

**Palabras de Alejandro Carrillo
Castro, Coordinador General
de la Comisión Mexicana de Ayuda
a Refugiados**

Quiero agradecer muy cumplidamente que se nos haya invitado por parte del Instituto y del Colegio para participar en estos recuerdos y memorias sobre la obra de nuestro admirado y querido Maestro Gustavo Martínez Cabañas, porque entre mis timbres de orgullo estará haber sido, ser, y seguramente hasta que me muera, seguir siendo discípulo del Maestro Martínez Cabañas.

Aquí atrás, la mampara que anuncia el nombre de este evento, dice Maestro de Generaciones. Y cabe señalar que aquí en México somos, normalmente, no quiero usar las palabras "codos" o "tacaños", sino cuidadosos con los reconocimientos a las personas cuando están vivas. Quizá, porque todavía pensamos que nos pueden quitar oportunidades. Sólo cuando ya no existen, entonces nos desbordamos en elogios y recordamos que fuimos amigos personales y éramos los discípulos dilectos, sobre todo cuando ya no está esa persona para decir que no es cierto. Por ello, qué bueno que Adolfo Lugo y Mauricio

Merino hayan insistido en forzar la naturaleza, que conocemos no adicta a los homenajes y menos a su persona, del Maestro Martínez Cabañas. Sin ambages, creo que la mejor definición de Don Gustavo es precisamente la de "Maestro" y quizá la más difícil de merecer; no para quien cumple esa función durante una generación, sino para quien la mantiene –como él lo ha hecho– a través de varias generaciones, de toda una vida.

Todos hemos pretendido ser alguna vez profesores y nos halaga mucho que nuestros circunstanciales alumnos nos llamen "Maestro" alguna vez. Pero conozco muy poca gente a la que desde que se le conoce, hasta que culmina con éxito –como lo está haciendo y lo seguirá haciendo, como dice bien Luis García Cárdenas– el Maestro Martínez Cabañas. Una vida entera en la que, todavía ahora, está cumpliendo su propósito de preparar nuevos servidores públicos, sobre todo en una administración que va modificándose de manera continua y a la que ha sabido adaptarse en su modificaciones como Maestro el propio Martínez Cabañas.

No lo decimos sólo quienes le conocimos hace tres décadas en la Comisión de Administración Pública y quienes le encomendaron, en nombre del Gobierno Mexicano que, como él era el que más sabía de estas cosas, se encargara de hacer los proyectos y las redacciones finales. Él y Fernando Solana eran los responsables del apoyo técnico de la Comisión, porque bien sabía su entonces presidente, José López Portillo, que si Gustavo Martínez Cabañas se encargaba de hacer lo que ahora vulgarmente se conoce como la talacha operativa, estaba

en muy buenas manos, porque en realidad las reuniones de la Comisión se utilizaban en buena medida para analizar, criticar, intentar mejorar, pero fundamentalmente, construir y bordar sobre ese tejido básico, al que seguramente Don Gustavo se acostumbró a practicar viajando con Luis García Cárdenas, en esos aviones angostitos, como él nos acaba de platicar.

Efectivamente, Don Gustavo tiene la virtud de saber enseñar. Esto para mí quizá lo podría hacer sin duda un buen profesor, pero Gustavo Martínez Cabañas trascendió la categoría de profesor cuando empezó a preparar alumnos con la idea de que pudieran eventualmente culminar la tarea que él había iniciado con tanto amor y dedicación. Sabía –quizá como pocos– que las transformaciones de cualquier institución social –y más si se trata de la administración pública– llevan tiempo. Muchas veces discutíamos con Adolfo Lugo, con Luis García Cárdenas y con Jorge Tamayo, que pareciera que cuando surge la idea de que algo se requiere transformar en una administración pública como la nuestra, dicha idea tarda en traducirse en proyecto, en realización, del orden de diecisiete a veinte años. Martínez Cabañas ha tenido el privilegio de haber visto muchas de sus ideas llevarse al cabo a través de quienes él ha preparado como alumnos. Ver cómo han pasado de la etapa de discusión, de propuesta, de proyecto rechazado una, diez y cientos de veces, hasta que, finalmente se convirtiera en realidad, con frecuencia atribuida su paternidad a otra persona que en ese momento tuviese la capacidad de decisión oficial y, en consecuencia, recibiera los aplausos. Cuántas veces Gustavo Martínez Cabañas se regocijó con nosotros sus alumnos dicién-

do ya se aprobó finalmente esta idea, cuando nosotros sabíamos que había sido una propuesta suya veinte o treinta años atrás.

