Celebrando a Jesús Silva-Herzog F.

Recuerdos, testimonios y anécdotas

MÉXICO, MMXV

Primera edición: 2015

© de los autores, por su texto

Todos los Derechos Reservados. Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, la fotocopia o la grabación, sin la previa autorización por escrito de los autores.

Impreso y hecho en México / *Printed and made in Mexico*

CONTENIDO

Presentación 9

Textos de:

Salvador Arriola 13
Mauricio de María y Campos 31
Francisco del Río 51
Juan Enríquez Cabot 61
Alberto Fonverrada Berumen 65
Víctor García Lizama 77
José Ángel Gurría 81
Peter Hakim 95
David Ibarra 99
Abraham F. Lowenthal 105
Dionisio Meade 111
Javier Medina Medina 115
Eliseo Mendoza Berrueto 125
Julio Alfonso Millán Bojalil 135
Gustavo Mohar 141

Guillermo Ortiz Martínez 157
Guillermo Prieto Fortún 169
Jesús Reyes Heroles G. G. 175
Francisco Santoyo 189
Arturo Sarukhán 197
Bernardo Sepúlveda Amor 203
Jaime Serra Puche 213
Francisco Suárez Dávila 223
María Elena Vázquez Nava 241
Héctor Vázquez Tercero 247
Paul. A. Volcker 257

PRESENTACIÓN

Francisco Suárez Dávila

Esta obra es el resultado de la iniciativa de un grupo de amigos y colaboradores de Jesús Silva-Herzog que, a través de sus testimonios, han querido plasmar su afecto y reconocimiento al entrañable maestro, amigo y gran mexicano con motivo de sus ochenta años; busca reflejar sus contribuciones importantes al acontecer histórico del país, pero también capturar lo que caracteriza a *Chucho*: su gran personalidad, su genio y figura, su inconfundible voz, sus frases y sus anécdotas.

Los ensayos recorren las distintas etapas de su vida, tal y como se relatan en sus memorias *A la distancia… Recuerdos y testimonios*. Así, en estas páginas se habla de sus estudios en la entonces Escuela Nacional de Economía; de la gran presencia y ejemplo de su padre, el maestro Silva Herzog; de la convivencia y formación de amistades que durarían toda la vida; de su primera y forjadora experiencia profesional en el Banco de México; de sus grandes maestros; de su papel como creador de la gran institución social que es el Info-

navit y de su lucha contra «los molinos de viento» de diversos intereses para consolidarla como gran institución social al servicio de los trabajadores y no «botín de los líderes»; y de sus tareas iniciales en la Secretaría de Hacienda, en la Dirección General de Crédito y en la Subsecretaría de Hacienda.

La parte quizá más importante, o la más recordada, es su gestión al frente de la Secretaría de Hacienda en el periodo crítico de inicios de 1982 a julio de 1986. Aquí realizó una tarea de la mayor trascendencia en tres temas decisivos para México: ordenar el sistema bancario después de la nacionalización de la banca; la ruta en «tierra incógnita» de la negociación de la deuda externa y el inicio del proceso de las reformas estructurales para resolver los problemas de fondo que habían detonado la crisis. Esto atrae el mayor interés entre los participantes en los testimonios de varios exsecretarios de Hacienda y varios colaboradores que después ocuparían puestos muy importantes. Se incluyen también tres textos de fuera.

Después de su renuncia a la Secretaría de Hacienda y un periodo «en la banca», Chucho pasa por la Secretaría de Turismo; luego, inicia lo que él llama su etapa de «embajador a la carrera» (que no lo es tanto): su experiencia en España, periodo sin duda grato por la relación especial que establece con el rey Juan Carlos I y con el presidente Felipe González en una etapa de «luna de miel» de las relaciones entre ambos países. Después viene una segunda aventura diplomática como embajador en Washington, donde le toca vivir otra etapa muy complicada: la crisis de la deuda de 1994 y las negociaciones para el mayúsculo rescate financiero con el apoyo del presidente Clinton. El periodo turbulento que vive se relaciona también con el tema del narcotráfico y los casos sonados del general

Gutiérrez Rebollo. Sobre esta etapa diplomática escriben, como testigos, jóvenes colaboradores de él. Por último, se narra «su aventura electoral» en la competencia por el Gobierno del DF con Andrés Manuel López Obrador y Santiago Creel.

La riqueza y valor de estos testimonios se debe a que están escritos desde distintas perspectivas, a veces con inusitada franqueza o ironía, además de diferentes estilos, en los que se da un cambiante balance entre lo históricamente trascendente y lo anecdótico. Este mosaico transmite la personalidad multifacética de Jesús. También se narran hechos no conocidos. A partir de aquí se pueden reconstruir etapas importantes de la historia económica de México; también podría derivarse un divertido anecdotario de «chuchismos».

A fin de cuentas, este es el tributo, el reconocimiento que un grupo de amigos rinden a un muy destacado mexicano, el gran Chucho.

HOMENAJE A JESÚS SILVA-HERZOG

Salvador Arriola

Conocí a Jesús Silva-Herzog en 1978, año en que fue nombrado director general de Crédito Público en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP). Ya había yo escuchado de dos grandes amigos, Álvaro Echeverría y Francisco Santoyo, comentarios respecto a su eficiente desarrollo como economista y excelente administrador, además de que era una persona de una excepcional honradez y apasionado por la función pública.

Mi admiración y respeto hacia Silva-Herzog aumentó con el correr de los años. Para mi buena suerte, tuve el honor de trabajar a su lado y comprobar todo aquello que mis amigos habían dicho sobre su persona y, más aún, sentir que se habían quedado cortos en sus elogios hacia él.

En abril de ese año asistimos junto con otros funcionarios del sector financiero a la XIX Asamblea Anual del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). En mayo de 1979 fue nombrado subsecretario de Hacienda y Crédito Público; la Dirección General de Asuntos Hacendarios Internacionales,

en la cual me desempeñaba como subdirector general, dependía directamente de la citada Subsecretaría. Este hecho me permitió conocerlo tanto en lo personal como en lo profesional; el contacto cotidiano dio origen a la amistad y afecto que desde entonces nos une.

El no al GATT y los «tigres asiáticos»

El pasado 18 de marzo de 2015 se cumplieron treinta y cinco años de la negativa de México a incorporarse al Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT), en la que tuvo mucho que ver el trabajo técnico que desarrolló la Secretaría de Hacienda.

Tomada esta decisión, no era aconsejable continuar con la política comercial que había caracterizado al país en los años previos, y tampoco lo era sujetarse a reglas multilaterales que no funcionaban. Se hacía imperativo procurar de forma responsable estrategias equilibradas y consensuadas entre todos los sectores de la economía.

Había que adentrarse en esa tarea y encontrar experiencias que permitieran ubicar los mecanismos y acciones que mejor se pudieran adaptar a ese propósito. El secretario Silva-Herzog nos señaló que debíamos profundizar en el conocimiento de las políticas económicas, particularmente de la industrial y tecnológica, que llevaban a cabo varios países del Sudeste Asiático, a los cuales se les conocía como los «tigres asiáticos».

Después de la decisión del 18 de marzo, México no podía quedar sujeto a los vaivenes y al unilateralismo de la Ley de Comercio de Estados Unidos, que amenazaba con eliminarnos las preferencias en la exportación de manufacturas del llamado Sistema Generalizado de Preferencias (SGP) y dejar

de recibir créditos blandos —no concesionales— de las instituciones financieras multilaterales. El objetivo principal era, como lo es hoy, depender menos del ingreso petrolero y potenciar el desarrollo manufacturero y otros sectores prioritarios.

Con la información obtenida, Silva-Herzog decidió organizar una visita de trabajo a China, Corea del Sur, Japón, Singapur y Tailandia, con el objetivo de ampliar y detallar, a través del diálogo con los sectores públicos y privados de esos países, las políticas industrial, tecnológica y de comercio exterior.

La delegación por él encabezada fue integrada por funcionarios de las secretarías de Hacienda, Comercio, y Patrimonio y Fomento Industrial.

Los resultados de la visita fueron analizados por los titulares de dichas dependencias, y se solicitó su presentación al presidente de la República.

Los acontecimientos en materia económica de los primeros meses de 1982 y el cercano proceso electoral impidieron avanzar en la definición de una política económica que, basada en experiencias diferentes al solo apego a las reglas multilaterales, pudiera haber resultado más benéfica que la incorporación al GATT en 1986 y a la persistente concentración de nuestro comercio exterior, y no haber avanzado como hicieron los tigres asiáticos en la definición conjunta sector público-sector privado, de contenidos y compromisos que reforzaran sus políticas industrial y de comercio exterior, dando prioridad a la educación, la tecnología y la innovación.

En 1984, como consecuencia del impacto que le produjo la visita de 1981 a los tigres asiáticos, Silva-Herzog invitó a México al entonces ministro de Hacienda de la República

Popular China, Win-Quiang, quien además era pilar fundamental en la definición del cambio económico en ese país y promotor de las llamadas zonas económicas exclusivas. Era demasiado tarde, la política comercial de México estaba dando un vuelco que dejaba de lado todas aquellas experiencias que en esa época empezaban a desestimarse, por no ir de la mano de las políticas de liberalización del comercio y de inversión, que se han quedado atrapadas desde Doha y que contrastan con el reconocido avance de China, Corea del Sur y Singapur.

El banco de desarrollo del caribe

La decisión más significativa de México por acercarse al Caribe inglés y, en particular, a los países miembros de la Comunidad del Caribe (Caricom) fue la que tomó Silva-Herzog al incorporar a nuestro país al Banco de Desarrollo del Caribe (BDC) en 1983.

La presencia por primera vez de un secretario de Hacienda mexicano en la Asamblea del Banco en Santa Lucía tuvo ciertamente un mayor impacto que el aporte financiero que se realizó para incorporarse a dicha institución, que, vale decir, está dominada por ingleses y canadienses.

Derivado de este hecho, México, a diferencia de Colombia y Venezuela, ganó en menos tiempo una licitación, que fue la de renovar la pista de aterrizaje del Aeropuerto de Belice.

Igualmente, la presencia en el BDC permitió iniciar actividades con la West Indies University, las cuales han aumentado considerablemente a lo largo de todos estos años.

Una revisión integral de la política de México hacia el Caribe al que me refiero merece, como fue la idea original, colocar al BDC como uno de los principales puntos focales

y propiciar, por tanto, una estrategia financiera de mayor alcance.

El banco centroamericano de integración económica

En 1980, el maestro David Ibarra nos instruyó a iniciar conversaciones con el presidente del Banco Centroamericano de Integración Económica con el objetivo de incorporar a México como primer socio fuera de la región. En 1982 se firmó el primer instrumento financiero entre ambas partes, lo que permitió canalizar parte de la factura petrolera del Acuerdo de San José a proyectos de desarrollo en Centroamérica. Debe reconocerse que sin la suscripción anterior, no hubiera sido factible ni transparente canalizar dichos recursos, dado el desconocimiento en México de las prioridades de desarrollo de Centroamérica. Otros actores que otorgaban créditos similares no tuvieron la certidumbre y concreción en el uso de los mismos al no utilizar mecanismos multilaterales como el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE).

Por decisión de Silva-Herzog se amplió en 1984 el monto de los recursos en el BCIE, y esto acompañó la realización de un mayor número de proyectos que eran adjudicados a empresas mexicanas; con ello se sentaron las bases de lo que hoy es la enorme presencia del sector privado mexicano en Centroamérica, misma que ha proliferado en otros países de América Latina, convirtiendo a México en el país con mayor peso económico en toda la región.

La adhesión fue la mejor apuesta en favor del desarrollo de la región centroamericana; además, las altas calificaciones obtenidas por el Banco con las agencias internacionales en los últimos años han propiciado un buen negocio para Mé-

xico; asimismo, se ha comprobado que el apoyo y compromiso conjunto del Gobierno y el sector privado mexicanos, derivado de las decisiones que partieron de la SHCP, fue un éxito.

Los acuerdos hacendarios y financieros internacionales

La actividad que se diseñó para no solo hacer de lo multilateral el único cometido de la tarea de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en América Latina, fue la de hacer partícipes tanto a las áreas del interior de la dependencia como a aquellas otras instituciones del sector financiero, invitando al Banco de México a acompañar la propuesta.

Fue así que con el concurso y visión estratégica de Francisco Suárez, subsecretario de Hacienda, presentamos al secretario la propuesta de establecer los acuerdos hacendarios y financieros que a nivel bilateral propondríamos a nuestros principales socios de la región.

