Dev	Medi an	Mi ni mum	Maxi mum
vr1	200	1.91000	1.41489	2.00000	1.00000	9.00000
vr2	144	6.44444	2.27414	7.00000	1.00000	11.00000
vr3	19	1.15789	0.37463	1.00000	1.00000	2.00000
vr4	25	1.32000	0.47610	1.00000	1.00000	2.00000
vr5	34	1.44118	0.74635	1.00000	1.00000	3.00000
vr6	200	2.29500	1.70072	2.00000	1.00000	10.00000
vr7	200	2.16500	1.32155	2.00000	1.00000	5.00000
vr8	200	2.72500	1.30687	2.00000	1.00000	5.00000
vr9	4	1.50000	0.57735	1.50000	1.00000	2.00000
vr10	34	1.38235	0.65202	1.00000	1.00000	3.00000
vr11	9	1.33333	0.50000	1.00000	1.00000	2.00000
vr12	30	2.40000	1.54474	2.00000	1.00000	6.00000
vr13	3	2.33333	0.57735	2.00000	2.00000	3.00000
vr14	32	2.28125	1.41955	2.00000	1.00000	5.00000
vr15	12	1.83333	0.93744	1.50000	1.00000	3.00000
vr16	14	1.64286	0.92878	1.00000	1.00000	3.00000

Spearman Correlation Coefficients

Prob > |r| under H0: Rho=0

Number of Observations

	vr1	vr2	vr3	vr4	vr5	vr6
vr1	1.00000 0.4128 200	-0.06876 0.8020 144	-0.06166 0.3153 19	-0.20932 0.0151 25	0.41342 <.0001 34	0.85560 200
vr2	-0.06876 0.4128 144	1.00000 144	0.15645 0.5933 14	0.19575 0.3593 24	0.00357 0.9853 29	-0.13226 0.1140 144

Spearman Correlation Coefficients

Prob > |r| under H0: Rho=0

Number of Observations

	vr7	vr8	vr9	vr10	vr11	vr12
vr1	-0.38536 <.0001 200	-0.19151 0.0066 200	-0.57735 0.4226 4	0.03105 0.8616 34	0.00000 1.0000 9	0.02130 0.9110 30
vr2	-0.30856 0.0002	-0.47201 <.0001	0.00000 1.0000	-0.16642 0.4067	-0.66933 0.1001	-0.25907 0.1831

144 144 4 27 7 28

Spearman Correlation Coefficients
Prob > |r| under H0: Rho=0
Number of Observations

	vr13	vr14	vr15	vr16
vr1	-0.50000 0.6667 3	-0.23485 0.1957 32	-0.17175 0.5935 12	0.66617 0.0093 14
vr2	-0.86603 0.3333 3	0.05949 0.7592 29	0.25460 0.4245 12	-0.90724 0.0003 10

Spearman Correlation Coefficients
Prob > |r| under H0: Rho=0
Number of Observations

	vr1	vr2	vr3	vr4	vr5	vr6
vr3	-0.06166 0.8020 19	0.15645 0.5933 14	1.00000 19	0.40825 0.2415 10	-0.05051 0.8973 9	-0.05630 0.8189 19
vr4	-0.20932 0.3153 25	0.19575 0.3593 24	0.40825 0.2415 10	1.00000 25	0.19518 0.6148 9	-0.18778 0.3687 25
vr5	0.41342 0.0151 34	0.00357 0.9853 29	-0.05051 0.8973 9	0.19518 0.6148 9	1.00000 34	0.44920 0.0077 34
vr6	0.85560 <.0001 200	-0.13226 0.1140 144	-0.05630 0.8189 19	-0.18778 0.3687 25	0.44920 0.0077 34	1.00000 200
vr7	-0.38536 <.0001 200	-0.30856 0.0002 144	-0.12549 0.6087 19	0.39921 0.0480 25	-0.14456 0.4147 34	-0.42105 <.0001 200
vr8	-0.19151 0.0066 200	-0.47201 <.0001 144	-0.15506 0.5262 19	0.20098 0.3354 25	-0.03890 0.8271 34	-0.10069 0.1560 200
vr9	-0.57735 0.4226 4	0.00000 1.0000 4	.	-1.00000 2	-0.50000 0.6667 3	-0.57735 0.4226 4
vr10	0.03105 0.8616 34	-0.16642 0.4067 27	.	-0.43644 0.2797 8	0.17639 0.5834 12	-0.06944 0.6964 34
vr11	0.00000 1.0000 9	-0.66933 0.1001 7	.	.	.	-0.05051 0.8973 9
vr12	0.02130 0.9110 30	-0.25907 0.1831 28	-0.77460 0.2254 4	-0.25830 0.4712 10	0.11067 0.7460 11	-0.01580 0.9340 30
vr13	-0.50000 0.6667 3	-0.86603 0.3333 3	.	.	-1.00000 2	-0.50000 0.6667 3
vr14	-0.23485 0.1957 32	0.05949 0.7592 29	.	0.10312 0.7374 13	0.21573 0.5772 9	-0.32179 0.0725 32
vr15	-0.17175 0.5935 12	0.25460 0.4245 12	.	.	-0.24846 0.5529 8	-0.23085 0.4704 12
vr16	0.66617 0.0093 14	-0.90724 0.0003 10	-0.50000 0.6667 3	-0.70711 0.1161 6	-0.54433 0.4557 4	0.53436 0.0490 14

Spearman Correlation Coefficients
Prob > |r| under H0: Rho=0

Number of Observations						
	vr7	vr8	vr9	vr10	vr11	vr12
vr3	-0.12549 0.6087 19	-0.15506 0.5262 19	.	.	.	-0.77460 0.2254 4
vr4	0.39921 0.0480 25	0.20098 0.3354 25	-1.00000 2	-0.43644 0.2797 8	.	-0.25830 0.4712 10
vr5	-0.14456 0.4147 34	-0.03890 0.8271 34	-0.50000 0.6667 3	0.17639 0.5834 12	.	0.11067 0.7460 11

Spearman Correlation Coefficients
 Prob > |r| under H0: Rho=0
 Number of Observations

	vr7	vr8	vr9	vr10	vr11	vr12
vr6	-0.42105 <.0001 200	-0.10069 0.1560 200	-0.57735 0.4226 4	-0.06944 0.6964 34	-0.05051 0.8973 9	-0.01580 0.9340 30
vr7	1.00000 200	0.77611 <.0001 200	-0.23570 0.7643 4	-0.11800 0.5063 34	-0.10206 0.7939 9	0.16179 0.3930 30
vr8	0.77611 <.0001 200	1.00000 200	-0.94281 0.0572 4	-0.17079 0.3342 34	0.10206 0.7939 9	0.33923 0.0667 30
vr9	-0.23570 0.7643 4	-0.94281 0.0572 4	1.00000 4	.	.	-1.00000 2
vr10	-0.11800 0.5063 34	-0.17079 0.3342 34	.	1.00000 34	0.27217 0.7278 4	0.28868 0.5301 7
vr11	-0.10206 0.7939 9	0.10206 0.7939 9	.	0.27217 0.7278 4	1.00000 9	0.45644 0.4397 5
vr12	0.16179 0.3930 30	0.33923 0.0667 30	-1.00000 2	0.28868 0.5301 7	0.45644 0.4397 5	1.00000 30
vr13	0.86603 0.3333 3	1.00000 <.0001 3
vr14	0.25019 0.1673 32	0.00431 0.9813 32	.	-0.33072 0.3847 9	.	0.46579 0.1270 12
vr15	0.12056 0.7090 12	0.22954 0.4730 12	.	-0.22361 0.6702 6	.	0.50000 0.6667 3
vr16	-0.33309 0.2445 14	0.06934 0.8138 14	.	0.38333 0.4532 6	1.00000 <.0001 3	0.45644 0.4397 5

Spearman Correlation Coefficients
 Prob > |r| under H0: Rho=0
 Number of Observations

	vr13	vr14	vr15	vr16
vr3	.	.	.	-0.50000 0.6667 3
vr4	.	0.10312 0.7374 13	.	-0.70711 0.1161 6
vr5	-1.00000	0.21573	-0.24846	-0.54433

	2	0.5772 9	0.5529 8	0.4557 4
vr6	-0.50000 0.6667 3	-0.32179 0.0725 32	-0.23085 0.4704 12	0.53436 0.0490 14
vr7	0.86603 0.3333 3	0.25019 0.1673 32	0.12056 0.7090 12	-0.33309 0.2445 14
vr8	1.00000 <.0001 3	0.00431 0.9813 32	0.22954 0.4730 12	0.06934 0.8138 14