Tuve el privilegio –como decía Luis García Cárdenas– de conocer al Maestro cuando aceptó, en condiciones bien difíciles, ser el responsable en 1965 de hacer los análisis técnicos para la Comisión de Administración Pública y de presentarlos con modestia y seriedad. De las lecciones que, además de administración pública, nos dio a muchos de los que hoy nos enorgullecemos de ser sus alumnos, destaca su capacidad de entender las flaquezas del ser humano, de sobreponerse a las críticas gratuitas, a las chacotas fáciles, a aquello a que los seres humanos solemos recurrir cuando nos sentimos frente a alguien que sabemos que es más capaz y para sentirnos seguros tratamos de minimizarlo, con chanzas, con adjetivos, con bromas o con críticas. Martínez Cabañas las aguantaba impertérrito, sabía que traía entre manos cosas muy importantes para poner la vanidad o la impaciencia por encima de la seriedad de lo que estaba proponiendo.

Cuando yo pensé que había terminado ya el ciclo de enseñanza para quienes trabajábamos en la Comisión de Administración Pública, ahí en la Secretaría de la Presidencia, ocurrió –como suele ser cuando cambian los ciclos administrativos– que recibí, para mi sorpresa, una invitación que me puso a dudar –la única vez quizá– sobre la salud mental de Don Gustavo Martínez Cabañas. En esa ocasión me dijo que me quería encargar que fuera su suplente en la Facultad de Ciencias Políticas para impartir cátedra de Administración Pública Federal, Estatal y Mu-

nicipal. Me sorprendió mucho, pero se lo agradecí más, pues la mejor manera de aprender es cuando se compromete uno a enseñar a los demás. Me sentí obligado entonces a ponerme a leer todo de lo que Don Gustavo nos había hablado durante las innumerables reuniones de la Comisión; y no tanto por tratar de acreditar conocimientos que no tenía, sino por el pudor de no hacer quedar mal al Maestro Martínez Cabañas. Y ahí empecé a abreviar en su obra y a darme cuenta cabal de lo inmenso y de lo serio del trabajo, casi de hormiga, que durante años había venido realizando Gustavo Martínez Cabañas en beneficio de la Administración Pública de México.

Ahí me dí cuenta de la generosidad de maestro que, como maestro tiene Don Gustavo. No era yo el único, habíamos varios, habemos varios, muchos de ellos estamos sentados hoy aquí, en este auditorio, a los que Don Gustavo nos dio no sólo la oportunidad de colaborar con él, sino que nos hizo sentir que nos entregaba la estafeta para continuar una tarea, que él mismo se consideraba simplemente como un portador más de la estafeta que otros anteriormente le habían hecho entrega también en este campo. Así preparó muchas generaciones de alumnos y de profesores; de alumnos entusiastas y seguidores de sus tareas, a los que continuó dando lecciones cuando aceptó encargarse del Instituto de Administración Estatal y Municipal en el Estado de Guerrero. Yo me pregunté ¿por qué Guerrero? Eso solamente lo podía hacer alguien que sabía mucho de lo que había ocurrido atrás y que por eso sabe e intuye aquello que puede suceder en el futuro.

En alguna ocasión llegué a creer que el Maestro Martínez Cabañas simplemente preparaba a los integrantes de generaciones futuras para que se fueran encargando de mantener lo que él iba dejando, pero no es así. El Maestro Martínez Cabañas, tanto a Luis García Cárdenas, a Pepe Chanes, como a un servidor y a muchos más, nos hacía partícipes de las invitaciones que le llegaban en el área internacional a participar en conferencias y simposia de la OEA, de las Naciones Unidas y de todo aquello que pudiera brindarnos oportunidad de prepararnos mejor, él creía más en nosotros que nosotros mismos y así nos promovía para representar a México o a él en cuanta oportunidad tuvo, y esto lo hizo a través de toda su vida.

Decían Jorge Tamayo y Luis García Cárdenas que tuve el privilegio de sentir el apoyo y la participación de Don Gustavo en momentos culminantes del Instituto y de la Administración Pública de México. Como suele ocurrir en todo acontecer o vida pública, siempre hay altibajos, hay los sexenios en los que toca estar en la banca, en los que el que fue el consentido se vuelve el apestado. Pero para Martínez Cabañas nunca hubo esas distinciones. Don Gustavo siempre acogió, apoyó, brindó respeto y cariño –independientemente de cómo estuviera el termómetro político de la administración en turno– a quienes habíamos trabajado con él o habíamos aceptado ser sus discípulos.

Otra lección más que nos brindó Don Gustavo radica en el hecho de que nunca pretendió conformar una "escuelita de incondicionales" a los que les encargara fueran a pregonar la buena nueva o el evangelio de lo que él hubiera descubierto, para hacerlo en su nombre y sólo

para personal vanagloria. Me constan los análisis juiciosos, serios, que al cambio de cada administración hacía Don Gustavo, preguntándose qué sería mejor para el Instituto y qué sería mejor para las tareas de la Administración Pública en México. Cuántas veces –por encima de afectos personales, de posibles debilidades en cuanto a amistad y a tiempo de conocimiento– Don Gustavo nos enseñó que lo que se requería era que todos nos pusiésemos atrás de aquél que pudiera hacer que el Instituto avanzara siempre más, por las razones que fuera. Y cuando Don Gustavo, nuestro Maestro así lo hacía, nos obligaba a los que –más jóvenes y quizá más inexpertos que él– hubiéramos pretendido economizar o regatear nuestro apoyo a quienes hubieran venido a sustituirnos en las tareas que habíamos tenido a nuestro cargo o a encargarse de la parte culminante de aquello que nos hubiera gustado construir a nosotros.