Los acuerdos consistían en establecer de forma recíproca compromisos en materia de eliminación de la doble imposición, del intercambio de experiencias en materia fiscal, de facilitación aduanera y combate al contrabando, de promoción de inversiones a través de instituciones como Nacional Financiera, de esquemas de promoción y financiamiento a las exportaciones y al comercio exterior, de definición de acciones conjuntas en los organismos financieros multilaterales o monetarios y en el acompañamiento del funcionamiento del Convenio de Pagos y Créditos Recíprocos (CCR) y del Acuerdo de Santo Domingo, que además del CCR incluía líneas de crédito y apoyos de balanza de pagos.

Importante fue el número de Acuerdos Hacendarios y Financieros suscritos, tanto con países de Centroamérica y

con Cuba, como con miembros de la Asociación Latinoamericana de Integración (Aladi), que permitieron al poco tiempo, y como consecuencia de la epidemia de la deuda externa, aplaudir y reconocer el apoyo técnico prestado por México a los países del llamado Consenso de Cartagena.

El consenso de Cartagena, la contribución mexicana

En una reunión convocada por el Gobierno ecuatoriano a nivel de jefes de Estado, se decidió establecer un mecanismo que permitiera a los países latinoamericanos afrontar de mejor manera los enormes y graves trastornos que la no solución a su deuda externa les podría acarrear.

México había iniciado con anticipación el tortuoso camino de encontrar soluciones más favorables al problema de su deuda y acumulaba, por tanto, un inventario de experiencias con los diversos actores de la banca privada y de los organismos financieros y monetarios internacionales.

Una vez decidida la constitución y convocatoria del Consenso de Cartagena en Quito, Silva-Herzog exhortó a los delegados de la Secretaría de Hacienda ofrecer y compartir con los demás países de la región dichas experiencias.

Las reuniones del Consenso se caracterizaron por diseñar propuestas que contribuirían a buscar soluciones al problema de la deuda. Resultado de ello son los acuerdos alcanzados con los acreedores internacionales al final de los ochenta. En esa tarea cabe destacar el apoyo técnico que realizó el equipo de Ángel Gurría. Por otra parte, los países miembros del Consenso aprobaron la propuesta mexicana de establecer un Programa Latinoamericano de Intercambio de Información en materia de deuda externa (Platide), el cual contribuyó a mejorar el perfil negociador con los acreedores.

En esa época, la deuda entre los propios países de la región alcanzaba los 4000 millones de dólares, por lo cual se inscribió como tema adicional en la Agenda del Consenso de Cartagena.

A la par de las discusiones relativas a la deuda de América Latina con terceros, a finales de 1985 se inician negociaciones con diversos países que acumulaban deuda con México, mismas que alcanzaron soluciones imaginativas y favorables para ambas partes. El ejemplo fue adoptado por otros países, que de igual manera encontraron salida a la problemática de la deuda existente entre ellos, enviando igualmente un mensaje a los acreedores internacionales de América Latina.

Proyecto de Ley para normar la participación de México en la Cooperación Internacional para el Desarrollo

En 1980, México se vio obligado a aportar recursos a la Asociación Internacional de Fomento (AIF) del Banco Mundial, entidad que otorga recursos concesionales de largo plazo a los países más pobres. Asimismo, las presiones en el seno del BID aumentaban para que países como Brasil, Argentina, Venezuela y México ampliaran su aportación al Fondo de Operaciones Especiales (FOE) de la institución, dedicado a financiar proyectos en los países más pobres de América Latina y el Caribe.

Al propio tiempo, México realizaba aportes concesionales similares a mecanismos de financiamiento de Naciones Unidas, tales como el Fondo Común de Productos Básicos y el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola; en ese universo, se contabilizaban asimismo los recursos que a través de la factura petrolera financiaban proyectos de desarrollo en Centroamérica y el Caribe.

Eran también parte del mismo concepto los apoyos de balanza de pagos y los créditos a la exportación que se concedían a diversos países de América Latina. México seguía recibiendo, si bien en menor medida, recursos bilaterales contabilizados como Ayuda Oficial al Desarrollo, así como apoyos financieros para proyectos de cooperación técnica, y lo más importante, a partir de 1984, crecientes flujos de inversión extranjera directa.

A inicios de ese año, presenté al secretario Silva-Herzog y al subsecretario Suárez un proyecto de iniciativa de ley que debería contar con las bases para establecer una entidad en el sector financiero encargada de contabilizar los diferentes aportes, contribuciones y recursos que México destinaba a la Cooperación Internacional para el Desarrollo (incluyendo los correspondientes a su participación en licitaciones internacionales), y a hacer lo propio en su carácter de receptor de las diferentes fuentes de financiamiento para el desarrollo económico y social del país.

Un señalamiento que nos hizo el secretario fue el de establecer, a través de la entidad del sector financiero arriba mencionado, una efectiva coordinación y acción conjunta con las dependencias del Ejecutivo responsables de los diferentes aspectos de la política económica exterior de México. Tema que continúa pendiente.

Por diferentes razones, la iniciativa que la Secretaría de Hacienda elaboró ese año no pudo incorporarse al paquete definitivo que se destinó al Congreso, ya que se dieron prioridad a temas de mayor urgencia como aquellos relacionados con el presupuesto y la deuda externa.

Toronto, el G-24 y la nacionalización

En los últimos días del mes de agosto de 1982, se llevaron a cabo en la ciudad de Toronto los primeros trabajos para preparar la Asamblea Anual del FMI y del Banco Mundial. Momento difícil y de gran tensión en nuestro país, debido a los problemas de la deuda y la inestabilidad económica.

Por esa razón, Silva-Herzog no pudo asistir a la reunión de ministros del Grupo de los 24 (G-24) para Asuntos Monetarios y Financieros, conformado por ocho países de cada región —África, Asia y América Latina y el Caribe—. Debo aquí destacar que el Grupo, a nivel de altos funcionarios y en su mejor época, fue presidido por nuestro querido amigo Alfredo Phillips Olmedo.

Dada su imposibilidad de asistir, el secretario me designó jefe de la delegación que representaría a México en la citada reunión.

En Toronto, días antes del encuentro, había conversado con algunos periodistas mexicanos de la fuente de Hacienda sobre los problemas por los que atravesaba la economía mundial, uno de ellos, la inestabilidad en los precios de las materias primas.

La sesión del G-24, con la presencia del director gerente del FMI y del presidente del Banco Mundial, dio inicio con la presencia de los medios de comunicación. Unos 30 reporteros entraron a la sala y en lugar de dirigirse, como es habitual, a la mesa principal, lo hicieron hacia donde estaba al cartel que tenía escrito el nombre de México. Por error, creyendo que el jefe de la delegación era «Míster Telo», querían que les informara al respecto de los últimos acontecimientos surgidos en torno a la nacionalización de la banca. Como es de todos sabido, Carlos Tello acababa de ser nombrado

director general del Banco de México y, por causas desconocidas, los periodistas pensaron que era él quien encabezaba la delegación mexicana. Inútilmente traté de explicar que había una confusión, que yo no era «Míster Telo». Según mis compañeros, Rosario Green, Ariel Buira, Miguel Acevedo y Ricardo Peñaloza (q. e. p. d.), cada segundo que pasaba, mi cuerpo iba deslizándose bajo la mesa al punto de casi desaparecer. El desorden y los gritos eran tales, que entraron los funcionarios de seguridad e hicieron salir del recinto a los periodistas, quienes no cesaban en su empeño de entrevistar a «Míster Telo» y aseguraban que lo esperarían al finalizar la sesión.

Teníamos instrucciones precisas de no conceder entrevistas a la prensa hasta la llegada del secretario de Hacienda; por lo tanto, permanecimos en la sala, casi escondidos durante más de cuarenta y cinco minutos; finalmente logramos salir por una puerta trasera para evitar encontrarnos con los periodistas que continuaban esperando.

Nos dirigimos al King Edward Hotel para recibir al secretario Silva-Herzog. Al verme, me preguntó molesto cómo le podía explicar las ocho columnas del *Excélsior*, cuando nos había dado instrucciones precisas de evitar a la prensa. Le respondí que en mis comentarios no había mencionado el tema central de la deuda y tampoco la Agenda de Toronto, que solo me referí a los precios de las materias primas con el fin de dar alguna respuesta a los medios mexicanos que estaban ansiosos de poder escribir algún reportaje.

Varios de mis compañeros mostraron preocupación por que el secretario me corriera; también yo estaba preocupado. Repentinamente se acercó al grupo Miguel Acevedo y nos dijo: «No solo van a correr a Salvador, sino a todos nosotros…, pero del hotel». El gerente del mismo le había in-

formado que nuestras tarjetas de crédito no serían aceptadas debido a la grave situación por la que atravesaba la economía mexicana.

Nos vimos en la necesidad de mudarnos al Holiday Inn y compartir habitaciones durante el resto de los días que permanecimos en Toronto; nuestra dieta diaria consistía en un pequeño desayuno y *hot dogs* para la comida y la cena.

Antes de regresar a México, me volvió el alma al cuerpo cuando el secretario Silva-Herzog se acercó y me dijo: «Me alegro de que las ocho columnas del Excélsior hayan tratado sobre los precios de las materias primas». Se alejó sin decirme nada más.

Coincidencias y anécdotas

Academia Hispano-Mexicana

Cuando Silva-Herzog era subsecretario de Hacienda descubrimos, mientras conversábamos después de los tradicionales acuerdos, que ambos habíamos estudiado la primaria en la Academia Hispano-Mexicana, que fue fundada, junto con el Colegio Madrid y el Instituto Luis Vives, por republicanos españoles a inicios de 1940. Recordamos la calidad de la enseñanza primaria durante aquellos años y a algunos profesores de gran valía y profunda entrega a su labor educativa. Simpática coincidencia la de ambos: en distintas épocas estuvimos enamorando a dos guapas alumnas, hijas de republicanos, quienes son ahora destacadas profesionales. Debo confesar que a ninguno de los dos nos prestaron la más mínima atención.

El peligro del cigarro

Por aquellos días la campaña en contra del cigarro era tremenda. Algunos en Hacienda habíamos intentado apartarnos de este vicio sin resultado.

Una mañana acudí al despacho del secretario para presentarle unos documentos que había solicitado. Hablábamos cuando sonó «la famosa red»; mientras el secretario conversaba con el procurador general de la República, decidí encender un cigarrillo. Silva-Herzog, quien presumía de haber dejado de fumar unos días antes, me miró con mala cara. Luego de unos segundos, el cigarrillo explotó: humo, cenizas, tabaco, papel… Todo se esparció por encima del bellísimo escritorio del señor secretario. No supe qué hacer, si salir corriendo del despacho o tratar de explicar lo inexplicable. Las carcajadas del secretario seguramente se escucharon hasta la Puerta Mariana y, por supuesto, habían sorprendido al procurador. Silva-Herzog le comentó que tendría que cortar la comunicación por no poder contener la risa.

¡Mis hijos! Fueron ellos los causantes de la explosión: en algún momento se apoderaron de la cajetilla de cigarros y colocaron un cuete en cada uno.

Debo señalar que días después vi a Silva-Herzog disfrutando de un Raleigh sin boquilla.

Su invariable austeridad

A inicios de los noventa, Silva-Herzog era embajador de México en Estados Unidos; yo me desempeñaba como secretario permanente del Sistema Económico Latinoamericano. Días antes de realizar un viaje de trabajo a Washington, lo llamé para comunicarle mi llegada; me comentó que le

gustaría invitarme a cenar a un restaurante que le habían recomendado y que pasaría por mí al aeropuerto. Efectivamente, allí estaba esperándome. En el coche me dijo que había decidido no ir a cenar al restaurante recomendado pues era «pura fama y muy costoso»; había tomado la decisión de mejor invitarme unas tortas en la residencia. Con él estaban Lupe (su gentil ayudante de siempre) y la mujer de Lupe, quien, como yo ya sabía, era una experta cocinera.

Así lo hicimos, saboreamos las deliciosas tortas y conversamos largamente. En cierto momento me dijo que le pediría al chofer que me llevara al hotel. Se había hecho tarde y ambos teníamos una apretada agenda al día siguiente; la de él comenzaría a las siete de la mañana. Al llegar a la recepción del hotel a registrarme, busqué en el bolsillo del saco mis lentes de lectura; no los encontré y pensé que los había olvidado en la residencia de la embajada.

Subí a la habitación, revisé con calma los otros bolsillos y, para mi sorpresa, encontré un lujoso Cricket, un bolígrafo Bic y una agenda. ¡Horror. El saco era el del embajador!