Spearman Correlation Coefficients
 Prob > |r| under H0: Rho=0
 Number of Observations

	vr13	vr14	vr15	vr16
vr9
	0	0	1	0
vr10	.	-0.33072 0.3847 9	-0.22361 0.6702 6	0.38333 0.4532 6
vr11	.	.	.	1.00000 <.0001 3
	1	2	0	
vr12	.	0.46579 0.1270 12	0.50000 0.6667 3	0.45644 0.4397 5
	0			
vr13	1.00000	.	.	.
	3	0	0	0
vr14	.	1.00000	0.73000 0.1614 5	-0.17678 0.7761 5
	0	32		
vr15	.	0.73000 0.1614 5	1.00000	.
	0		12	0
vr16	.	-0.17678 0.7761	.	1.00000
	0	5	0	14

Anexo 9

Correlación de las subvariables de la racionalidad política con la subvariable de la variable reposicionamiento gubernamental

The SAS System

----- REPOSICIONAMIENTO GUBERNAMENTAL = 1-----

The CORR Procedure

8 Subvariables (la primera subvariable corresponde a la variable reposicionamiento gubernamental y las siete restantes a la variable reposicionamiento gubernamental):

Períodos de gobierno en que laboró (vr1); Actividad político-estudiantil (vr2); Actividad político-partidista (vr3); Actividad político-sindical (vr4); Actividad político-empresarial (vr5); Actividades socio-culturales (vr6); Puestos ocupados en el poder legislativo de SLP (vr7); Puestos ocupados en el poder legislativo federal (vr8).

Simple Statistics

Variable	N	Mean	Std Dev	Median	Minimum	Maximum
vr1	200	1.91000	1.41489	2.00000	1.00000	9.00000
vr2	8	2.37500	1.06066	2.50000	1.00000	4.00000
vr3	28	1.57143	1.06904	1.00000	1.00000	4.00000
vr4	4	2.00000	0.81650	2.00000	1.00000	3.00000
vr5	12	1.66667	0.88763	1.00000	1.00000	3.00000
vr6	10	1.40000	0.69921	1.00000	1.00000	3.00000
vr7	21	1.09524	0.30079	1.00000	1.00000	2.00000
vr8	200	1.03000	0.17102	1.00000	1.00000	2.00000

Spearman Correlation Coefficients

Prob > |r| under H0: Rho=0
Number of Observations

	vr1	vr2	vr3	vr4
vr1	1.00000 0.3311 200	0.39630 0.3208 8	-0.19470 0.6667 28	-0.33333 . 4
vr2	0.39630 0.3311 8	1.00000 . 8	-0.44389 0.3184 7	-1.00000 . 2
vr3	-0.19470 0.3208 28	-0.44389 0.3184 7	1.00000 . 28	0.86603 0.3333 3
vr4	-0.33333 0.6667 4	-1.00000 . 2	0.86603 0.3333 3	1.00000 . 4
vr5	-0.36364 0.2453 12	. . 0	1.00000 <.0001 3	. . 0
vr6	0.08333 0.8190 10	-1.00000 . 2	0.27217 0.7278 4	. . 1

Spearman Correlation Coefficients

Prob > |r| under H0: Rho=0
Number of Observations

	vr5	vr6	vr7	vr8
vr1	-0.36364 0.2453 12	0.08333 0.8190 10	0.49211 0.0234 21	-0.12505 0.0777 200
vr2	. . 0	-1.00000 . 2	. . 3	-0.05847 0.8906 8

vr3	1.00000 <.0001 3	0.27217 0.7278 4	.	0.21636 0.2688 28
vr4	.	.	.	0.81650 0.1835 4
vr5	1.00000 1.0000 12	0.00000 4	0.4405 2	-0.24618 12
vr6	0.00000 1.0000 4	1.00000 10	.	0.64550 0.0438 10

Spearman Correlation Coefficients
 Prob > |r| under H0: Rho=0
 Number of Observations

	vr1	vr2	vr3	vr4
vr7	0.49211 0.0234 21	.	.	.
vr8	-0.12505 0.0777 200	-0.05847 0.8906 8	0.21636 0.2688 28	0.81650 0.1835 4

Spearman Correlation Coefficients
 Prob > |r| under H0: Rho=0
 Number of Observations

	vr5	vr6	vr7	vr8
vr7	.	.	1.00000	-0.10526 0.6498 21
vr8	-0.24618 0.4405 12	0.64550 0.0438 10	-0.10526 0.6498 21	1.00000 200

Variable Reposicionamiento Gubernamental de Actores Decisores (RGAD)		Variable Racionalidad administrativa																				Variable Racionalidad política											
Subvariable		Subvariables																				Subvariables											
Número de caso	Periodos de gobierno laborados	Género	Estado civil	Año de nacimiento	Lugar de nacimiento	Profesión	Institución de estudios	Segunda profesión	Estudios de postgrado	Otros estudios	Actividad docente	Puestos ocupados en el Poder Ejecutivo de SLP	Puesto de menor jerarquía ocupado	Puesto de mayor jerarquía ocupado	Puestos ocupados en el Poder	Judicial de SLP	Puestos ocupados en el gobierno municipal de SLP	Puestos ocupados en el gobierno estatal o municipal de otras entidades federativas	Puestos ocupados en el Poder Ejecutivo federal	Puestos ocupados en el Poder Judicial federal	Puestos ocupados en la iniciativa privada de SLP u otros estados	Ha generado un autoempleo	Puestos académicos ocupados (No docencia)	Idioma adicional al español	Actividad político-estudiantil	Actividad político-partidista	Afiliación partidista	Actividad político-sindical	Actividad político-empresarial	Actividades socio-culturales	Puestos ocupados en el Poder Legislativo de SLP	Puestos ocupados en el Poder Legislativo federal	
1	1	2	1	5	1	1	1	2		1	1	4	1	4		2		2		6			1		3			4				1	1
2	1	2	1	8	1	1	1	2			1	2	4	4		1				2			3		3	3	4				1	1	
3	1	2	1	5	1	1	1	2				1	4	4								1	1			1	4				1	1	
4	1	2	1	2	2			2				3	2	4	1							2			2	4	1					1	2
5	1	2	1			2		2				2	1	4								2					4					1	
6	2	2	1	5	1	1	1	2				4	1	4								2					4					1	
7	1	2	1		1	1	1	2				2	4	5								2					4					1	
8	1	2	1	4	4	1		2				2	1	2								2					4					1	
9	1	2	1					2				2	2	4								2					4					1	
10	1	2	1	5	1	1	1	2		1		2	2	4								2	3				4					1	
11	1	2	1			1		2				1	5	5								2					4				1	1	
12	1	2	1	4		1		2				3	1	4								2					4					1	
13	1	2	1					2				1	4	4								2					4					1	
14	1	2	1			1		2				1	4	4								2					4					1	
15	1	2	1			3	1	2				2	1	2								2					4					1	
16	1	2	1					2				1	4	4								2					4					1	
17	1	2	1					2				1	4	4								2					4					1	
18	1	2	1	3	1	3	1	1		3		3	4	4		1				2		2	1		4	1	1				1	2	
19	1	2	1	6		2		2				3	2	4								2					4					1	
20	1	2	1					2				1	4	4								2					4					1	
21	1	2	1	3		4	1	2				3	4	4								2					4					1	
22	1	2	1	5				2				2	2	4								2					4					1	
23	1	2	1	4		5		2				2	4	4								2					4				1	1	
24	1	2	1					2				1	4	4								2					4					1	
25	1	2	1	5				2				1	4	4								2					4					1	
26	1	2	1			1	1	2				2	2	4								2					4					1	
27	1	2	1	4		6		2				2	2	4								2					4					1	
28	1	2	1	7				2				1	4	4								2					4					1	
29	1	2	1	5				2				2	4	4								2					4					1	
30	1	2	1	5				2				2	4	4								2					4				1	1	
31	2	2	1	5	1	7		2	1	1	3	7	2	4					6		4	1		3			4					1	
32	1	2	1					2				1	4	4								2					1	4				1	1
33	1	2	1	3	4	1	1	2				2	4	4								2					4					1	
34	1	2	1					2				2	4	4								2					4					1	
35	1	1	1	3		8		2				2	2	4								2					4					1	
36	1	2	1					2				2	4	4								2					4					1	
37	2	2	1	5				2				3	4	4								2					4				1	1	
38	2	2	1			1	1	2				3	2	4								2					4					1	
39	1	2	1			9		2				1	4	4								2					4					1	
40	3	2	1					2				8	1	2								2					4				2	1	
41	2	2	1	4	2	1		2		1	3	2	2	3					1			2	1				4					1	
42	1	2	1					2				2	1	4								2					4					1	
43	1	2	1	1				2				3	1	4								2					4					1	
44	1	2	1					2				2	3	4								2					4					1	
45	2	2	1	5				2				4	1	4								2					4					1	
46	2	2	1	7				2				3	4	4					1			2					1	4				1	
47	1	2	1					2				1	4	4								2					4					1	
48	1	2	1					2				2	2	4								2					4					1	