Don Gustavo es sencillo, como dice García Cárdenas, pero no porque no pudiera no serlo, sino porque se ha impuesto como disciplina ser así. Porque además de conocer de administración pública, conoce la naturaleza de los seres humanos. Sabe qué tan pequeña y qué tan fugaz es la gloria sexenal, administrativa o institucional, en cualquier tarea humana; y qué importante, por contra, es la siembra permanente, el cultivo constante a lo largo de varias generaciones, en las cuales se siembra muchas veces sin saber cuándo habrán de fructificar los esfuerzos que como sembrador o Maestro se realizan.

Debe decirse igualmente que Martínez Cabañas no sembró nunca para recoger a corto plazo. Sembró con la

generosidad del verdadero Maestro. Y por eso es que para terminar estas palabras memoriosas, quiera tan sólo señalar que, quien siembra así, sigue cumpliendo su tarea y sigue reformando a la administración pública no sólo nacional, sino internacional, no sólo a través suyo, sino también a través de sus alumnos, de aquellas simientes que él dejó muchas veces sembradas, generosa y desinteresadamente.

Como muestra de ello quisiera referir una anécdota personal. Tuve la oportunidad de llegar como representante permanente de México a la OEA, cuando un buen amigo de Don Gustavo, Joao Baena Soares, Secretario por dos ocasiones consecutivas de dicha Organización, estaba intentando antes de concluir su mandato, convencer a los Embajadores Representantes de los países que la integran, que había que hacer ya una reforma administrativa a fondo de la Organización de los Estados Americanos. Entonces me llamó y me dijo que sabía que, gracias a los esfuerzos, entre otros, de Don Gustavo Martínez Cabañas y de muchos amigos y maestros que he tenido en la vida, había tenido alguna experiencia en el campo de promover estudios administrativos, y por ello que me encargase de promover una reforma administrativa que permitiera fusionar los dos Consejos de Apoyo Técnico que operan en la OEA desde hace muchos años en el área de cooperación internacional y que constituirían, en ese momento, una innecesaria duplicación de funciones, un desperdicio de recursos, etcétera, etcétera.

Tuve la oportunidad de hablar con el Maestro Martínez Cabañas –yo sabía que él había colaborado alguna vez

como experto y asesor de la OEA— y con esa sencillez que con la que suele hacer sus cosas Don Gustavo me dijo: —Sabe qué, Alejandro, yo tengo todavía el estudio que hicimos hace dieciocho años sobre el asunto que está pidiendo el Secretario General de la OEA—, si le sirve, ahí se lo mando. Obvio decirles que ese estudio era lo mejor que he visto en mi vida sobre el funcionamiento de la OEA, y por lo mismo, no había perdido actualidad. Lo que no se había podido hacer hasta entonces, era poner de acuerdo a los Embajadores ante la OEA sobre cómo instrumentarlo. Pero el documento de Martínez Cabañas, que me fusilé, totalmente con su permiso —siempre me ha dado permiso para fusilarme sus cosas en nombre de México— nos permitió que en cuatro meses de negociaciones se pudiera, finalmente, llevar a cabo la primera reforma administrativa de fondo de la OEA en los últimos veinte años, y que se aprobó en la última reunión general de la Asamblea General, celebrada en Managua, con base en el proyecto que me facilitó Martínez Cabañas, y al que casi no hubo que cambiarle ni una sola coma, ni un solo acento. Lo que hicimos —como alumnos suyos— fue simplemente negociarlo con los demás Embajadores ante la OEA. Y así como Luis García Cárdenas vino hoy a informarle, con todo cariño, que le recordó y le habló desde Londres, aunque él no lo supiera, yo le vengo a informar Maestro, que su proyecto de reforma a la Organización de Estados Americanos, aquél que tuvo la gentileza de enviarme, si bien se tardó en convertirse en decisión política dieciocho años, como usted nos lo advertía, hoy ya está aprobado y está en operación. Así trabaja de modesta, de callada, pero de efectivamente, Gustavo Martínez Cabañas.

Qué siga usted cosechando frutos en los éxitos de sus alumnos, en las realizaciones de sus amigos, en los logros de su familia, pero fundamentalmente en el cariño y en el respeto de todos los que hoy venimos a brindarle un testimonio, Maestro, de la gratitud y reconocimiento por haber tenido el privilegio de sabernos y sentirnos sus alumnos. ¡Muchas felicidades Maestro Martínez Cabañas!