Mientras conseguía el teléfono de la residencia (mi agenda telefónica estaba en mi saco), el reloj indicaba casi las dos de la mañana. El propio embajador respondió al teléfono; su sorpresa fue enorme cuando le comenté que por equivocación me había traído su saco. Entonces me preguntó con insistencia si en los bolsillos estaba su agenda; se lo confirmé, y dado que allí estaban los apuntes de las reuniones que tenía al día siguiente, me dijo que él mismo pasaría al hotel a recoger sus pertenencias, pues el chofer se había retirado después de dejarme. Cerca de cuarenta minutos después, el embajador Silva-Herzog recuperó su saco, la pluma Bic, la agenda y el lujoso Cricket a las puertas del hotel.

Al final, las tortas le salieron más caras que el «costoso» restaurante al cual originalmente me había invitado.

Los bikinis de Playa Montoya

Una de las últimas reuniones del Consenso de Cartagena se efectuó en enero de 1986 en la bella ciudad de Punta del Este, Uruguay. La sede fue el hotel La Posta del Cangrejo, el cual estuvo cercado de periodistas y miembros de seguridad durante los dos días de los debates. Era imposible, aun al final de las sesiones, poder desplazarse a algún lugar cercano.

Durante la sesión de la mañana del segundo día y en razón de que se había trabajado hasta entrada la madrugada, se decidió suspender la actividad por dos horas con la finalidad de que se concluyeran los ajustes a los documentos negociados.

Lo anterior, aunado al buen clima y a los comentarios que se hacían de que a la playa cercana de Montoya iban las más bellas bañistas de Sudamérica en bikini, animó a la «delegamex» a comprobarlo. Logramos salir del hotel, sin llamar la atención de la prensa y la seguridad, por la puerta de la lavandería que daba a un terreno baldío, hasta donde llegaría por nosotros el coche que nos habían asignado.

Al llegar a la playa, sufrimos una gran decepción: lo de los bikinis era cuento, apenas dos o tres. Lo que sí logramos fue llamar la atención de los bañistas que allí se encontraban. Obvio, éramos un grupo de cinco mirones con guayaberas.

En broma dije que había escuchado a unas personas decir que ese grupo, los de la guayabera, era de mexicanos y con seguridad miembros de esa delegación que participaba en la reunión de la Posta del Cangrejo, y que seguro entre ellos estaba el ministro de Hacienda. Este comentario y la

decepción ante la falta de bikinis hicieron que la delegamex desapareciera rápidamente de Playa Montoya.

De la playa a la nieve

Poco después de lo ocurrido en Playa Montoya, estuvimos en una reunión extraordinaria del Comité Interino del FMI en Washington. Camino de regreso a México, nos sorprendió una de las más fuerte nevadas que he visto; era tal, que en las calles había personas movilizándose con esquís.

En nuestra ruta al aeropuerto encontramos un auto parado y una señora que pedía auxilio. El secretario Silva-Herzog pidió a nuestro conductor detenerse y se dirigió a la señora para enterarse de lo que sucedía y tratar de ayudarla. Volvió a nuestro coche y le pidió al chofer unos cables auxiliares, los conectó de batería a batería e hizo arrancar el automóvil ante la mirada atónita de la señora, del chofer y del grupo de «observadores» que nunca nos decidimos a salir del coche.

Su secretario particular

Cuando me desempeñaba como director general de Asuntos Hacendarios Internacionales, el secretario Silva-Herzog me preguntó una tarde si podía recomendarle a una persona para fungir como su secretario particular.

Conmigo trabajaba un joven abogado que tenía el perfil para ocupar el cargo. A los pocos días y muy a mi pesar, dejé de contar con el valioso apoyo de Gustavo Mohar Betancourt, pero no podía fallarle a Silva-Herzog, máxime cuando me honraba solicitando le recomendara a alguien para un cargo de máxima confianza. Hasta el día de hoy, ambos mantenemos con Gustavo una gran amistad.

Deseo concluir estos comentarios señalando que Jesús Silva-Herzog es, en muchos sentidos, ejemplo a seguir por las nuevas generaciones, especialmente por ser uno de los funcionarios más honestos con los que ha contado la administración pública de nuestro país.

JORNADAS ASIÁTICAS CON CHUCHO EN TIEMPOS DE CRISIS (JULIO DE 1981)

Mauricio de María y Campos

Conocí a Jesús Silva-Herzog en 1970, en una reunión de profesores del Seminario de Economía Internacional de la Escuela Nacional de Economía de la UNAM, que coordinaba Gustavo Romero Kolbeck con Rosa Olivia Villa como secretaria. Yo acababa de regresar de la Universidad de Sussex, Gran Bretaña, donde realicé mis estudios de maestría en Desarrollo Económico, y fui invitado por Eugenio Anguiano como su adjunto en la materia de Comercio Internacional. En el seminario también impartían clases Jorge Eduardo Navarrete, Antonio Gazol y otros economistas internacionalistas como Jesús Silva-Herzog. De él me impresionó desde el principio su poderosa voz, su carisma y su sentido de humor.

Llegado el Gobierno de Luis Echeverría, algunos de los miembros del seminario fueron designados embajadores como parte de una innovadora iniciativa de diplomacia económica: el joven Eugenio Anguiano se convirtió en el primer embajador de México ante la República Popular

China, Jorge Eduardo Navarrete iría a Venezuela y Gustavo Romero Kolbeck a Japón. Jesús no siguió ese camino. Desde el inicio del Gobierno fue designado director general (fundador) del Infonavit y miembro del gabinete ampliado.

No lo volvería a ver hasta cinco años después, cuando fungía yo como secretario ejecutivo de la Comisión Nacional de Inversiones Extranjeras y él se había convertido en una figura importante y controvertida. En realidad, nuestra relación y amistad data del Gobierno de José López Portillo, cuando este lo nombró subsecretario de Hacienda en sustitución de Miguel de la Madrid, quien se hizo cargo de la Secretaría de Programación y Presupuesto.

Yo trabajaba también en la Secretaría de Hacienda como director de Estímulos Fiscales con Francisco Labastida, director general de Promoción Fiscal, quien acompañó a De la Madrid como subsecretario. David Ibarra, secretario de Hacienda, me ascendió a subdirector general de Promoción Fiscal, puesto de mayor importancia formal, pero menos responsabilidades operativas. Mis funciones estuvieron más vinculadas a las cuestiones internacionales, en particular a la primera negociación frustrada del ingreso de México al GATT. En esa etapa comencé una buena amistad con Chucho, como lo llamamos sus amigos. Ambos teníamos puestos más importantes que las funciones que desempeñábamos. Nos unía, entre otras cosas, el ser miembros del equipo dejado por De la Madrid en la SHCP.

A fines de la primavera, en mayo de 1981, recibí una llamada de Jesús Silva-Herzog pidiéndome que acudiera de inmediato a su oficina. Llegué a su puerta en unos cuantos minutos desde el edificio anexo de Estudios Hacendarios en Palacio Nacional.

—Mauricio: ¿Te acuerdas de tu comentario del otro día

sobre la importancia de fortalecer las relaciones con China y otros países asiáticos? —me inquirió—. Pues creo que llegó el momento de emprender una primera misión financiera por Asia. Estoy convencido de que el futuro se vuelve cada vez más oriental y aquí el fuego cruzado se está poniendo grueso con eso de que se acerca la fecha del destape. Ya viste el último artículo de José Luis Mejía atacándome sin justificación alguna.

—¿Te puedo ayudar a programarla? —le pregunté—. Tengo los datos muy frescos de mi consultoría con la ONU en China el año pasado. ¿Para cuándo estás planeando la visita?

—Junio o, preferentemente, julio —me respondió—. Unas tres semanas. Habría que pensar en comenzar el viaje por Japón, visitar China, por supuesto; también Corea, Singapur y Hong Kong. Ponte de acuerdo con De Pedro (Alejandro, su entonces secretario particular) y con Salvador Arriola (entonces director general de Asuntos Internacionales), que se encargarán de la organización de la misión. Ya lo hablé con Gustavo Petricioli. Está puestísimo para acompañarnos como subjefe de la delegación. También le están pegando duro en los medios por sus relaciones con Miguel de la Madrid, y como presidente de la Bolsa de Valores tiene mucho que aportar. Los mercados financieros asiáticos van para arriba.

La misión quedó establecida para el mes de julio. A principios de junio ya estaba integrada la delegación: además de Chucho, Petricioli y yo irían Gustavo Mohar, subdirector de Asuntos Internacionales; Alejandro de Pedro; Tomás González Hinojosa, director general del Fondo General de Garantías de Inversiones (Fogain) y del Programa de Apoyo a la Pequeña y Mediana Industria; y Eric Álvarez, del Instituto Mexicano de Comercio Exterior (IMCE), quien nos

había acompañado antes a un par de viajes a La Habana para cumplir compromisos del presidente López Portillo. Tuve la oportunidad de sugerir y lograr la adición de una visita en la gira: Tailandia, que comenzaba a atraer interés como «tigre asiático» por su política industrial exportadora, siguiendo el ejemplo de Malasia y Taiwán.

El viaje resultó ser todo un acontecimiento, que no solo cumplió con el propósito principal de Jesús de lanzar exitosamente las relaciones económicas y financieras con el Asia emergente, sino que nos sacó del horno político nacional en momentos difíciles en los que en la Secretaría de Hacienda estábamos experimentando tiroteos desde diversos flancos, así como presiones permanentes de la Presidencia de la República para establecer estímulos fiscales y financieros que contrarrestaran la sobrevaluación del peso y evitaran la necesidad de devaluarlo frente al dólar.

A mí, el viaje me llegó en una etapa de cambio en mi vida, seis meses después de haber conocido a Patricia, mi ahora esposa, tras cuatro años de vivir como «chino libre» —cumpliendo tardíamente, a los 37 años y después de un primer matrimonio, con mi asignatura pendiente de disfrutar los sabores y sinsabores de la soltería—. Patricia, también divorciada de su primer marido, vivía en la casa contigua a la de Jesús en la calle de Cerro Xico, cerca de Avenida Universidad y, para entonces, la cortejaba diariamente desde que nos habíamos conocido en Conacyt. Chucho, con su gran capacidad de observación, se dio cuenta de que mi auto, un Renault de la Secretaría, se quedaba estacionado frecuentemente toda la noche en la calle al lado de su casa, y que a veces yo repetía traje y corbata dos días seguidos al acudir a trabajar. Desde entonces bromeaba conmigo y le gustaba ponerme en evidencia de que estaba cayendo de nuevo en

las redes del matrimonio con una vecina suya. A mí, de repente, me asustó volver a comprometerme con otra mujer. Aunque estaba maduro para reincidir, el viaje asiático de tres semanas me caía de maravilla; era la oportunidad de meditar y confirmar mi decisión.

El círculo sorpresivo japonés

Fue un viaje singular, ya que comenzó con una visita a Tokio, cuando todos los bancos japoneses cortejaban a México para ofrecer créditos a corto plazo necesarios para resolver los problemas de caja, y concluyó también en Tokio, un día después de que el director general de Pemex, Jorge Díaz Serrano, y el secretario de Patrimonio y Fomento Industrial, José Andrés de Oteyza, anunciaran la reducción inevitable de los precios del crudo mexicano, tras la baja decretada por la OPEP, y con ello se diera el inicio de la crisis de la deuda externa mexicana.

A Jesús Silva-Herzog, subsecretario de Hacienda y Crédito Público, le tocó bailar con las demandas de cita de los banqueros japoneses por motivos opuestos en el curso de tres semanas; la segunda vez con la cola entre las patas, ante toros de lidia arrepentidos de sus generosos créditos y deseosos de recuperarlos.

La llegada a Tokio para iniciar la misión fue muy placentera. Tras un largo vuelo de quince horas en Japan Airlines —vía Vancouver—, nos dispusimos a un buen descanso en el Hotel Imperial. Gustavo Petricioli, viejo lobo viajero, me recomendó un masaje reparador en mi habitación antes de dormirme. Seguí su consejo y recibí media hora después a una experimentada masajista. Contra mis expectativas fantasiosas de una bella *geisha* en kimono, recibí la visita de

una mujer de edad avanzada quien, desde la puerta en su bata blanca —como de karateca— me dio instrucciones con señas firmes de desvestirme y ponerme boca abajo.

Media hora después tenía yo a la pequeña viejecilla trotando sobre mi espalda, situación que me llevó a dar un par de alaridos que ella ignoró. Ante mi súplica de parar, balbuceada en mis cuatro idiomas conocidos, no mostró piedad alguna y continuó su marcha. A pesar de mis lágrimas controladas (como de visita al dentista sin anestesia), ella continuó impunemente hasta el final. Entonces, a la hora de preguntarle si podía incluir en mi cuenta la propina, me advirtió, con señas, que era sordomuda. Al día siguiente averigüé que el hotel había concesionado los masajes a una asociación de minusválidos, incluyendo masajistas ciegas. Petricioli se moría de la risa con mi relato. Estoy seguro que él sabía cuál era la práctica acostumbrada en ese hotel, pues lo había visitado anteriormente. Chucho se encargó de difundir mi chusca experiencia.