Variable Reposicionamiento Gubernamental de Actores Decisores (RGAD)		Variable Racionalidad administrativa																				Variable Racionalidad política											
Subvariable		Subvariables																				Subvariables											
Número de caso	Periodos de gobierno laborados	Género	Estado civil	Año de nacimiento	Lugar de nacimiento	Profesión	Institución de estudios	Segunda profesión	Estudios de postgrado	Otros estudios	Actividad docente	Puestos ocupados en el Poder Ejecutivo de SLP	Puesto de menor jerarquía ocupado en el Poder Ejecutivo de SLP	Puesto de mayor jerarquía ocupado en el Poder Ejecutivo de SLP	Puestos ocupados en el Poder Judicial de SLP	Puestos ocupados en el gobierno municipal de SLP	Puestos ocupados en el gobierno estatal o municipal de otras entidades federativas	Puestos ocupados en el Poder Ejecutivo federal	Puestos ocupados en el Poder Judicial federal	Puestos ocupados en la iniciativa privada de SLP u otros estados	Ha generado un autempleo	Puestos académicos ocupados (No docencia)	Idioma adicional al español	Actividad político-estudiantil	Actividad político-partidista	Afiliación partidista	Actividad político-sindical	Actividad político-empresarial	Actividades socio-culturales	Puestos ocupados en el Poder Legislativo de SLP	Puestos ocupados en el Poder Legislativo federal		
49	1	2	1					2				1	4	4								2					4					1	
50	2	2	1	7		2		2				3	2	4								2					4					1	
51	1	2	1	5	1	1	1	2		1		4	4	4		1		1				2				1	4					1	
52	1	2	1	3		3	1	2				1	5	5								2					4					1	
53	1	1	1	6	1			2				2	1	2								2					4				1	1	
54	1	2	1	7		3	1	2				2	4	4								2					4					1	
55	3	2	1	5	2	4	1	2		3		10	1	2								2					4				1	1	
56	1	2	1	6	2	4	1	2				2	2	2								2					4					1	
57	1	2	1	10	2		4	2				3	1	2								2					4					1	
58	1	2	2	9	1	1	1	2	1	2		1	4	4		1					4					2				1	1		
59	1	2	2	8	2	3	1	2			1	2	1	4		1						1				4		3	1			1	
60	1	2	1					2				1	4	4			2		2			2				4						1	
61	1	2	1	7	4	1		2				1	4	4			1			2		2				4						1	
62	1	2	1			3	1	2				1	2	2		2						2				4						1	
63	2	2	2		1	10	1	2	1	1		4	1	2								2				4			1			1	
64	2	2	1	6	1	10	1	2				3	2	2		1						2				4			1	2		1	
65	1	2	1					2				1	2	2		1						2				4						1	
66	1	1	1	6		13		2				1	2	2								2				4						2	
67	1	2	1	5	1			2				2	2	2								2				4						1	
68	1	2	1		3	1	1	2				1	4	4		2					1					4						1	
69	1	2	2	7	4	1	1	2		2		1	4	4							3	1				3	2		2		1	1	
70	1	2	1			10	1	2			1	1	4	4		1						2				4						1	
71	1	2	1			3	8	2				1	4	4		1						2		1		4						1	
72	1	2	2	5		7	1	2	1			1	4	4		1						2	3			4				1		1	
73	1	2	1	9		3	1	2				2	1	3								2				4						1	
74	1	2	1			10	8	2	1			2	2	4							1	2				4						1	
75	1	2	1			11	1	2	2		1	1	4	4								2				4						1	
76	1	2	2	7	3	3	8	2				1	4	4							5	1	2			4			1			1	
77	1	1	1					2				1	4	4		2						2				4						1	
78	1	2	3		2	3	1	2				1	2	2								2		1	3	1	2					1	
79	1	2	1					2				1	2	2								2				4						1	
80	1	1	1					2				1	2	2								2				4						1	
81	1	2	1					2				1	4	4								2				4						1	
82	1	1	1			3	4	2				1	4	4							1	2				4			1			1	
83	1	2	1	7		3		2				1	4	4								2					1	4			1	1	
84	1	2	1	5		1	1	2				2	3	4								2				1	4				1	1	
85	1	2	1					2				1	4	4								2					4					1	
86	2	2	1	3				2				5	2	3								2					4				2		1
87	1	2	1			7	1	2	1		1	3	2	4								2				4						1	
88	1	2	1	8		13	3	2	1			1	4	4								2				4						1	
89	1	2	1	2	2			2				1	4	4		1						2				4			1	1		1	
90	1	2	1	3	1	10	1	2				2	4	4								2				4						1	
91	1	2	1		2	8		1	1		1	2	2	4								2				4						1	
92	1	2	1	2	2			2				2	2	4								2				4				1		1	
93	1	2	1			9		2				1	2	2								2				4						1	
94	1	2	1					2				1	4	4								2					1	4				1	
95	2	2	1	7				2				4	4	4								2				4						1	
96	1	2	1					2				1	4	4								2				4						1	

Variable Reposicionamiento Gubernamental de Actores Decisores (RGAD)		Variable Racionalidad administrativa																				Variable Racionalidad politica										
Subvariable		Subvariables																				Subvariables										
Número de caso	Periodos de gobierno laborados	Género	Estado civil	Año de nacimiento	Lugar de nacimiento	Profesión	Institución de estudios	Segunda profesión	Estudios de postgrado	Otros estudios	Actividad docente	Puestos ocupados en el Poder Ejecutivo de SLP	Puesto de menor jerarquía ocupado en el Poder Ejecutivo de SLP	Puesto de mayor jerarquía ocupado en el Poder Ejecutivo de SLP	Puestos ocupados en el Poder Judicial de SLP	Puestos ocupados en el gobierno municipal de SLP	Puestos ocupados en el gobierno estatal o municipal de otras entidades federativas	Puestos ocupados en el Poder Ejecutivo federal	Puestos ocupados en el Poder Judicial federal	Puestos ocupados en la iniciativa privada de SLP u otros estados	Ha generado un autempleo	Puestos académicos ocupados (No docencia)	Idioma adicional al español	Actividad politico-estudiantil	Actividad politico-partidista	Afiliación partidista	Actividad politico-sindical	Actividad politico-empresarial	Actividades socio-culturales	Puestos ocupados en el Poder Legislativo de SLP	Puestos ocupados en el Poder Legislativo federal	
97	1	2	1						2			2	1	2								2					4					1
98	1	2	1	5					2			1	4	4								2					4			1		2
99	1	2	1	9	1	12	4	2		1	2	3	1	1				1			1				1	4					1	
100	1	2	1	3	2	1	1	2		1		1	1	1	2			1			2					4			2		1	
101	1	2	1						2			1	2	2							2					4					1	
102	1	2	1						2			1	2	2							2			1							1	
103	1	2	1	1	1	1	1	2				2	1	4		1					2					4					1	
104	1	2	1	6	3	13	2	2				1	4	4				4			2					4					1	
105	1	2	1	9	4	7	1	2		1		2	1	1							2					4					1	
106	1	2	1	8	3	6	6	2		1		1	2	2							5	1				4					1	
107	1	2	1	6	2	3	1	2				3	1	2				1			1	1				4					1	
108	1	2	1	8	2	3	1	2				1	1	1							5	2	1			4					1	
109	1	1	1	8	1	13	5	2				1	3	3							2					4					1	
110	1	2	1	10	2	1	6	2				1	1	1							2					4					1	
111	1	2	1	9		1	1	2				1	2	2							2				1	4					1	
112	1	2	1	5		13		2				2	1	2				1			2					4					1	
113	2	2	1	5	1	1	1	2		2		7	1	4					2		1					1	4				1	
114	1	2	1					2				1	4	4							2					4					1	
115	1	2	1					2				1	1	1							2					4					1	
116	3	2	1	7					2			7	1	1							2					4					1	
117	1	2	1			9		2		1		4	1	2							2					1					1	
118	1	1	1	9	3	1	1	2				2	1	2							2					4					1	
119	2	2	1	7		1	1	2				3	1	2							2					4					1	
120	1	2	1	9	1			2				4	1	2							2					4					1	
121	1	2	1	4	3	14		2				1	2	2							2					4			3	2		1
122	1	2	1			1		2				1	5	5							2					4					1	
123	1	2	1	5	2	1	1	2		1		2	1	2		1					1			3	1	4	1			1	1	
124	2	2	1	3				2				3	2	4							2					1	4	2			1	
125	1	2	1	2		14		2				2	1	2							2					4					1	
126	1	2	1	1	1	1	1	2		1		1	5	5							2			1	2	1	3		3		2	
127	1	2	1	5	3	6	8	2				2	1	2				3			2	1				4					1	
128	1	1	1	8	1	14		2				1	1	1		1		2			2					4					1	
129	1	1	1	6	1	13	4	2				2	1	1		3		2			2					4					1	
130	1	1	1	10	1	13	1	2		1		2	1	4		1	1				1	2	1			2					1	
131	1	1	1	7	2	3	1	2				1	1	1		1					1	1		2		4					1	
132	1	2	1			1		2				1	1	1							2					2					1	
133	1	2	2	8	4	11	1	2		1		1	1	1							2	2				4					1	
134	1	2	3	11	1	1	1	2	1	1		1	2	2	2	1					2				1	2					2	
135	1	1	1	8	4	13	1	2	1	1		2	1	1							2					4					1	
136	1	2	1	8	4	1	1	2	2	2	1	1	1	1				1			2			2	1	5					1	
137	1	2	1	10	1	13	6	2				1	1	1							2		1			2					1	
138	1	2	2	7	1	3	2	2		1		1	1	1			1	3			5	2				5					1	
139	1	1	3	7	3	1	2	2		1	2	2	1	2		3		2			1	2	3			5					1	
140	1	1	2	10		3	1	2				1	1	1				1			2	2			1	2			1		1	
141	1	2	2	7	4	12	7	2	1		2	1	1	1							3	1	3			5					1	
142	1	2	1	9	4	1	6	2	1	2	2	1	3	3	1	1					1	1				5		1			1	
143	1	2	2	6	2	13	1	2		1		2	1	1				2			2	2				5					1	
144	1	2	2		1	1	1	2				1	2	2		3	1	2			2	2	1			4					1	