Las casas de té de las lunas de julio

La visita de tres días a Japón incluyó dos días de trabajo en Tokio y un día de turismo-negocios en Kioto. La visita oficial al Gobierno japonés fue muy exitosa. No solo se firmaron acuerdos con el viceministro de Finanzas en relación a una línea de crédito para atender «problemas futuros poco probables»; también se habló de proyectos industriales en coinversión con empresarios japoneses en el marco del ambicioso Plan de Desarrollo Industrial de México y del Programa de Desarrollo de la Industria de Bienes de Capital de Nacional Financiera. Dada la importancia petrolera de

México, Japón estuvo dispuesto a proporcionar tecnología de punta para fabricar en México forja pesada para abastecer a Pemex, la CFE y otras importantes empresas paraestatales y privadas. Me impresionó la capacidad negociadora de Chucho, con la inteligencia, paciencia y buen humor que habrían de marcar, años después, sus difíciles negociaciones de la deuda externa.

Durante el fin de semana, tras realizar la consabida visita turística en Kioto y sus palacios y jardines imperiales, fuimos invitados por un grupo de destacados empresarios a cenar a una famosa casa de té. Debido a la importancia de la misión mexicana fuimos atendidos y agasajados —con fideos, *sashimis* exóticos y suaves filetes de buey Kobe (amasado con cerveza)— por las más experimentadas *geishas* de la localidad, tres mujeres de la tercera edad con surrealistas voces, portadoras de instrumentos musicales dos veces más viejos que ellas, quienes nos deleitaron por dos o tres horas con canciones japonesas tradicionales. Una vez más, nuestra respetabilidad y dignidad se impusieron ante nuestras ilusiones. Entre risa y risa y una copa de *sake* tras otra, entendiendo cada vez menos de lo que platicábamos (a pesar del excelente intérprete de la embajada mexicana en Tokio), disfrutamos hasta el final la generosa invitación de los empresarios nipones.

La corea del sur nacionalista y emergente

Después de Japón nos entusiasmaba visitar Corea del Sur, que todos los observadores veían como la gran promesa: su PIB per cápita era similar al mexicano, pero había iniciado ya años atrás un crecimiento rápido con gran austeridad y una visión industrializadora de largo plazo, apoyada en un

Estado fuerte, un empresariado muy agresivo e innovador y una nueva ley bancaria que queríamos conocer de cerca. El país había adaptado lo mejor del modelo japonés a sus propias necesidades. Era austero hasta las cachas. Los coreanos, fumadores empedernidos, rechazaban cualquier oferta de un cigarrillo importado: estaba mal visto.

Silva-Herzog insistía atinadamente en que la Ley de Instituciones Nacionales de Crédito de México se había quedado obsoleta, y que requería una reforma de fondo para regular efectivamente a los bancos y a las nuevas instituciones financieras, pero también para orientar mejor el crédito a la industria y otros sectores productivos. Los conglomerados financiero-empresariales coreanos se parecían en cierta medida a los grupos mexicanos basados en los grandes bancos de la época (Banamex, Bancomer, Serfin), que eran propietarios de un grupo creciente de empresas y estaban alcanzando mucho poder. Me pidió que recopilara información, misma que le llevé a Salvador Arriola en México, pero no tuvo ya oportunidad de ser aprovechada. Los anuncios inesperados del 1 de septiembre nos ganaron la partida.

A nuestra llegada al aeropuerto de Seúl fuimos recibidos por el encargado de negocios, el señor Chan, un campechano, exmisionero de Guadalupe, que había ido a las lejanas tierras coreanas a realizar la conquista espiritual y acabó conquistado por una coreana, colgó los hábitos y se dedicó a enseñar literatura iberoamericana en la Universidad de Seúl, para incorporarse más tarde como gran activo a la embajada mexicana dado su dominio de la lengua y cultura coreanas.

El señor Chan nos condujo de inmediato a hospedarnos en la torre del Hotel Lotte, parte integral de un centro comercial y de entretenimiento (cuyo nombre fue siempre memorable). Resultó ser un guía extraordinario de la ciu-

dad de Seúl, que a pesar de su agitada vida nocturna, exigía regresar al hotel a las once de la noche, ya que había toque de queda militar. Después de esa hora nadie entraba o salía.

El primer día de trabajo, tras la visita obligada al ministro de Finanzas y la firma de los acuerdos programados de cooperación financiera e intercambio de experiencias, fuimos invitados por el ministro de Industria y Comercio Internacional a una cena equivalente a la japonesa, atendidos por bellísimas mujeres coreanas, *kisaeng*, semejantes a las *geishas* japonesas pero por fortuna más jóvenes, que se encargaban de cantar, servir la comida (*bulgogi*, delgado filete de res con *kimchi*, a base de verduras, y pescados exóticos) y el licor de arroz, hacer los brindis y lavarnos y secarnos las manos al final de cada platillo. Recuerdo bien al ministro coreano elogiando el desarrollo industrial de México y los grandes complejos petroquímicos, y brindando porque la cooperación entre ambos pueblos se convirtiera en puente para que Corea del Sur —que lamentablemente no disponía de hidrocarburos propios— pudiera construir una industria similar. Hoy día, Corea tiene una importante industria nacional de refinación y petroquímicos con energéticos importados, mientras que México dejó que se deteriorara la suya a base de ideología pura y ausencia de una política para agregar valor a nuestro petróleo.

La puntualidad del protocolo coreano y la ayuda del señor Chan nos permitieron llegar «sanos y salvos» y antes de las once a nuestro «HotelLotte». ¿Dónde estará hoy el señor Chan? Estoy seguro de que aquel equipo de Silva-Herzog estaría dispuesto a invitarlo a una cena, aunque Gustavo Petricioli y Tomás González Hinojosa ya no estén hoy con nosotros para contar sus divertidas anécdotas.

En 1979 un terco militar y visionario político chino, Deng Xiaoping, llegó al poder en Beijing, después de un largo recorrido junto a Mao Tse Tung y Chou Enlai, superando los obstáculos que la Banda de los Cuatro —encabezada por Jiang Qing, la esposa de Mao— y la Revolución Cultural le impusieron en el camino. Deng tuvo la persistencia, el liderazgo y la visión estratégica de largo plazo necesarios para iniciar la gran apertura económica del país más poblado del mundo, manteniendo, casi intacto, su régimen político autoritario y logrando un salto gigantesco hacia adelante en el escenario internacional, que incorporó a 300 millones de chinos al mercado.

Tuve la suerte de ser invitado un año antes de nuestra visita, en junio de 1980, a formar parte de una misión de asesoría a China, por el Centro de Empresas Trasnacionales de la ONU, dentro de un equipo internacional de seis miembros. Me incorporaron por mi experiencia en negociaciones de contratos de tecnología y como secretario ejecutivo de la Comisión Nacional de Inversiones Extranjeras. Le interesaba al Gobierno chino la innovadora experiencia mexicana para promover y regular simultáneamente la inversión extranjera directa. Un año después era impresionante lo que habían avanzado en los aspectos institucionales y en los resultados prácticos a partir de un decreto de una página que convocó, por primera vez en varias décadas, a empresas extranjeras a coinvertir en China a través de acuerdos con una duración limitada de 5 a 10 años, a condición de que aportaran al menos 25% del valor del proyecto (sin límite superior). Desde la expedición del decreto hubo un elevado número de empresas extranjeras interesadas, a pesar de la

incertidumbre de los términos y de que no estaba prevista la propiedad extranjera de los terrenos y las instalaciones de las empresas. La expectativa de entrar al enorme mercado chino despertó el apetito de todo el mundo.

Por ello, cuando llegó nuestra misión financiera, encabezada por Jesús Silva-Herzog en un momento en que México todavía brillaba como sol naciente gracias a nuestro petróleo y rápido desarrollo económico, tuvimos una excelente recepción. Estaba entonces como embajador de México ante la República Popular China Víctor Manzanilla Schaffer, político de vieja cepa que el presidente López Portillo había enviado después de Eugenio Anguiano y Omar Martínez Legorreta, y quien nos recibió con amabilidad y cautela, dado el momento previo al «destape» que vivía México.

La visita tuvo su esperado atractivo turístico con la vista de la Gran Muralla, el Palacio de Verano, el Templo del Cielo y los monumentos políticos de rigor, como el Mausoleo de Mao en plena Plaza Roja; así como ocasiones distinguidas para saborear el pato pekinés y otras delicias de la gastronomía china en honorables e interminables cenas oficiales de 14 platillos, acompañadas de los inevitables brindis con copas de Moutai. Nos impresionó la cantidad de bicicletas que circulaban en Tiananmen y la casi total ausencia de automóviles, más allá de uno que otro vehículo oficial «Bandera Roja». La mayor industria automotriz del mundo actual, que produce 23 millones de vehículos anuales —más que los Estados Unidos y Japón juntos— estaba entonces solo en la imaginación de los políticos y economistas chinos.

Pero fue la reunión oficial de la delegación con Gu Mu, vicepremier chino, responsable de Asuntos Exteriores y Desarrollo Económico en el Gobierno de Deng Xiaoping, el momento estelar de la visita. La reunión nos confirmó la

importancia que el nuevo Gobierno chino le asignaba a la cooperación internacional con Europa y Estados Unidos en su apertura al exterior modernizante, pero también el reconocimiento a México por sus altas tasas de crecimiento, los ambiciosos proyectos en marcha, como los puertos industriales —«que mirarían equilibradamente a Occidente y Oriente»— y los vastos recursos y logros petroleros que podrían dar lugar a mayor cooperación en el camino ascendente de China. «México está más avanzado hoy» —nos afirmó Gu Mu— «pero en treinta años, mi país será una economía tan importante como la de los Estados Unidos. Estamos caminando en esa dirección; pero tenemos mucho que aprender sobre la marcha. Ahora mismo estamos emprendiendo la construcción de una Zona de Libre Comercio en Shenzhen, similar a las que México tiene en la frontera con los Estados Unidos».

Jesús Silva-Herzog, aunque fuera solo un modesto subsecretario de Hacienda, supo estar a la altura de Gu Mu, y con su vozarrón pausado y habilidad oratoria le resumió muy bien los logros de los regímenes revolucionarios mexicanos y el gran crecimiento que estaba ocurriendo en el país gracias al petróleo, pero también a las mejoras en la infraestructura, las instituciones y los niveles de vida de la población. Con su habilidad diplomática y su buen humor se ganó la simpatía del vicepremier; reconoció la importancia de la apertura china y propuso un amplio programa de cooperación entre los dos países en materia financiera, pero también en el área industrial y comercial, incluyendo nuestra experiencia en la promoción de la inversión extranjera.

Quién hubiera imaginado entonces que habíamos tenido el privilegio de escuchar a uno de los más distinguidos arquitectos de la apertura china al exterior y de los logros que

alcanzó ese país puntualmente en las tres décadas previstas. Salimos felices y Chucho nos «invitó» a comer para celebrar el éxito de la reunión. Como siempre, a la hora de pagar, decidió repartir la cuenta equitativamente: «Cada quien trae sus viáticos, ¿no es así? Pues a gastarlos», nos exhortó con su pícara sonrisa. «Genio y figura hasta la sepultura», le recordé en voz baja a Gustavo Mohar. El cuidado en la administración de sus dineros siempre ha sido una característica de Chucho, incluyendo los que ha administrado del Estado, donde siempre fue ejemplar, a veces hasta pasándose de la cuenta de estricto con sus subordinados; aunque él siempre afirmó, y con toda razón, que «no se puede ser *demasiado* honesto. O se es honesto o no». Algo para recordar en tiempos de cólera como los actuales.

Una breve escala en Hong Kong

Para inspirar nuestros afanes modernizadores y atender nuestros apetitos consumistas, qué mejor que una breve escala en Hong Kong. Aunque fuera un solo día, aprovechamos el pretexto de una reunión con los bancos locales para visitar esa impresionante ciudad de los rascacielos y tomar un pequeño velero que nos paseó por la bahía y nos mostró sus perfiles deslumbrantes.

Fue ahí donde hicimos las compras de regalos para la familia. Aunque la ciudad siempre fue cara, tenía fama de que uno podía adquirir aparatos electrónicos, cámaras fotográficas (entonces no electrónicas) y joyas a precio reducido. En mi caso, fue el momento de la verdad. Por fin, después de sesudas meditaciones y pláticas con la almohada, me decidí a comprar el anillo de compromiso para Patricia. Sobra decir que, aunque procuré hacer mi adquisición discretamente,

no faltó quien se enterara y le fuera con el chisme a Chucho, y este se encargó de recordármelo todo el camino de regreso a México.

Los elefantes reales de Tailandia y los «tigres asiáticos»

La visita a Tailandia fue, además de la ocasión de ver cómo se incorporaba este tradicional país pacífico a los «tigres asiáticos», un agradable interludio de fin de semana para los integrantes de la misión. Desde la llegada al bullicioso Bangkok, con su horrendo tráfico y ruidosos mercados, nos quedó claro que el país estaba iniciando también, en una escala menor, un salto para adelante. En medio de la humedad tropical era posible ver numerosos talleres y comercios trabajando intensamente de sol a sol.

Las conversaciones oficiales estuvieron llenas de buena voluntad y de acuerdos preliminares de cooperación futura. Aunque seis años antes (1975) México y Tailandia habían iniciado relaciones diplomáticas, no había todavía una embajada en Bangkok (y no habría hasta 1989). Nos dejaron claro, sin embargo, que la filosofía confuciana del trabajo y el ahorro, el espíritu budista de gobierno y empresarios, la inversión japonesa y estadounidense, estaban desatando las fuerzas modernizadoras de un país muy tradicionalista, todavía con gran poder de la Casa Real, que durante muchos siglos presumió de ser el único país en Asia que no había sido conquistado por potencias europeas. El turismo creciente y el comercio internacional tras la derrota de Estados Unidos en Vietnam estaban cambiando irremediablemente el Reino, pero el corazón de su cultura parecía permanecer intacto.

Un *tour* dominical por sus mercados flotantes, serpentarios, templos budistas, monjes rapados, paseos en elefante

y sensuales masajes tradicionales, nos confirmaron la subsistencia de la Tailandia profunda. Mi conclusión fue que más que otro de los tigres asiáticos, el país era un pequeño elefante en decidido movimiento hacia adelante dentro de la emergente cuenca del Pacífico. Su posterior evolución ha demostrado que fue una decisión correcta hacer un acto de presencia mexicana en su etapa de despegue.

Lo importante no es que el gato sea blanco o sea negro, sino que mate ratones

Singapur constituyó una corta pero interesante etapa final de la misión antes de emprender el regreso a México desde Tokio. Fue una oportunidad de examinar el caso singular de una ciudad-Estado que se convirtió en tigre asiático por la visión estratégica geopolítica y geoeconómica de un líder carismático y autoritario, Lee Kuan Yew [fallecido el 23 de marzo pasado]. México había iniciado relaciones con este país en 1975 y, aunque en 1981 tampoco había una embajada mexicana —igual que en el caso de Tailandia—, sí existían contactos con algunos de sus bancos que facilitaron una reunión con sus autoridades de alto nivel.

La presentación oficial nos pareció más la de un CEO de un conglomerado empresarial que la de una autoridad gubernamental, pero igual nos dejó muy impresionados de lo que Singapur había logrado en muy poco tiempo, gracias a la capacidad de sus líderes de imaginar —con lentes eminentemente chinos— la forma de aprovechar la posición pri- vilegiada de la ciudad-Estado en el estrecho de Malaca, y de construir un centro de servicios portuarios y abastecimiento a los barcos occidentales y asiáticos, para luego aprovechar esa plataforma en el terreno de los servicios

financieros, la industria electrónica de alto valor agregado y el comercio exterior.

A Jesús Silva-Herzog le llamó mucha la atención la decisión del Gobierno empresarial de Singapur de establecer un programa de educación, salud y, particularmente, vivienda como plataforma básica para el bienestar social y el desarrollo del país. Recuerdo también la insistencia en que las buenas relaciones con Estados Unidos y Gran Bretaña, pero a la par con China, eran claves de su seguridad y éxito futuro.

El pragmatismo de Lee Kuan Yew había sido ya una influencia reconocida sobre Deng Xiaoping y el nuevo rumbo económico que estaba tomando China, que ahora también estaba poniendo en práctica el conocido *dictum* de que «lo importante no es que el gato sea blanco o sea negro, sino que mate ratones». Esto nos lo hicieron notar orgullosos nuestros anfitriones.

Esa noche, después de la reunión de trabajo, nos fuimos a cenar para recapacitar sobre nuestro viaje, que estaba a punto de concluir. Acudimos a un restaurante familiar popular especializado en mariscos que me había recomendado un amigo de la India. La especialidad eran camarones, langostinos, cangrejos y almejas en salsas deliciosas, muy condimentadas. El único problema es que había que batirse en serio con las manos para quitarles las cáscaras a los crustáceos, y aunque los meseros nos aprovisionaban de grandes baberos, limones y toallas para secarnos al final del banquete, resultaba inevitable acabar con salsa hasta en las cejas. A todos les fascinó. Pero nuestro elegante amigo Tomás González Hinojosa no pudo enfrentar la batalla manual con los *curries* y se quedó con hambre. Para desquitarse, la noche siguiente, a punto de partir a Tokio, nos invitó al Hotel Raffles para cenar «como

Dios manda» y beber el tradicional coctel Singapur Sling. Nadie dijo que no. Gustavo Mohar se despidió esa noche de la delegación, pues había planeado una visita a la India.

El viaje a Tokio para emprender el camino de regreso a México también fue memorable. En Singapur nos enteramos que el ingeniero Díaz Serrano y el secretario de Patrimonio y Fomento Industrial, José Andrés de Oteyza, habían anunciado la fuerte reducción de los precios del crudo mexicano en seguimiento del anuncio de la OPEP. Era claro que nuestro país se encontraba en una encrucijada sin precedente, con una elevada deuda externa, una balanza comercial deficitaria y un peso sobrevaluado. Pasó lo que tenía que pasar y no había vuelta de hoja; había que estar preparados con un comunicado de prensa para enfrentar a los medios nipones, sobre todo considerando la alta exposición que México tenía con créditos de corto plazo de bancos japoneses.

Después de lidiar con la prensa japonesa en el aeropuerto en una sesión de preguntas y evasivas, emprendimos el vuelo de regreso con gran satisfacción de haber cumplido con creces nuestro cometido, y con un gran alivio, pues no teníamos que enfrentar más a nuestros acreedores. Concluyó nuestro viaje justo a tiempo, dejándonos listos para capitalizar nuestros aprendizajes y buscar los nuevos caminos que iba a solicitar a gritos el Gobierno de López Portillo, nosotros incluidos.

El regreso a la Ciudad de México nos dio un baño de realidad. La información sobre la situación real de nuestra economía comenzó a salir a la luz pública. México se había endeudado hasta el cuello para proseguir con su apuesta petrolera y sus sueños de grandeza. Sus planes para administrar la abundancia tenían que ser reemplazados por un gran ajuste macroeconómico, y la Secretaría de Hacienda y los

grandes consorcios privados iban a tener que trabajar duramente para enfrentar la crisis. Al mismo tiempo, se acercaba la hora del informe presidencial y del destape del candidato del PRI a la Presidencia de la República. Se trataba de una ecuación compleja… Y así lo demostró la historia.

Jesús Silva-Herzog, quien aun como subsecretario había estado marginado de las decisiones fundamentales y se había opuesto a muchas de las acciones que se habían adoptado recientemente, seguiría en buena medida como observador hasta la designación de Miguel de la Madrid como candidato del PRI a la presidencia, las elecciones de julio del año siguiente y el calamitoso informe presidencial del 1 de septiembre de 1982, que lo condujo a asumir la Secretaría de Hacienda y a encabezar las duras negociaciones de la deuda unos meses antes del cambio de Gobierno.

Yo regresé a continuar con mis labores hacendarias y confirmar mi camino al matrimonio que tuvo lugar ese noviembre, con la esperanza de un nuevo puesto en la siguiente administración. Cumpliendo con su compromiso contraído en el viaje, Jesús Silva-Herzog nos organizó una cena de despedida de solteros a Patricia y a mí, en la que disfrutamos las películas y fotos del viaje asiático —entre otras, unas escenas magníficas de Chucho y Petricioli, muertos de la risa, subidos en dos elefantes tailandeses—. Nos entregó también un fino libro encuadernado en piel, que nuestro amigo en común Ernesto Marcos había encargado, con el inquietante título *La vida sexual de Mauricio de María y Campos*. Sus inocentes páginas estaban todas en blanco. ¿Algo me sabía?

Los treinta y cuatro años que han transcurrido desde entonces, hasta sus ochenta primaveras que hoy celebramos, me han permitido conocer a un gran hombre: inteligente, cálido, nacionalista y honesto hasta los huesos, de esos que

ya hay muy pocos, que creen en la auténtica función de servicio del funcionario público y que la realizan siempre con dedicación, cariño y sensibilidad social. Me tocó ser su amigo cuando fue subsecretario y secretario de Hacienda, cuando fue embajador de México en Madrid y en Washington y yo estaba también en el circuito diplomático; como colega en grupos académico-políticos en la UNAM, y hasta cuando coincidimos en lo que él siempre llamó la Renata (Reserva Nacional de Talentos): el desempleo...

Fue un jefe excelente en la Secretaría de Hacienda, de quien aprendí mucho; compañero de causas políticas, económicas y sociales; amigo en los mejores y los peores momentos. Un hombre que a veces es muy vanidoso, pero nunca arrogante. Un personaje que adonde quiera que va es reconocido y saludado por los grandes y los humildes; por los políticos, los empresarios y los intelectuales, pero también por la gente sencilla, quienes lo aprecian como un líder moral, que siempre predicó con el ejemplo.

He tenido, en estos últimos años, la oportunidad de tratarlo en pareja en México y en el extranjero. Hilde, su esposa, es gran amiga de la mía. Comparten muchos intereses, gustos y actividades. Los jueves nos toca a los dos ser viudos del dominó, que ambas juegan ávidamente y disfrutan muertas de la risa.

¿Qué más puedo decir? Felicidades Chucho, por tus ochenta años: ¡misión cumplida!

O CHAMBEA…

Francisco del Río

Tuve la suerte de ser colaborador de don Jesús Silva-Herzog Flores en dos ocasiones. Dos años y medio cuando fue embajador de México en España (de 1991 a 1993), y dos años más cuando lo fue en Washington (de 1995 a 1997). La primera vez por imposición, la segunda por invitación de su parte y convicción mía.

Recuerdo las circunstancias previas al inicio de mi inesperada colaboración con Silva-Herzog. El 26 de abril de 1991 la vida por fin nos trataba bien a Elena y a mí. Estábamos celebrando nuestro quinto aniversario de bodas. Llevábamos casi dos años y medio en París y habíamos superado el robo de nuestra mudanza y el de nuestro departamento, en el que se habían llevado lo poco que nos quedaba luego del primero, así como otras estrecheces económicas derivadas de la devaluación del dólar frente al franco.

Pocos meses antes había llegado un nuevo embajador, Manuel Tello, quien no solo había solicitado mi permanencia en la embajada, sino que además se me nombrara jefe de

Cancillería en lugar del ministro José Luis Martínez, quien había sido trasladado como cónsul general a Berlín, y se me acreditara como ministro, aun cuando conservaría el rango y el salario de consejero. Mi relación con Tello era espléndida; mientras cenaba con Elena esa noche en el restaurante Le Jules Verne en el segundo piso de la Torre Eiffel, vislumbrábamos por lo menos otros dos años en la capital francesa.

Nada nos hacía pensar lo que iba a ocurrir al día siguiente. Fue un sábado. El embajador Tello y yo teníamos que ir temprano al aeropuerto Charles de Gaulle: él a recibir al subsecretario Andrés Rozental y yo, al director del Instituto Matías Romero, Andrés Ordóñez, quienes coincidían a la misma hora en vuelos y con propósitos distintos. Nos encontramos en la puerta de salidas internacionales y, después de lamentar tener que estar ahí a esa hora en sábado, Tello y yo recibimos a nuestros visitantes, quienes se habían encontrado al recoger el equipaje y salieron juntos. Saludé a ambos. Con Rozental me unía una amistad de diez años y me dio un gran gusto verlo de nuevo. Además, era mi jefe en la Secretaría. Nos dirigimos al estacionamiento en el primer sótano; los embajadores en un elevador y Ordóñez y yo en el otro.

Al llegar al sótano y abrirse la puerta, me encontré con Tello, quien me dijo solemnemente:

—El señor subsecretario quiere hablar con usted.

Sorprendido e intrigado me acerqué al subsecretario, quien me preguntó:

—Paco: ¿sabes que habrá cambios en la embajada?