Número de caso	Variable Reposicionamiento Gubernamental de Actores Decisores (RGAD)		Variable Racionalidad administrativa																				Variable Racionalidad política										
	Subvariable		Subvariables																				Subvariables										
	Periodos de gobierno laborados		Género	Estado civil	Año de nacimiento	Lugar de nacimiento	Profesión	Institución de estudios	Segunda profesión	Estudios de postgrado	Otros estudios	Actividad docente	Puestos ocupados en el Poder Ejecutivo de SLP	Puesto de menor jerarquía ocupado en el Poder Ejecutivo de SLP	Puesto de mayor jerarquía ocupado en el Poder Ejecutivo de SLP	Puestos ocupados en el Poder Judicial de SLP	Puestos ocupados en el gobierno municipal de SLP	Puestos ocupados en el gobierno estatal o municipal de otras entidades federativas	Puestos ocupados en el Poder Ejecutivo federal	Puestos ocupados en el Poder Judicial federal	Puestos ocupados en la iniciativa privada de SLP u otros estados	Ha generado un autoempleo	Puestos académicos ocupados (No docencia)	Idioma adicional al español	Actividad político-estudiantil	Actividad político-partidista	Afiliación partidista	Actividad político-sindical	Actividad político-empresarial	Actividades socio-culturales	Puestos ocupados en el Poder Legislativo de SLP	Puestos ocupados en el Poder Legislativo federal	
145	2	2	2	4	2	1	1	2			3	5	1	2		2						1	2					5					1
146	1	2	2	10	3	1	1	2		1		2	1	2								1	2					5					1
147	1	2	1	5	1	3	1	2			1	2	2	2					3				2					4					1
148	1	2	2	7		1	1	2		1		2	1	3		1						2					4	1					1
149	1	2	3	10	2	3	1	2				1	1	1		1						2				1	5						1
150	1	1	2	10		1	1	2	1		1	1	2	2		2						3	2	2			4	2					1
151	1	1	1	8	1	6	1	2	1	2		3	1	2					2				2				4						1
152	1	2	1	5	3	10	2	2				1	1	1								2					4						1
153	1	2	1	5	3	6	8	2				1	1	1				2	6			2	2				4						1
154	1	2	1	9	4	7	7	2	2	2	3	5	1	2								2		1			4						1
155	1	2	1	8	3	1	8	2	1	2		2	2	2					4			2		1			4						1
156	1	1	1	8	2	3	1	2				3	1	1								2	2				4						1
157	1	1	1	7	2	3	4	2				3	1	1								2					4						1
158	1	1	1	9	1	1	1	2				1	2	2								2					4						1
159	1	2	1	9		12	5	2				1	1	1								2					4						1
160	1	2	1					2				2	2	2								2					4						1
161	1	1	1					2				2	1	1								2	2				4						1
162	1	2	1	11	4	1	1	2				3	1	1		1						2					4						1
163	2	2	1	7	1	11	1	2				5	1	2								2					4						1
164	1	2	1	7	4	5	7	2		1		2	1	1							1	1					4						1
165	1	1	1	7				2				2	2	4								2					4						1
166	1	2	1	10	4	10	7	2			1	2	1	1				1					2		1		4						1
167	1	2	1	6	2	3	1	2				2	1	1		1					2	2					4						1
168	3	2	1	6	4			2				8	1	1								2					4						1
169	1	1	1	8	1	6	1	2				2	1	1								2					4				1	1	
170	2	2	1	5	1			2				5	1	1		1			1		1	1					4						1
171	1	2	1	2		8		2		1	1	1	1	1		2						2	1				4				1	1	
172	2	1	1	8	2	11	1	2				4	1	2					2		1	2	1				4						1
173	2	2	1	7	1	1	1	2		1	1	3	1	1							1	2					4	2					1
174	1	2	1	5	1	6	2	2				2	1	1		1						2		3			4						1
175	1	2	1	7	1	4	1	2		2		2	1	1					2		1	1					4						1
176	2	2	1	5	4	3	1	2		1	3	1	2					4		3	1					1	4						1
177	2	2	1	9		3	1	2				8	1	1								2					4						1
178	1	2	1	9	2	3	1	2				4	1	1		1			1		4	2					4						1
179	2	2	1	6	1	1	1	2			1	4	1	3		1			3			2					4						1
180	1	2	2	10	1	14		2				1	1	1		1						2				3	2						1
181	1	2	2	7	2	1	1	2				4	1	2								2					5						1
182	2	2	2	8	1	1	1	2				3	4	4								2					1						1
183	1	2	1			3	1	2				2	4	4								2					4						1
184	1	1	1	6				2				2	4	4								2					4						1
185	1	2	1	6		1	1	2				3	4	4								2					4						1
186	1	2	2	8	1	1	1	1				3	1	1								2					4						1
187	2	2	2	7		7	1	2				3	1	1								2					5						1
188	3	2	2	7				2				8	1	2								2					5						1
189	1	1	1	9	3	13	5	2				2	1	1								2					4						1
190	3	2	1	5	1	1	1	2				6	1	2								2					4						1
191	1	2	1	9	1	3	1					2	1	1								2					4						1

Variable Reposicionamiento Gubernamental de Actores Decisores (RGAD)		Variable Racionalidad administrativa																				Variable Racionalidad política										
Subvariable		Subvariables																				Subvariables										
Número de caso	Periodos de gobierno laborados	Género	Estado civil	Año de nacimiento	Lugar de nacimiento	Profesión	Institución de estudios	Segunda profesión	Estudios de posgrado	Otros estudios	Actividad docente	Puestos ocupados en el Poder Ejecutivo de SLP	Puesto de menor jerarquía ocupado en el Poder Ejecutivo de SLP	Puesto de mayor jerarquía ocupado en el Poder Ejecutivo de SLP	Puestos ocupados en el Poder Judicial de SLP	Puestos ocupados en el gobierno municipal de SLP	Puestos ocupados en el gobierno estatal o municipal de otras entidades federativas	Puestos ocupados en el Poder Ejecutivo federal	Puestos ocupados en el Poder Judicial federal	Puestos ocupados en la iniciativa privada de SLP u otros estados	Ha generado un autoempleo	Puestos académicos ocupados (No docencia)	Idioma adicional al español	Actividad político-estudiantil	Actividad político-partidista	Afiliación partidista	Actividad político-sindical	Actividad político-empresarial	Actividades socio-culturales	Puestos ocupados en el Poder Legislativo de SLP	Puestos ocupados en el Poder Legislativo federal	
192	1	2	1	6	1	1	1					8	2	4								2					4					1
193	1	1	1	9	4	1	1					2	1	1								2					4					1
194	2	2	1	7	4	11						5	1	2								2					4					1
195	1	2	1	7		11	1		1			2	1	2								2					4					1
196	1	2	2	6	4	3	3			1		1	2	2							2						4		3		1	1
197	2	2	1	10		6	1	2				3	1	1								2					4					1
198	3	1	1	7	4	1	1	2				9	1	1								2					4					1
199	1	2	1	9	1	1	6	2				2	1	1								2					4					1
200	2	2	1	7	1	3	1	2				3	1	1								2					4					1