No sé por qué, de inmediato pensé en que el que se iba era Tello y, en mi error, no entendía cuál sería la razón para relevarlo tan prematuramente. Le contesté que no estaba al tanto y pregunté cuáles serían esos cambios.

—Te vas —me dijo lacónico.

Ante mi total desconcierto, no acerté más que a preguntar:

—¿Por qué? —Yo me preguntaba: «En qué me equivoqué, ¿cometí un error?».

—¿Cómo que por qué? —me respondió—. Porque tienes el perfil y la experiencia y te necesitamos en Madrid. Pronto recibirás tus instrucciones de traslado. ¡Felicidades!

Me dio un abrazo y se subió al auto que manejaba Tello. Arrancamos, yo estaba boquiabierto.

Llevé a Ordóñez a su hotel y ya no sé de lo que hablamos. Solo recuerdo el murmullo de su conversación, mientras cavilaba sobre la sensación agridulce que la noticia me provocaba. Dejar París cuando apenas empezábamos a disfrutarlo y donde por fin habíamos alcanzado una situación estable y prometedora me llenaba de frustración. Pero sin duda me atraía la promesa del nuevo destino con todo y lo que significaba ser ministro en la que yo consideraba la embajada más importante de México en Europa. Significaba un peldaño más en la carrera y una gran muestra de confianza por parte del secretario Fernando Solana y de mis jefes.

Pero ¿qué sabía yo de España? Ese destino nunca había estado en mi radar, pues era demasiado para mí. Lo primero que pensé es que recién se había nombrado a un nuevo embajador: Jesús Silva-Herzog. No lo conocía personalmente. Había oído que tenía un gran carisma e inteligencia, la gente hablaba muy bien de él, que había estado en el Infonavit y que había sido nombrado secretario de Hacienda al final del sexenio de López Portillo y ratificado por De la Madrid. Sabía que había tenido que enfrentar la crisis de principios de los ochenta y que había sido muy criticado por aquello del "problema de caja". Sabía de sus reticencias ante la na-

cionalización de la banca. Conocía, sobre todo, una opinión generalizada sobre él: su honestidad a toda prueba. Sabía que habría podido ser presidente de México. Poco más.

Pronto llegaron las órdenes de traslado. A fin acelerar el proceso de instalación en el nuevo destino, solicité unos días de vacaciones para ir a Madrid a buscar departamento, conocer al embajador Silva-Herzog y ponerme a sus órdenes. Traté varias veces de hablar con él desde París, pero no lo logré. Que no había llegado, que ya había salido, que estaba ocupado,etcétera. «Mala cosa», pensé. Intuía que mi designación podría no haberle gustado. Si no, ¿por qué no me tomaba la llamada? No insistí más y le dije a una de sus asistentes que pronto iba a viajar a Madrid y que me gustaría entrevistarme con él. Unos días después me llamó para decirme que el embajador me invitaba a comer en su residencia, un viernes a las dos de la tarde de fines de mayo o principios de junio.

Hice que mi viaje coincidiera con esa cita y Elena y yo tomamos el avión a Madrid en la mañana de ese viernes, apenas a tiempo para llegar a almorzar con Silva-Herzog. Me parece recordar que me fui directamente desde Barajas a la residencia, mientras mi esposa comenzó a visitar departamentos de la mano de una buena amiga española que habíamos hecho en París y que estaba de regreso en Madrid.

A pesar de mis ya catorce años de servicio, confieso que estaba muy nervioso cuando me dirigía a la casa de la calle del Pinar. Me intimidaba conocer a ese gran político mexicano. Era la primera vez que iba a trabajar con un político y no tenía la menor idea de lo que me esperaba. En el servicio exterior hay una máxima que dice que el puesto no lo hace el país de destino, por más atractivo e interesante que sea…, sino el jefe. Conocía historias de compañeros del SEM en los

que todo mundo veía «madera» pero que habían fracasado en sus carreras por las veleidades de embajadores políticos con contactos en México del más alto nivel, y que eran fulminantemente trasladados a otros destinos después de un telefonazo.

* * *

Tiempo después reflexionaba sobre la suerte que tuve al compartir esos años de trabajo con don Jesús. Trabajar con él fue como cursar una maestría. No solo había ganado en experiencia, sino que había hecho un amigo para toda la vida. A pesar de haber dejado de trabajar con él hace catorce años seguimos en contacto, y hace solo seis meses tuvimos la alegría de recibirlo a él y a su querida esposa Hilde en nuestra casa de Montreal.

En España trabajé con él hasta noviembre de 1993; fueron años de intenso aprendizaje y grandes experiencias. En 1992 tuve la suerte de apoyarlo en un año particularmente intenso y de gran entendimiento con el Gobierno socialista español: la segunda Cumbre Iberoamericana en Madrid, los Juegos Olímpicos de Barcelona y la Exposición Universal de Sevilla, acontecimientos para los cuales recibimos la visita del presidente Salinas de Gortari, entre otros importantes personajes de la vida política y empresarial de México.

La agenda cotidiana de Silva-Herzog era particularmente intensa en su afán por establecer y consolidar las redes de contactos indispensables para poder desahogar su misión como representante de México. Con frecuencia era invitado a hacer intervenciones públicas en medios de comunicación y en círculos empresariales, culturales y académicos.

Por esas fechas se había inaugurado la Casa de América, ubicada frente a «La Cibeles», para lo que se remozó y acondicionó el antiguo Palacio de Linares, en el corazón de Madrid.

Uno de esos días me disponía a salir a comer y le eché un vistazo a la agenda vespertina del embajador. Estaba previsto que a las cinco de la tarde debía participar en un panel para la presentación de un libro sobre la economía de América Latina, compilado por el Instituto de Relaciones Europeo-Latinoamericanas que presidía Wolf Grabendorff y en el que participaría, entre otros, la europarlamentaria Guadalupe Ruiz-Giménez, buena amiga de la embajada y de México. Eran las dos y media de la tarde. Fui a su oficina y le dije que nos veríamos en la Casa de América a las cinco. «¿Y a mí que se me perdió en la Casa de América?», me preguntó. Me di cuenta que, cosa muy rara, se le había olvidado la cita y, peor, no había leído el libro.

Le recordé de qué se trataba y le propuse leer el libro en ese momento, repartiéndolo por secciones entre todos los funcionarios de la embajada, para así prepararle unas tarjetas con lo principal y tenérselas listas a las cinco. Iba a ser difícil, pues el libro tenía unas 600 páginas, pero haríamos nuestro mejor esfuerzo. Quise salir rápidamente de su despacho para atajar al personal antes de que saliera a comer. Me detuvo el embajador. «Paco, no hace falta hacer todo eso. Mire, ahora me voy a ir a echar una nadadita, después una comidita y luego una siestecita, y a las cinco de la tarde nos vemos en la Casa de América». Quise insistir en mi plan de crisis y me interrumpió para decirme: «Lo único que le pido es que llegue temprano a la Casa de América y se asegure que yo hable al final de todos los panelistas».

Así lo hice. Logré, no sin alguna reticencia por parte de los organizadores, que el embajador hablara al último. En

punto de las cinco llegó con el pesado libro bajo el brazo. Me di cuenta que había marcado algunas páginas con papelitos amarillos de otro libro que yo sabía que no había leído. Después de decirme lo bien que habían estado la nadadita, la comidita y la siestecita, saludó a los panelistas y durante la siguiente hora los escuchó con toda atención, reaccionando con discretos gestos de aprobación o desaprobación a lo que decían. Al llegar su turno se puso de pie, y luego de un silencio que usó para pasar su mirada por todo el auditorio, dijo: «Pues yo no estoy de acuerdo con lo que aquí se ha dicho», lo que provocó murmullos de sorpresa entre el público. Dejó que se acumulara un poco la tensión y agregó: «Bueno, con algunas cosas sí y con otras no; ni tanto que queme al santo ni tanto que no lo alumbre. Miren ustedes, en la página fulana de tal el autor se permite hacer tal o cual aseveración, y yo más bien creo que se le escapó tal cosa...». De ahí empezó a echar mano de su enorme experiencia en cuestiones económicas y su privilegiada capacidad de oratoria para echarse al público a la bolsa. Poco a poquito. «Y en la página sutana no le falta razón al decir…, pero yo creo que…», y continuó seduciendo a su auditorio. Al terminar su intervención, ovación de pie, felicitaciones de muchos, fotografías con algunos, agradecimientos de otros. En fin, gran faena. Y me dije: «Lo de la comida ya lo hago, la siesta también, pero tengo que empezar a nadar de inmediato».

La visita del presidente Salinas de Gortari fue muy intensa y exitosa. Uno de los múltiples actos fue una cena que se organizó en el Casino de Madrid con los empresarios, inversionistas y banqueros más importantes de España, que fue posible gracias a la extensa red de contactos que había tejido el embajador. Al finalizar la cena y de improviso, el presidente le pidió al embajador que agradeciera la presencia de

todos en su nombre. Momento particularmente tenso, pues el proceso de organización de la cena había generado momentos de fricción con algunos elementos del Estado Mayor Presidencial y de la propia Presidencia de la República. No obstante, todo había salido a pedir de boca, lo que hasta ese momento resultaba inesperado para todos. Silva-Herzog improvisó un discurso brillante que aprovechó para subrayar los logros del Gobierno mexicano y del propio presidente, así como la importancia que México atribuía a su relación con España y los españoles. De nuevo, *standing ovation*, que con generosidad puso a disposición del presidente Salinas.

El tiempo de mi estrecha colaboración en España con Silva-Herzog y con amigos y colaboradores de él, como Juan Foncerrada, entre otros, me permitió atestiguar de primera mano en qué consiste representar a México con pasión y honestidad, el ejercicio de una administración institucional con probidad, la satisfacción de trabajar con la camiseta puesta, la coherencia personal y política, la importancia de las relaciones humanas, la transparencia y la generosidad. Recuerdo siempre una de sus máximas: «Mire Paco, hay que dar mucho de lo que no cuesta». Trato de aplicarla hasta hoy.

* * *

Aquel viernes de nuestro primer encuentro en Madrid había llegado a la residencia un poco antes de la hora fijada. Caminé alrededor de la manzana para hacer tiempo y cinco minutos antes toqué el timbre. Me hizo pasar la empleada filipina, Patrona «Trona» Capitán. Me dijo que el embajador no había llegado y me pidió que lo esperara en la sala principal de la residencia. Una sala muy grande y bastante austera. No había ningún detalle personal, lo que revelaba el

poco tiempo que el embajador llevaba viviendo allí. Y los sofás oficiales, que parecían antiguos, seguramente habían sido tapizados con arreglo a los variopintos gustos de los que antes habían habitado esa casa.

Poco después pude ver a través de los visillos de la ventana de la sala que un automóvil se había detenido frente a la puerta principal de la residencia y oí un vozarrón en el vestíbulo: «Trona, ¿qué hay para comer?», y una vocecita desde la cocina contestaba: «Pollo prieto, señor». «¿Pollo prieto? Será tal vez un plato filipino», me dije. «Con los retortijones que tengo, a ver si no me indigesto», pensé. Luego me alivió descubrir que se trataba de una confusión. Yo había entendido mal: no era pollo «prieto», sino pollo «frito», pero en el acento filipino sonaba como pollo «prito».

Se abrieron las puertas corredizas de la sala y entró el embajador de México. Luego de un fuerte apretón de manos y de darme la bienvenida a Madrid y a su casa, nos tomamos un tequila antes de pasar a la mesa. La conversación fue cordial pero tensa, sobre todo de mi parte. Algo estaba pasando y no sabía yo qué era. Me preguntó si ya había estado en España y le respondí que dieciséis años antes había pasado un verano en un pueblecito de Cataluña, y que apenas había estado en Barcelona y nunca en Madrid. Me pidió que le hablara de mi trayectoria en el servicio exterior y lo hice. Recordó con afecto a don Alfonso de Rosenzweig-Díaz, de quien yo había sido secretario particular unos años antes. Quizás el único punto a mi favor.

El pollo frito estaba servido y pasamos al comedor. Había una mesa enorme para unas 24 personas, pero nosotros nos sentamos en una mesita adjunta cerca de la ventana, en la que había un servicio para dos. El «pollo prieto» estaba muy bueno. Seguimos hablando y de pronto me dijo: «Tiene us-

ted que saber que yo no lo pedí». Agregó que se había opuesto a la salida de mi antecesor porque: «¿No le parece a usted estúpido que en un país de la importancia de España cambien al mismo tiempo al embajador y al segundo de abordo? ¿Quién me va a asesorar sobre lo que está pasando aquí? Seguramente usted no».