Número de caso	Variable Racionalidad Administrativa																					
	Subvariables nominales							Subvariables ordinales														
	Género	Lugar de nacimiento	Profesión	Institución de estudios	Segunda profesión	Ha generado un autoempleo	Estado civil	Año de nacimiento	Estudios de postgrado	Otros estudios	Actividad docente	Puestos ocupados en el Poder Ejecutivo de SLP	Puesto de menor jerarquía ocupado en el Poder Ejecutivo de SLP	Puesto de mayor jerarquía ocupado en el Poder Ejecutivo de SLP	Puestos ocupados en el Poder Judicial de SLP	Puestos ocupados en el gobierno municipal de SLP	Puestos ocupados en el gobierno estatal o municipal de otras entidades federativas	Puestos ocupados en el Poder Ejecutivo federal	Puestos ocupados en el Poder Judicial federal	Puestos ocupados en la iniciativa privada de SLP u otros estados	Puestos académicos ocupados (No docencia)	Idioma adicional al español
1	2	1	1	1	2	1	1	5		1	1	4	1	4		2	2	6				3
2	2	1	1	1	2	2	1	8			1	2	4	4		1		2			3	
3	2	1	1	1	2	1	1	5				1	4	4				2			1	
4	2	2	4		2	2	1	2				3	2	4		1						
5	2		3		2	2	1					2	1	4								
6	2	1	1		2	2	1	5				4	1	4								
7	2	1	1	1	2	2	1					2	4	5								
8	2	4	1		2	2	1	4				2	1	2								
9	2		4		2	2	1					2	2	4								
10	2	1	1	1	2	2	1	5			1	2	2	4							3	
11	2		1		2	2	1					1	5	5								
12	2		1		2	2	1	4				3	1	4								
13	2		4		2	2	1					1	4	4								
14	2		1		2	2	1					1	4	4								
15	2		1	1	2	2	1					2	1	2								
16	2		4		2	2	1					1	4	4								
17	2		4		2	2	1					1	4	4								
18	2	1	1	1	1	2	1	3			3	3	4	4		1				2	1	
19	2		3		2	2	1	6				3	2	4								
20	2		4		2	2	1					1	4	4								
21	2		2	1	2	2	1	3				3	4	4								
22	2		4		2	2	1	5				2	2	4								
23	2		2		2	2	1	4				2	4	4								
24	2		4		2	2	1					1	4	4								
25	2		4		2	2	1	5				1	4	4								
26	2		1	1	2	2	1					2	2	4								
27	2		1		2	2	1	4				2	2	4								
28	2		4		2	2	1	7				1	4	4								
29	2		4		2	2	1	5				2	4	4								
30	2		4		2	2	1	5				2	4	4								
31	2	1	1		2	1	1	5	1	1	3	7	2	4				6		4		3
32	2		4		2	2	1					1	4	4								
33	2	4	1	1	2	2	1	3				2	4	4								
34	2		4		2	2	1					2	4	4								
35	1		1		2	2	1	3				2	2	4								
36	2		4		2	2	1					2	4	4								
37	2		4		2	2	1	5				3	4	4								
38	2		1	1	2	2	1					3	2	4								
39	2		1		2	2	1					1	4	4								
40	2		4		2	2	1					8	1	2								
41	2	2	1		2	2	1	4			1	3	2	3				1			1	
42	2		4		2	2	1					2	1	4								
43	2		4		2	2	1	1				3	1	4								
44	2		4		2	2	1					2	3	4								
45	2		4		2	2	1	5				4	1	4								
46	2		4		2	2	1	7				3	4	4				1				
47	2		4		2	2	1					1	4	4								
48	2		4		2	2	1					2	2	4								
49	2		4		2	2	1					1	4	4								
50	2		3		2	2	1	7				3	2	4								
51	2	1	1	1	2	2	1	5			1	4	4	4		1	1					
52	2		1	1	2	2	1	3				1	5	5								
53	1	1	4		2	2	1	6				2	1	2								
54	2		1	1	2	2	1	7				2	4	4								
55	2	2	2	1	2	2	1	5			3	10	1	2								
56	2	2	2	1	2	2	1	6				2	2	2								
57	2	2	4	2	2	2	1	10				3	1	2								
58	2	1	1	1	2	2	2	9	1	2		1	4	4		1				4		
59	2	2	1	1	2	1	2	8			1	2	1	4		1						
60	2		4		2	2	1					1	4	4				2				
61	2	4	1		2	2	1	7				1	4	4				2	2			
62	2		1	1	2	2	1					1	2	2		2						
63	2	1	3	1	2	2	2		1	1		4	1	2								
64	2	1	3	1	2	2	1	6				3	2	2		1						
65	2		4		2	2	1					1	2	2		1						
66	1		1		2	2	1	6				1	2	2								
67	2	1	4		2	2	1	5				2	2	2								
68	2	3	1	1	2	2	1					1	4	4		2				1		
69	2	4	1	1	2	1	2	7		2		1	4	4						3		
70	2		3	1	2	2	1				1	1	4	4		1						

Número de caso	Variable Racionalidad Administrativa																					
	Subvariables nominales						Subvariables ordinales															
	Género	Lugar de nacimiento	Profesión	Institución de estudios	Segunda profesión	Ha generado un autoempleo	Estado civil	Año de nacimiento	Estudios de postgrado	Otros estudios	Actividad docente	Puestos ocupados en el Poder Ejecutivo de SLP	Puesto de menor jerarquía ocupado en el Poder Ejecutivo de SLP	Puesto de mayor jerarquía ocupado en el Poder Ejecutivo de SLP	Puestos ocupados en el Poder Judicial de SLP	Puestos ocupados en el gobierno municipal de SLP	Puestos ocupados en el gobierno estatal o municipal de otras entidades federativas	Puestos ocupados en el Poder Ejecutivo federal	Puestos ocupados en el Poder Judicial federal	Puestos ocupados en la iniciativa privada de SLP u otros estados	Puestos académicos ocupados (No docencia)	Idioma adicional al español
71	2		3	3	2	2	1				1	4	4			1						1
72	2		1	1	2	2	2	5	1			1	4	4		1					3	
73	2		1	1	2	2	1	9				2	1	3								
74	2		3	3	2	2	1		1			2	2	4						1		
75	2		2	1	2	2	1		2		1	1	4	4								
76	2	3	1	3	2	1	2	7				1	4	4						5	2	
77	1		4		2	2	1					1	4	4		2						
78	2	2	1	1	2	2	3					1	2	2								1
79	2		4		2	2	1					1	2	2								
80	1		4		2	2	1					1	2	2								
81	2		4		2	2	1					1	4	4								
82	1		1	2	2	2	1					1	4	4						1		
83	2		1		2	2	1	7				1	4	4								
84	2		1	1	2	2	1	5				2	3	4								
85	2		4		2	2	1					1	4	4								
86	2		4		2	2	1	3				5	2	3								
87	2		1	1	2	2	1		1		1	3	2	4								
88	2		2	3	2	2	1	8	1			1	4	4								
89	2	2	4		2	2	1	2				1	4	4		1						
90	2	1	3	1	2	2	1	3				2	4	4								
91	2	2	1		1	2	1		1		1	2	2	4								
92	2	2	4		2	2	1	2				2	2	4								
93	2		1		2	2	1					1	2	2								
94	2		4		2	2	1					1	4	4								
95	2		4		2	2	1	7				4	4	4								
96	2		4		2	2	1					1	4	4								
97	2		4		2	2	1					2	1	2								
98	2		4		2	2	1	5				1	4	4								
99	2	1	3	2	2	1	1	9		1	2	3	1	1				1				
100	2	2	1	1	2	2	1	3			1	1	1	1	2			1				
101	2		4		2	2	1					1	2	2								
102	2		4		2	2	1					1	2	2								1
103	2	1	1	1	2	2	1	1				2	1	4		1						
104	2	3	1	3	2	2	1	6				1	4	4				4				
105	2	4	1	1	2	2	1	9		1		2	1	1						2		
106	2	3	1	2	2	1	1	8		1		1	2	2						5		
107	2	2	1	1	2	1	1	6				3	1	2				1		1		
108	2	2	1	1	2	2	1	8				1	1	1						5		1
109	1	1	1	2	2	2	1	8				1	3	3								
110	2	2	1	2	2	2	1	10				1	1	1								
111	2		1	1	2	2	1	9				1	2	2								
112	2		1		2	2	1	5				2	1	2				1				
113	2	1	1	1	2	1	1	5			2	7	1	4					2			
114	2		4		2	2	1					1	4	4								
115	2		4		2	2	1					1	1	1								
116	2		4		2	2	1	7				7	1	1								
117	2		1		2	2	1				1	4	1	2								
118	1	3	1	1	2	2	1	9				2	1	2								
119	2		1	1	2	2	1	7				3	1	2								
120	2	1	4		2	2	1	9				4	1	2								
121	2	3	4		2	2	1	4				1	2	2								
122	2		1		2	2	1					1	5	5								
123	2	2	1	1	2	1	1	5			1	2	1	2		1						
124	2		4		2	2	1	3				3	2	4								
125	2		4		2	2	1	2				2	1	2								
126	2	1	1	1	2	2	1	1			1	1	5	5				3				
127	2	3	1	3	2	1	1	5				2	1	2				3		2		
128	1	1	4		2	2	1	8				1	1	1		1		2				
129	1	1	2	2	2	2	1	6				2	1	1		3		2				
130	1	1	2	1	2	2	1	10		1		2	1	4		1	1			1		1
131	1	2	1	1	2	1	1	7				1	1	1		1				1		2
132	2		1		2	2	1					1	1	1								
133	2	4	2	1	2	2	2	8			1	1	1	1						2		
134	2	1	1	1	2	2	3	11	1	1		1	2	2	2	1						
135	1	4	1	1	2	2	1	8	1	1		2	1	1								
136	2	4	1	1	2	2	1	8	2	2	1	1	1	1				1				
137	2	1	1	2	2	2	1	10				1	1	1								1
138	2	1	1	3	2	2	2	7		1		1	1	1			1	3		5		
139	1	3	1	3	2	2	3	7		1	2	2	1	2		3		2		1		3
140	1		1	1	2	2	2	10				1	1	1				1		2		