Eso era. Su lógica no admitía contradicciones. Poco iba a poder ayudarle en los primeros meses. Coincidí con él y le dije que yo tampoco había pedido venir a España, que mi esposa y yo estábamos muy felices en París, pero como miembro del servicio exterior no me quedaba más que acatar las instrucciones recibidas y que por ello había venido con anticipación a Madrid, a mis costas, para no perder tiempo en buscar alojamiento y, sobre todo, para ponerme a sus órdenes. Agregué que consideraba un honor tener la oportunidad de trabajar con alguien como él y que si bien desconocía los asuntos españoles, aprendía rápido y pondría la poca o mucha experiencia que pudiera tener al servicio de la embajada y su titular. También le pedí que me pusiera a prueba y si después de un tiempo prudencial, a su juicio, no daba el ancho, no tendría inconveniente en que hiciera el consabido telefonazo a México y pidiera mi salida. Sin rencores.

Con esa media sonrisa que lo caracteriza me respondió: «Mire Paco, conmigo es muy claro: o chambea o lo corro». Le dije que me la ponía muy fácil. Lo que yo sabía era chambear.

Y para mi gran fortuna, chambeé.

Montreal, marzo de 2015.

EL GRAN CHUCHO

Juan Enríquez Cabot

De chico, uno tiende a ver a su papá como un ser grandote, heroico. Y precisamente así me pasó con mi padre, Antonio Enríquez Savignac. Pero también había otra figura, su amigo del alma, alias *el Negro* o, simplemente, *el gran Chucho*.

Los Silva y los Enríquez íbamos y veníamos en diversas excursiones al campo, a Cuautla, Zihuatanejo, Acapulco. Siempre era una aventura, pero lo mejor, de lejos, era ir al mar. Salían a bucear mi padre y Chucho; llevaban chuchillo en pantorrilla, arpón en mano. Regresaban con langostas, almejas, uno que otro pescado, y a veces una flecha de arpón doblada (por aquello de las piedras que se mueven).

Chucho hacía las de Tarzán. Invitaba a los chamacos a pegarle en el «estómago de hierro». Era, y es, una figura mítica. Tuvimos mucha suerte de aprender de padres con sentido de aventura, con mucho amor por sus hijos e hijas, inteligentes y, aún más fundamental, decentes.

Más tarde empezaron los viajes padre-hijo al lejano rancho en Baja. Los tiempos habían cambiado. Todos había-

mos crecido bastante. Ahora nos tocaba a nosotros asustar a nuestros padres cargando arpones y buceando con tiburones. Aquellos, ya con una que otra cana, disfrutaban sus cubas y *whiskys*, permitiéndonos tomar una que otra cerveza. Dormíamos al aire libre, sobre la terraza, entre alacranes. Eran tiempos preciados porque ambos habían ascendido a algunas de las posiciones más importantes del país. Las presiones eran inmensas; el tiempo para estar con la familia, limitado.

Eventualmente los chamacos empezamos a trabajar, a hacer nuestro camino, encontramos pareja, tuvimos chavos propios. En muchas coyunturas, en muchos momentos difíciles, fue fácil saber qué hacer, cómo actuar. Estos dos hombres habían sembrado en nosotros una fundamental decencia e inquebrantable honestidad, cueste lo que cueste. Una y otra vez aprendimos, en largos trayectos en coche, sobre cubiertas de barco o en pláticas junto a una fogata que no hay que doblarse, que hay que ser hombrecitos, cuidar a quienes no tienen y no se pueden defender, que hay que saber crear y construir. Hay que dejar huella. Y al volver la vista atrás, uno debe poder estar orgulloso de lo que logró. Que lo importante no es el poder o la riqueza, sino lo que uno hace.

Para nuestros padres darnos estas lecciones fue costoso. No se doblaron ante el poder. En un sistema que respeta al que «ahí la lleva», ponían obstáculos, presionaban, detenían para defender lo construido, lo correcto. Ambos aprendieron bien las lecciones de sus propios padres y madres, de don Rodrigo Gómez, de Ernesto Fernández Hurtado. Aunque la persona que presionara llevara el título de «Señor Presidente», no cabía doblarse si hacerlo comprometía principios fundamentales.

Pudieron haber ocupado posiciones aún más encumbradas, pudieron habernos dejado una inmensa herencia, como reciben hoy tantos vástagos de expresidentes o exgobernadores. Pero precisamente por no haber hecho eso, nos dejaron algo mucho más valioso: un coraje por construir grandes escritos, compañías, ciudades y países. Una sed por cambiar, por mejorar. Un claro sentido de que pase lo que pase tenemos inteligencia, talento y espina para lograr algo grande, sea donde sea.

A su vez, nuestro arrojo, a veces enfrentando al poder, a veces intentando cambiar al mundo de manera fundamental, les sacó varias canas a los ahora venerables padres y abuelos. Temían por nosotros, a la vez que sentían un gran orgullo. Y veían en sus nietos y nietas los mismos valores. Esa es su herencia más importante. Porque al ver a las siguientes generaciones, pudieron comprobar el respeto que les teníamos de chavos. Su papel de héroes sigue en pie. Comprendemos su idiosincrasia y sus errores humanos, y sentimos lo mismo que sentíamos cuando salían del mar con tremendo pez entre los brazos. Y por eso les decimos ahora a nuestros chavos: «Nunca vas a tener idea alguna de cuánto te quiere un padre hasta que tú mismo tengas hijos…».

PASAJES Y PASAJEROS

Alberto Foncerrada Berumen

Uno no suele amanecer con el pendiente de ver cómo cotizó la honestidad, si hubo un desliz en la integridad o qué tanto se devaluaron la decencia y la probidad. Quienes nacimos en México a finales de los sesenta del siglo pasado damos por sentado que el mercado de esos valores sigue a la baja, registrando una pronunciada caída que hoy parece difícil de revertir. Para mí, al igual que para varios de mis amigos y colegas de generación, el nombre de Jesús Silva-Herzog Flores sigue siendo un referente obligado en el servicio público. Una especie de *rara avis* que reúne carisma con capacidad, que siempre predicó con el ejemplo y a quien, por lo mismo, se le sigue extrañando en la palestra. Amigos y conocidos compartimos durante mucho tiempo el deseo de ver a este funcionario ejemplar volar más alto Varios estábamos convencidos de que hubo un par de coyunturas muy favorables para ello. En honor a la verdad, Chucho nunca nos falló, nosotros fallamos en convencerlo.

En lo personal me considero afortunado de haber trabajado con él en distintas ocasiones en ámbitos tan diversos

como la Secretaría de Turismo, donde fui su secretario técnico; en la embajada de México en Washington, adscrito a la Oficina de Asuntos Políticos y Relaciones con el Congreso y después a la de Asuntos Migratorios; y, por último, como su secretario particular en la campaña a la jefatura de Gobierno del DF.

Turismo fue mi primera incursión en el servicio público. Chucho decidió mantener a buena parte del equipo de la administración anterior, mostrando su sensibilidad al tomar en cuenta su experiencia. Ahí también se forjaron amistades que hasta hoy perduran, algunos como los integrantes del grupo La Cava, que nos reunimos a comer para intercambiar puntos de vista y, de vez en cuando, resolver los grandes problemas del país. En ese periodo en la Sectur aprendí que la cruda realidad política contrastaba con mi visión romántica del Gobierno. Ese fue un año sumamente convulsionado que anularía el *glamour* que con frecuencia se asocia con esa cartera. El levantamiento del EZLN y los casos Colosio y Ruiz Massieu solo aceleraron esa lección. Mientras éramos testigos de los efectos de una pronta descomposición política y social en México, nos enfrentábamos al reto de explicar en el extranjero algo que difícilmente nosotros podíamos comprender.

A pesar del entorno adverso en el país, recuerdo con cariño esa etapa y algunas de las giras en las que acompañé a Chucho, en particular la que hicimos a mi estado predilecto, Oaxaca, que incluyó recorridos inolvidables por ese magnífico mosaico de culturas y culminó con una visita a la Guelaguetza, en donde todas convergen. Parte de la tarea que me había encomendado el secretario consistía en atender, y no perder de vista, a los invitados y otras personalidades que le acompañaban en la delegación, y que incluían a fami-

liares de Luis Donaldo Colosio, viejas amistades como José Andrés de Oteyza e invitados especiales como Sofía Mazagatos, Miss España 1993. Sobra decir que pocas veces en mi vida he seguido una instrucción con tanto esmero como en aquella ocasión.

Después vendría la embajada en Washington. Yo me incorporé a la misión diplomática unos días después de que Chucho tomara posesión. Ya se vaticinaban tiempos difíciles. El primer ejemplar de *The Washington Post* al que tuve acceso mostraba en su primera plana la foto del desencuentro entre el presidente Zedillo y el expresidente Salinas. Chucho y yo poco tuvimos que ver en cuestión de trabajo, pues las líneas de mando estaban definidas claramente y yo respondía a los ministros. No obstante, establecimos una relación personal muy especial basada en la confianza y cierta complicidad. Siento que fue precisamente ahí donde cimentamos el gran aprecio que nos une hasta el día de hoy. Siempre agradeceré su respaldo cuando me vi en la disyuntiva entre mantener el empleo en el que llevaba trabajando poco menos de un año y que siempre había anhelado, o bien, continuar con mis estudios de maestría en Londres, aprovechando una beca que recibí del British Council. Su consejo me hizo más fácil tomar la decisión. Opté por continuar mi preparación y creo que fue la mejor elección. En Europa tuve oportunidad de verlo en una ocasión en que fue a cumplir con uno de esos compromisos anuales que tenía con alguna organización. Su visita no podía haber caído mejor, no solo porque me daba gran gusto verle, sino también porque yo andaba muy bruja de dinero y ese día me invitó a comer y pagó la cuenta. En aquellas épocas en las que el internet era lo más novedoso, recuerdo haberle reprochado enterarme de su enlace matrimonial por los trascendidos del *Reforma*. Después de Lon-

dres, fui muy afortunado al poder regresar a la embajada, donde se abrió una plaza de tercer secretario.

En Washington también se gestó algo que perduraría por muchos años: una intensa rivalidad en el tenis. Si bien ya jugábamos de tiempo atrás, nunca antes a esos niveles de competencia. Sin haber pulido las mañas de mi padre, que vaya que le hicieron pasar corajes, en particular sus famosas «dejaditas», sí puedo decir que Chucho y yo disputamos memorables partidos durante esa etapa. Cuando en aquellos fines de semana de intensa actividad tenística el resultado le era favorable, la junta habitual de coordinación de los lunes —que encabezaba el embajador y a la que asistían ministros y agregados de otras dependencias del Gobierno federal— incluía como primerísimo punto del orden del día el anuncio pomposo del resultado por parte del embajador. Al menos en una ocasión fui invitado a participar en dicha reunión en donde Chucho me honraría dándome la palabra para, de inmediato y con toda alevosía, tirar el golpe bajo, solicitándome compartir con todo el personal su heroica hazaña. Quedará para el registro de nuestra política exterior que cuando el resultado le era adverso, lo que sucedía con frecuencia, la relación bilateral se convertía nuevamente en alta prioridad para el titular de la embajada de México en los Estados Unidos.

Aunque Chucho siempre ha sido un hombre justo, no en todo hemos coincidido. Mi querido amigo y compadre Carlos Mendoza y yo trabajamos juntos en Washington en una etapa maravillosa de nuestras vidas, y en una ocasión nos vimos envueltos en un incidente de tránsito. La policía, cumpliendo con su deber, nos detuvo y llamó al servicio secreto para que nos llevara a casa, pues consideraban que no estábamos en condiciones de conducir. En efecto, veníamos de cenar y

tomar unas cuantas copas de vino. Esto motivó un despliegue inusual de patrullas y oficiales, entendible también por el contexto en el que se daba. Sucede que en ese tiempo en la capital estadounidense se sentía una gran animadversión hacia quienes portábamos placas diplomáticas; esto se debía a un muy lamentable accidente que se suscitó en DuPont Circle, en el que un funcionario de la antigua República de Georgia, conduciendo a muy alta velocidad y en estado de ebriedad, se impactó con otro vehículo y le provocó la muerte a una adolescente que iba como pasajera. El caso tuvo repercusiones internacionales importantes, en particular por el tema de la inmunidad diplomática. En esos días el embajador de México fue anfitrión de una recepción en la residencia oficial y, como lo dicta el protocolo, se paró en la entrada para recibir y saludar a sus invitados. Chucho por mucho tiempo tuvo una mañita que le divertía hacer conmigo en público: en el momento en el que le iba a dar la mano, él retiraba rápidamente la suya para ver cómo hacía el *swing*, dejándome en ridículo. Ese día no sería el caso. Al tocar mi turno de saludarle le tendí mi mano, misma que estrechó y apretó con fuerza para reclamarme, muy molesto, que se había enterado de lo sucedido. La fila de invitados atrás de mí no me permitió réplica o explicación alguna. Mi compadre Carlos se salvó de la reprimenda pues estaba de viaje en México. Después nos enteramos de que Emilio Varela había salido en nuestra defensa, al reclamarle a Chucho que él era muy afortunado por tener a Derek, su chofer, quien lo traía del tingo al tango en las recepciones, pero que nosotros los mortales debíamos sortearla solos. Entendí la molestia de Chucho y me quedé un tiempo con la espina clavada de no poder dar mi versión de los hechos, pero qué le vamos a hacer, me convencí de que el tiempo me daría la razón o, como dicen por ahí, a toro pasado… ¿o será torito?