Número de caso	Variable Racionalidad Administrativa																						
	Subvariables nominales						Subvariables ordinales																
	Género	Lugar de nacimiento	Profesión	Institución de estudios	Segunda profesión	Ha generado un autoempleo	Estado civil	Año de nacimiento	Estudios de postgrado	Otros estudios	Actividad docente	Puestos ocupados en el Poder Ejecutivo de SLP	Puesto de menor jerarquía ocupado en el Poder Ejecutivo de SLP	Puesto de mayor jerarquía ocupado en el Poder Ejecutivo de SLP	Puestos ocupados en el Poder Judicial de SLP	Puestos ocupados en el gobierno municipal de SLP	Puestos ocupados en el gobierno estatal o municipal de otras entidades federativas	Puestos ocupados en el Poder Ejecutivo federal	Puestos ocupados en el Poder Judicial federal	Puestos ocupados en la iniciativa privada de SLP u otros estados	Puestos académicos ocupados (No docencia)	Idioma adicional al español	
141	2	4	3	3	2	1	2	7	1		2	1	1	1							3	3	
142	2	4	1	2	2	1	1	9	1	2	2	1	3	3	1	1						1	
143	2	2	2	1	2	2	2	6		1		2	1	1				2		2			
144	2	1	1	1	2	2	2					1	2	2		3	1	2					1
145	2	2	1	1	2	2	2	4			3	5	1	2		2							
146	2	3	1	1	2	2	2	10		1		2	1	2						1			
147	2	1	1	1	2	2	1	5			1	2	2	2				3					
148	2		1	1	2	2	2	7		1		2	1	3		1							
149	2	2	2	1	2	2	3	10				1	1	1		1							
150	1		1	1	2	2	2	10	1		1	1	2	2		2				3	2		
151	1	1	1	1	2	2	1	8	1	2		3	1	2				2					
152	2	3	3	3	2	2	1	5				1	1	1									
153	2	3	1	3	2	2	1	5				1	1	1			2	6					
154	2	4	1	3	2	2	1	9	2	2	3	5	1	2									1
155	2	3	1	3	2	2	1	8	1	2		2	2	2				4					1
156	1	2	1	1	2	2	1	8				3	1	1									
157	1	2	1	2	2	2	1	7				3	1	1									
158	1	1	1	1	2	2	1	9				1	2	2									
159	2		3	2	2	2	1	9				1	1	1									
160	2		4		2	2	1					2	2	2									
161	1		4		2	2	1					2	1	1									
162	2	4	1	1	2	2	1	11				3	1	1		1							
163	2	1	2	1	2	2	1	7				5	1	2									
164	2	4	2	3	2	1	1	7		1		2	1	1						1			
165	1		4		2	2	1	7				2	2	4									
166	2	4	3	3	2	2	1	10			1	2	1	1			1						
167	2	2	1	1	2	2	1	6				2	1	1		1				2			
168	2	4	4		2	2	1	6				8	1	1									
169	1	1	1	1	2	2	1	8				2	1	1									
170	2	1	4		2	1	1	5				5	1	1				1		1			
171	2		1		2	2	1	2		1	1	1	1	1		2					1		
172	1	2	2	1	2	2	1	8				4	1	2				2		1	1		
173	2	1	1	1	2	2	1	7		1	1	3	1	1						1			
174	2	1	1	3	2	2	1	5				2	1	1									3
175	2	1	2	1	2	1	1	7		2		2	1	1				2		1			
176	2	4	1	1	2	1	1	5			1	3	1	2				4		3			
177	2		1	1	2	2	1	9				8	1	1									
178	2	2	1	1	2	2	1	9				4	1	1		1		1		4			
179	2	1	1	1	2	2	1	6			1	4	1	3	1			3					
180	2	1	4		2	2	2	10				1	1	1									
181	2	2	1	1	2	2	2	7				4	1	2									
182	2	1	1	1	2	2	2	8				3	4	4									
183	2		1	1	2	2	1					2	4	4									
184	1		4		2	2	1	6				2	4	4									
185	2		1	1	2	2	1	6				3	4	4									
186	2	1	1	1	1	2	2	8				3	1	1									
187	2		1	1	2	2	2	7				3	1	1									
188	2		4		2	2	2	7				8	1	2									
189	1	3	1	2	2	2	1	9				2	1	1									
190	2	1	1	1	2	2	1	5				6	1	2									
191	2	1	1	1		2	1	9				2	1	1									
192	2	1	1	1		2	1	6				8	2	4									
193	1	4	1	1		2	1	9				2	1	1									
194	2	4	2			2	1	7				5	1	2									
195	2		2	1		2	1	7	1			2	1	2									
196	2	4	1	3		1	2	6			1	1	2	2						2			
197	2		1	1	2	2	1	10				3	1	1									
198	1	4	1	1	2	2	1	7				9	1	1									
199	2	1	1	2	2	2	1	9				2	1	1									
200	2	1	1	1	2	2	1	7				3	1	1									

Concentrado de datos procesados de las subvariables nominales y ordinales de la variable racionalidad política

	Variable Racionalidad Política							
	Subvariable nominal	Subvariables ordinales						
Número de caso	Afiliación partidista	Actividad político-estudiantil	Actividad político-partidista	Actividad político-sindical	Actividad político-empresarial	Actividades socio-culturales	Puestos ocupados en el Poder Legislativo de SLP	Puestos ocupados en el Poder Legislativo federal
1	4						1	1
2	4	3	3			1		1
3	4		1				1	1
4	1	2	4				1	2
5	4							1
6	4							1
7	4							1
8	4							1
9	4							1
10	4							1
11	4						1	1
12	4							1
13	4							1
14	4							1
15	4							1
16	4							1
17	4							1
18	1	4	1				1	2
19	4							1
20	4							1
21	4							1
22	4							1
23	4						1	1
24	4							1
25	4							1
26	4							1
27	4							1
28	4							1
29	4							1
30	4		1				1	1
31	4							1
32	4		1				1	1
33	4							1
34	4							1
35	4							1
36	4							1
37	4						1	1
38	4							1
39	4							1
40	4						2	1
41	4							1
42	4							1
43	4							1
44	4							1

Concentrado de datos procesados de las subvariables nominales y ordinales de la variable racionalidad política

	Variable Racionalidad Política							
	Subvariable nominal	Subvariables ordinales						
Número de caso	Afiliación partidista	Actividad político-estudiantil	Actividad político-partidista	Actividad político-sindical	Actividad político-empresarial	Actividades socio-culturales	Puestos ocupados en el Poder Legislativo de SLP	Puestos ocupados en el Poder Legislativo federal
45	4							1
46	4		1					1
47	4							1
48	4							1
49	4							1
50	4							1
51	4		1					1
52	4							1
53	4						1	1
54	4							1
55	4						1	1
56	4							1
57	4							1
58	2						1	1
59	4				3	1		1
60	4							1
61	4							1
62	4							1
63	4				1			1
64	4				1	2		1
65	4							1
66	4							2
67	4							1
68	4							1
69	2		3		2		1	1
70	4							1
71	4							1
72	4					1		1
73	4							1
74	4							1
75	4							1
76	5					1		1
77	4							1
78	2	3	1					1
79	4							1
80	4							1
81	4							1
82	4				1			1
83	4		1				1	1
84	4		1				1	1
85	4							1
86	4						2	1
87	4							1
88	4							1

Concentrado de datos procesados de las subvariables nominales y ordinales de la variable racionalidad política

	Variable Racionalidad Política							
	Subvariable nominal	Subvariables ordinales						
Número de caso	Afiliación partidista	Actividad político-estudiantil	Actividad político-partidista	Actividad político-sindical	Actividad político-empresarial	Actividades socio-culturales	Puestos ocupados en el Poder Legislativo de SLP	Puestos ocupados en el Poder Legislativo federal
89	4		1		1	1		1
90	4							1
91	4							1
92	4						1	1
93	4							1
94	4		1					1
95	4							1
96	4							1
97	4							1
98	4				1			2
99	4		1			1		1
100	4				2			1
101	4							1
102	4							1
103	4							1
104	4							1
105	4							1
106	4							1
107	4							1
108	4							1
109	4							1
110	4							1
111	4		1					1
112	4							1
113	4		1					1
114	4							1
115	4							1
116	4							1
117	1							1
118	4							1
119	4							1
120	4							1
121	4				3	2		1
122	4							1
123	4	3	1	1			1	1
124	4		1	2				1
125	4							1
126	1	1	2	3		3		2
127	4							1
128	4							1
129	4							1
130	2							1
131	4							1
132	2							1

Concentrado de datos procesados de las subvariables nominales y ordinales de la variable racionalidad política

	Variable Racionalidad Política							
	Subvariable nominal	Subvariables ordinales						
Número de caso	Afiliación partidista	Actividad político-estudiantil	Actividad político-partidista	Actividad político-sindical	Actividad político-empresarial	Actividades socio-culturales	Puestos ocupados en el Poder Legislativo de SLP	Puestos ocupados en el Poder Legislativo federal
133	4							1
134	2		1					2
135	4							1
136	5	2	1					1
137	2							1
138	5							1
139	5							1
140	2		1		1			1
141	5							1
142	5				1			1
143	5							1
144	4							1
145	5							1
146	5							1
147	4							1
148	1		4					1
149	5		1					1
150	2		4					1
151	4							1
152	4							1
153	4							1
154	4							1
155	4							1
156	4							1
157	4							1
158	4							1
159	4							1
160	4							1
161	4							1
162	4							1
163	4							1
164	4							1
165	4							1
166	4	1						1
167	4							1
168	4							1
169	4						1	1
170	4							1
171	4					1		1
172	4							1
173	4			2				1
174	4							1
175	4							1
176	4		1					1

Concentrado de datos procesados de las subvariables nominales y ordinales de la variable racionalidad política

	Variable Racionalidad Política							
	Subvariable nominal	Subvariables ordinales						
Número de caso	Afiliación partidista	Actividad político-estudiantil	Actividad político-partidista	Actividad político-sindical	Actividad político-empresarial	Actividades socio-culturales	Puestos ocupados en el Poder Legislativo de SLP	Puestos ocupados en el Poder Legislativo federal
177	4							1
178	4							1
179	4							1
180	2		3					1
181	5							1
182	1							1
183	4							1
184	4							1
185	4							1
186	4							1
187	5							1
188	5							1
189	4							1
190	4							1
191	4							1
192	4							1
193	4							1
194	4							1
195	4							1
196	4				3		1	1
197	4							1
198	4							1
199	4							1
200	4							1

Anexo 13

Análisis de correlación de la variable racionalidad administrativa en San Luis Potosí

Subvariables de la Variable Racionalidad Administrativa	Períodos de gobierno en que laboró	Año de nacimiento	Estudios de postgrado	Otros estudios	Actividad docente	Puestos ocupados en el Poder Ejecutivo de SLP	Puesto de menor jerarquía ocupado en el Poder Ejecutivo de SLP	Puesto de mayor jerarquía ocupado en el Poder Ejecutivo de SLP	Puestos ocupados en el Poder Judicial de SLP	Puestos ocupados en el gobierno municipal de SLP	Puestos ocupados en el gobierno estatal o municipal de otras entidades federativas	Puestos ocupados en el Poder Ejecutivo federal	Puestos ocupados en el Poder Judicial federal	Puestos ocupados en la iniciativa privada de SLP u otros estados	Puestos académicos ocupados (No docencia)	Idioma adicional al español
Períodos de gobierno en que laboró	1	-0.06876	-0.06166	-0.20932	0.41342	0.8556	-0.38536	-0.19151	-0.57735	0.03105	0	0.0213	-0.5	-0.23485	-0.17175	0.66617
		0.4128	0.802	0.3153	0.0151	<.0001	<.0001	0.0066	0.4226	0.8616	1	0.911	0.6667	0.1957	0.5935	0.0093
Año de nacimiento	-0.06876	1	0.15645	0.19575	0.00357	-0.13226	-0.30856	-0.47201	0	-0.16642	-0.66933	-0.25907	-0.86603	0.05949	0.2546	-0.90724
	0.4128		0.5933	0.3593	0.9853	0.114	0.0002	<.0001	1	0.4067	0.1001	0.1831	0.3333	0.7592	0.4245	0.0003
Estudios de postgrado	-0.06166	0.15645	1	0.40825	-0.05051	-0.0563	-0.12549	-0.15506	.	.	.	-0.7746	.	.	.	-0.5
	0.802	0.5933		0.2415	0.8973	0.8189	0.6087	0.5262	.	.	.	0.2254	.	.	.	0.6667
Otros estudios	-0.20932	0.19575	0.40825	1	0.19518	-0.18778	0.39921	0.20098	-1	-0.43644	.	-0.2583	.	0.10312	.	-0.70711
	0.3153	0.3593	0.2415		0.6148	0.3687	0.048	0.3354	.	0.2797	.	0.4712	.	0.7374	.	0.1161
Actividad docente	0.41342	0.00357	-0.05051	0.19518	1	0.4492	-0.14456	-0.0389	-0.5	0.17639	.	0.11067	-1	0.21573	-0.24846	-0.54433
	0.0151	0.9853	0.8973	0.6148		0.0077	0.4147	0.8271	0.6667	0.5834	.	0.746	.	0.5772	0.5529	0.4557
Puestos ocupados en el Poder Ejecutivo de SLP	0.8556	-0.13226	-0.0563	-0.18778	0.4492	1	-0.42105	-0.10069	-0.57735	-0.06944	-0.05051	-0.0158	-0.5	-0.32179	-0.23085	0.53436
	<.0001	0.114	0.8189	0.3687	0.0077		<.0001	0.156	0.4226	0.6964	0.8973	0.934	0.6667	0.0725	0.4704	0.049
Puesto de menor jerarquía ocupado en el Poder Ejecutivo de SLP	-0.38536	-0.30856	-0.12549	0.39921	-0.14456	-0.42105	1	0.77611	-0.2357	-0.118	-0.10206	0.16179	0.86603	0.25019	0.12056	-0.33309
	<.0001	0.0002	0.6087	0.048	0.4147	<.0001		<.0001	0.7643	0.5063	0.7939	0.393	0.3333	0.1673	0.709	0.2445
Puesto de mayor jerarquía ocupado en el Poder Ejecutivo de SLP	-0.19151	-0.47201	-0.15506	0.20098	-0.0389	-0.10069	0.77611	1	-0.94281	-0.17079	0.10206	0.33923	1	0.00431	0.22954	0.06934
	0.0066	<.0001	0.5262	0.3354	0.8271	0.156	<.0001		0.0572	0.3342	0.7939	0.0667	<.0001	0.9813	0.473	0.8138
Puestos ocupados en el Poder Judicial de SLP	-0.57735	0	.	-1	-0.5	-0.57735	-0.2357	-0.94281	1	.	.	-1
	0.4226	1	.	.	0.6667	0.4226	0.7643	0.0572
Puestos ocupados en el gobierno municipal de SLP	0.03105	-0.16642	.	-0.43644	0.17639	-0.06944	-0.118	-0.17079	.	1	0.27217	0.28868	.	-0.33072	-0.22361	0.38333
	0.8616	0.4067	.	0.2797	0.5834	0.6964	0.5063	0.3342	.		0.7278	0.5301	.	0.3847	0.6702	0.4532
Puestos ocupados en el gobierno estatal o municipal de otras entidades federativas	0	-0.66933	.	.	.	-0.05051	-0.10206	0.10206	.	0.27217	1	0.45644	.	.	.	1
	1	0.1001	.	.	.	0.8973	0.7939	0.7939	.	0.7278		0.4397	.	.	.	<.0001
Puestos ocupados en el Poder Ejecutivo federal	0.0213	-0.25907	-0.7746	-0.2583	0.11067	-0.0158	0.16179	0.33923	-1	0.28868	0.45644	1	.	0.46579	0.5	0.45644
	0.911	0.1831	0.2254	0.4712	0.746	0.934	0.393	0.0667	.	0.5301	0.4397	.	.	0.127	0.6667	0.4397
Puestos ocupados en el Poder Judicial federal	-0.5	-0.86603	.	.	-1	-0.5	0.86603	1	1	.	.	.
	0.6667	0.3333	.	.	.	0.6667	0.3333	<.0001
Puestos ocupados en la iniciativa privada de SLP u otros estados	-0.23485	0.05949	.	0.10312	0.21573	-0.32179	0.25019	0.00431	.	-0.33072	.	0.46579	.	1	0.73	-0.17678
	0.1957	0.7592	.	0.7374	0.5772	0.0725	0.1673	0.9813	.	0.3847	.	0.127	.		0.1614	0.7761
Puestos académicos ocupados (no docencia)	-0.17175	0.2546	.	.	-0.24846	-0.23085	0.12056	0.22954	.	-0.22361	.	0.5	.	0.73	1	.
	0.5935	0.4245	.	.	0.5529	0.4704	0.709	0.473	.	0.6702	.	0.6667	.	0.1614		.
Idioma adicional al español	0.66617	-0.90724	-0.5	-0.70711	-0.54433	0.53436	-0.33309	0.06934	.	0.38333	1	0.45644	.	-0.17678	.	1
	0.0093	0.0003	0.6667	0.1161	0.4557	0.049	0.2445	0.8138	.	0.4532	<.0001	0.4397	.	0.7761	.	.

Anexo 14

Relación de índices del reposicionamiento gubernamental y la racionalidad administrativa en San Luis Potosí

Número de Caso	I _{RG} ¹	I _{RA} ²	Número de Caso	I _{RG} ¹	I _{RA} ²	Número de Caso	I _{RG} ¹	I _{RA} ²	Número de Caso	I _{RG} ¹	I _{RA} ²	Número de Caso	I _{RG} ¹	I _{RA} ²	Número de Caso	I _{RG} ¹	I _{RA} ²	Número de Caso	I _{RG} ¹	I _{RA} ²	Número de Caso	I _{RG} ¹	I _{RA} ²
1	11.111	59.21	26	11.11	31.11	51	22.22	48.22	76	11.11	64.44	101	22.222	25.556	126	11.111	61.111	151	11.111	46.667	176	22.222	42.667
2	11.111	50.37	27	22.22	31.11	52	22.22	55.56	77	11.11	52.59	102	11.111	25.556	127	22.222	33.056	152	22.222	15.556	177	33.333	54.444
3	22.222	41.48	28	22.22	45.56	53	100	21.11	78	11.11	25.56	103	11.111	25.185	128	11.111	24.444	153	22.222	57.778	178	11.111	38.889
4	33.333	35.56	29	44.44	51.11	54	22.22	51.11	79	11.11	25.56	104	11.111	52.593	129	11.111	43.889	154	22.222	68.889	179	22.222	39.556
5	22.222	21.11	30	11.11	51.11	55	22.22	77.04	80	11.11	25.56	105	11.111	33.056	130	11.111	32.593	155	22.222	57.222	180	33.333	15.556
6	11.111	32.22	31	22.22	74.63	56	11.11	31.11	81	11.11	45.56	106	11.111	50.278	131	11.111	21.111	156	11.111	26.667	181	22.222	32.222
7	11.111	51.11	32	22.22	45.56	57	11.11	26.67	82	22.22	37.04	107	11.111	22.5	132	11.111	15.556	157	11.111	26.667	182	22.222	56.667
8	22.222	21.11	33	22.22	51.11	58	11.11	60.89	83	11.11	45.56	108	11.111	43.704	133	22.222	26.111	158	22.222	25.556	183	22.222	51.111
9	11.111	31.11	34	22.22	51.11	59	11.11	27.22	84	55.56	41.11	109	11.111	35.556	134	11.111	46.889	159	22.222	15.556	184	22.222	51.111
10	22.222	48.89	35	33.33	31.11	60	11.11	56.11	85	11.11	45.56	110	22.222	15.556	135	11.111	30.741	160	22.222	31.111	185	33.333	56.667
11	11.111	55.56	36	33.33	51.11	61	44.44	51.94	86	11.11	47.78	111	55.556	25.556	136	11.111	36.222	161	33.333	21.111	186	77.778	26.667
12	11.111	26.67	37	11.11	56.67	62	33.33	39.26	87	11.11	35.56	112	11.111	19.63	137	22.222	15.556	162	22.222	28.889	187	22.222	26.667
13	22.222	45.56	38	88.89	36.67	63	11.11	38.15	88	11.11	45.56	113	11.111	57.778	138	11.111	46.852	163	22.222	37.778	188	66.667	54.444
14	11.111	45.56	39	33.33	45.56	64	11.11	35.56	89	11.11	41.48	114	77.778	45.556	139	11.111	44.603	164	22.222	28.056	189	22.222	21.111
15	11.111	21.11	40	11.11	54.44	65	22.22	28.15	90	11.11	51.11	115	22.222	15.556	140	11.111	21.944	165	22.222	31.111	190	22.222	43.333
16	22.222	45.56	41	11.11	31.33	66	11.11	25.56	91	11.11	31.85	116	22.222	48.889	141	22.222	51.556	166	88.889	31.389	191	22.222	21.111
17	22.222	45.56	42	11.11	21.11	67	11.11	31.11	92	11.11	31.11	117	33.333	32.593	142	11.111	50.635	167	22.222	28.889	192	55.556	64.444
18	11.111	53.33	43	33.33	26.67	68	11.11	44.44	93	44.44	25.56	118	22.222	21.111	143	33.333	33.111	168	44.444	54.444	193	22.222	21.111
19	22.222	36.67	44	33.33	41.11	69	11.11	62.78	94	11.11	45.56	119	11.111	26.667	144	22.222	46.889	169	11.111	21.111	194	11.111	37.778
20	11.111	45.56	45	11.11	32.22	70	11.11	39.44	95	22.22	62.22	120	11.111	32.222	145	11.111	60.556	170	44.444	28.056	195	33.333	21.111
21	11.111	56.67	46	11.11	43.33	71	22.22	41.48	96	11.11	45.56	121	22.222	25.556	146	22.222	28.056	171	33.333	35.741	196	100	31.111
22	11.111	31.11	47	11.11	45.56	72	11.11	56.11	97	22.22	21.11	122	33.333	55.556	147	11.111	36.389	172	22.222	30.222	197	22.222	26.667
23	11.111	51.11	48	33.33	31.11	73	11.11	21.11	98	11.11	45.56	123	22.222	27.222	148	11.111	31.389	173	22.222	31.333	198	33.333	60
24	22.222	45.56	49	22.22	45.56	74	11.11	27.41	99	11.11	37.33	124	11.111	36.667	149	22.222	21.481	174	33.333	21.111	199	.	21.111
25	11.111	45.56	50	11.11	36.67	75	11.11	41.48	100	11.11	36.22	125	22.222	21.111	150	11.111	46.296	175	33.333	39.111	200	.	26.667

¹ I_{RG} = Índice de Reposicionamiento Gubernamental.

² I_{RA} = Índice de Racionalidad Administrativa.