El tenis también fue un factor en la campaña a la candidatura del DF. Hablando de toros, ahí le salió lo testarudo del signo zodiacal que compartimos y que nos costó más de un dolor de cabeza y, quizá, unas milésimas de punto en las encuestas. Pasado el tiempo lo entendí y lo aprecié en su real dimensión. Para Chucho era importante echarse su partido de tenis o bien su nadada. Si las huestes de la lideresa fulana andaban inquietas porque el candidato venía con diez minutos de retraso, o el columnista mengano nos traía en la mira por ser unos desarraigados, ni hablar, así sería. Ya tocaría a los duros del partido y a los creativos de imagen hacer circo y maroma para revertir el daño causado por el candidato que había optado por posponer unos minutos las promesas, apelando a su derecho a ejercer la autenticidad y la disciplina personal.

James Carville, aquel osado y excéntrico asesor de la campaña electoral de Bill Clinton, me confesaría en privado que no entendía por qué había tanto empeño en el equipo de campaña por crearle una personalidad distinta al candidato, pasando por alto sus grandes cualidades naturales. Ya en Washington habíamos visto que la autenticidad le era redituable a Chucho. Cómo olvidar aquel «me vale Wilson» que regaló a los corresponsales en respuesta a las críticas sobre su estilo poco ortodoxo de ejercer la diplomacia que le había endilgado el ex gobernador de California, Pete Wilson, autor de la ínfima Iniciativa 187, que negaba servicios básicos a nuestros migrantes.

Donde no hubo mucho margen de maniobra para el candidato al Gobierno del DF. fue cuando ya estaba en la vorágine de la campaña, específicamente en los recorridos por los mercados y las centrales de abasto. Cual si fuéramos entrenadores de un pugilista en el cuadrilátero, Ma-

nuel Barros y yo nos divertíamos advirtiendo a Chucho que rechazar un taco de la marchanta frente a las cámaras no solo le haría parecer petulante, sino que también correría el riesgo de ofender a los ahí congregados. La estampa de ver al exsecretario de Hacienda recorrer los pasillos estrechando manos, cargando niños, comiendo gorditas, garnachas, huaraches, tortas de tamal, flautas o tacos de birria, barbacoa, longaniza o suadero y ayudándoselos a pasar con un espeso champurrado, simplemente no tenía precio. Estos recorridos con frecuencia habían sido precedidos de un desayuno con las bases del partido o con un grupo de empresarios en el Club de Industriales, lo que complicaba aún más la digestión. Debo reconocer que si bien Chucho siempre se la rifó, resultó frustrante nuestra incapacidad por revertir la percepción mediática de que estábamos dormidos en nuestros laureles, cuando había un claro registro de que teníamos muchos más eventos realizados que el candidato «totalmente Palacio» de la derecha y que el lobo mañoso disfrazado de oveja que resultó ser el candidato de la izquierda.

El poder manipulador de los medios no era novedad para mí. Recuerdo aquella revista *Quehacer Político*, en la que alguna vez se imputó a Chucho poseer en Yautepec un verdadero palacio de virrey, reportaje que se acompañaba solo con una foto del zaguán. Se aderezaba con más amarillismo afirmando que en ocasiones se le veía saliendo en motocicleta para dirigirse al mercado acompañado de una rubia despampanante. Quienes conocíamos a la familia sabíamos perfectamente que se trataba de *Uge*, su hija. Más grato fue el caso, poco común, en el que durante la campaña al DF, apelando a su derecho de réplica y mostrando gran mano izquierda, Chucho abrió las puertas de su casa de Cerro Xico a una filosa periodista para que constatara en persona que el

estilo de vida imperial que ésta le atribuía era solo producto de su imaginación. Esto la motivó a retractarse, dedicando un artículo alusivo a «Las tortas de Chucho», que serían el sello de la casa cuando había invitación a cenar.

La campaña la disfrutamos tanto como la padecimos quienes fuimos protagonistas directos de los cientos de kilómetros recorridos en el *micro* por las entrañas de ese eterno laberinto que es la ciudad de México. Tenemos innumerables anécdotas. Nunca olvidaré —por lo imponente que fue visualmente— un episodio que bien podría haber sido extracto de una versión mexicanizada de la película *Mad Max*. Sucedió cuando fuimos a los basureros de Santa Catarina Iztapalapa, si mal no recuerdo, donde para llegar al lugar del evento tuvimos que recorrer a pie un trayecto de varios metros, que parecieron kilómetros, en medio de dos vallas conformadas por los personajes más bizarros y temibles que uno pueda imaginar. Si bien es cierto que la voz grave, la piel tostada y el buen porte le ayudaron a Chucho a lo largo de su trayectoria para imponer presencia frente a sus interlocutores del FMI, del Banco Mundial y demás acreedores, en este bastión de los pepenadores, literalmente el basurero de la ciudad, esas características no parecían surtir el mismo efecto. Abrían brecha al candidato varios de estos individuos de inmensa y semidesnuda anatomía tatuada de grasa y chapopote, quienes golpeaban con toda energía grandes barriles de metal, creando un ruido ensordecedor, mientras otros portaban antorchas encendidas, y todo este ritual para que finalmente fuéramos escoltados hasta el centro de la congregación. Fueron momentos de gran tensión. Era difícil conciliar nuestro discurso de partido renovado frente a este sector anquilosado, a quien ofrecíamos poner su destino en las «buenas manos» de Silva-Herzog.

En otro recorrido por esa delegación también se presentó un incidente que por fortuna no pasó a mayores. Encaminados a otro evento, sentimos una sacudida inesperada. Un carro se había impactado en la parte trasera de nuestro micro. Resulta que el equipo de seguridad de la «zarina de la basura», nuestra candidata en la demarcación, y el grupo de escoltas que por ley nos había impuesto la PFP terminaron encañonándose unos a otros, todo por ver quiénes se ubicarían inmediatamente atrás de nuestro transporte. En la confusión, todos, incluido Chucho, nos agachamos para evitar lo que podría haber resultado en una tragedia. A Javier Noyola, nuestro encargado de medios, le tocaría arriesgar el pellejo y salir apresurado para correr hasta el segundo micro que nos seguía y que transportaba a los medios de comunicación, que de haber presenciado la escena, habrían tenido material de sobra para su nota del día siguiente. Por fortuna, todo quedó en un susto y no trascendió.

La campaña compensaba esa tensión con esporádicos momentos de esparcimiento. Recuerdo uno sucedido después del gran evento organizado en un hotel para recaudar fondos, en el que echando mano del buen cartel con el que contaba Chucho entre los empresarios, aprovechamos para clavarles el diente. Así, con la venta de unas cuantas mesas y ofreciendo un espléndido concierto de Tania Libertad y Armando Manzanero, logramos juntar una buena cantidad de dinero, que compensó en algo el que ya para entonces nos negaban los coordinadores de la campaña de Francisco Labastida. Terminamos aquella bohemia a muy altas horas de la madrugada y bastante entrados en copas Carlos Slim, un par de colegas de campaña y una guitarra que era acariciada por la Libertad, quien simplemente no tenía ganas de irse a dormir.

Superado el trago agridulce de la campaña y del resultado electoral, Chucho y yo siempre nos mantuvimos en contacto. Con mi ocurrencia de incursionar en el ámbito restaurantero se mostró siempre solidario, y ahí estuvo en la gran inauguración de La Resaca, en la que degustamos almejas chocolatas que adquirí en La Viga, en el puesto de nuestro querido amigo Chava. Pasados unos años, ya estando yo en Chicago, Chucho me sorprendió al aceptarme una invitación para ser uno de los principales oradores en un evento de alto nivel organizado por el Chicago Council on Global Affairs y la Reserva del Banco Federal. Me llenó de orgullo constatar la vigencia de su prestigio en el extranjero al ver cómo se le acercaban personas de distintas generaciones para felicitarle por su intervención. Fue una visita corta, suficiente para un buen *Chicago cut* en el McCormick & Schmick's y unas patas de cangrejo al día siguiente en el Shaws, en donde también pagó la cuenta, cerciorándose como siempre de recibir el cambio exacto y calculando con todo rigor el monto justo de la propina.

Los viajes a La Paz son otra faceta de nuestras vidas. Los recorridos en barco ajeno se disfrutan más y ese fue el caso en los viajes que realizamos, año con año, un grupo de amigos —padres e hijos varones— a Baja California Sur para embarcarnos en alta mar. Es curioso que el tamaño de las embarcaciones en préstamo comenzaba a disminuir de manera directamente proporcional a los bonos e influencia política de nuestro otrora influyente «Diamante negro». Ello no demeritaría en nada la experiencia. Esos viajes acabaron haciéndose en tierra firme en el rancho de un buen amigo. A Chucho le cambiaba el semblante desde que nos subíamos al avión que nos llevaría a Puerto de Ilusión, más si los boletos tenían un buen descuento o corrían por

cuenta de los Aréchiga, en ese entonces propietarios de AeroCalifornia. Yo participé en varias de estas aventuras marítimas que resultaron ser siempre memorables: las *esnorqueleadas*, los bancos de almejas, los paseos en kayak, el buceo con lobos marinos, la pesca con arpón, los tacos de dorado, la exhaustiva búsqueda del marlin, las ballenas beluga, el cortejo de los delfines y las inolvidables noches en alta mar bajo un cielo tapizado de estrellas.

La disciplina de Chucho por el ejercicio siempre ha sido admirable y en los viajes a La Paz nunca hizo una excepción. Por lo general, con un «¡Órale cabrones! ¿Quién va al agua?» se iniciaba el ritual de las mañanas, en el que salía a nadar muy temprano. Pocos éramos los que acabábamos acompañándole, con el mérito que implicaba sobreponerse a las secuelas de la francachela del día anterior y, en ocasiones, sorteando un mar infestado de aguamalas. Eso sí, una vez cumplida la misión, nada más gratificante que el desayuno bien ganado, que consistía las más de las veces en gruesas tortillas de harina con machaca de pescado. En ocasiones nuestro querido Ángel César Mendoza (q. e. p. d.), con impecable uniforme de capitán de fragata, se levantaría temprano y daría solemnidad a nuestra hazaña, ya fuese entonando el himno nacional, encomendándonos a la protección de la guadalupana o únicamente deseándonos buena suerte.

Ángel César y Chucho siempre fueron el ancla para que estos viajes se llevaran a cabo tronara, lloviera o relampagueara. Recuerdo cómo le causaba gracia a Chucho seguirle la corriente a Ángel César cuando este nos preguntaba a mis hermanos y a mí, enfrente de mi padre, cómo estaba nuestra hermanita María Luisa y si acaso Juan (mi padre) ya le había comprado zapatitos. Debo confesar que llegué a pensar alguna vez que quizá algo habría de cierto en la existencia de

ese personaje de ficción paceño, y que algún día recibiríamos la llamada reclamando la falta de calzado. De lo que no me queda duda, es que la bromita nunca causó mucha gracia a mi padre. Pero así se llevaban. Pocas veces se le veía tan contento a Chucho como en ese viaje. En más de una ocasión nos llegamos a preguntar si este renombrado economista no habría errado la profesión, pues se le veía más en su elemento echándole el curricán a los dorados y las cabrillas, que descifrando variables econométricas.

A Chucho y a mí nos separan treinta y dos años de edad; a pesar de ello, hemos construido una buena relación de amigos. Siempre habrá gratos recuerdos: desde los de infancia, incluidos los viajes a La Marquesa, en los que hacía alarde de la firmeza de sus bíceps, y las ocasionales invitaciones a ver películas en su casa de Yautepec, hasta los partidos en Tezoyuca en casa de los Montaño, las idas a La Gaviota en Zihuatanejo e innumerables visitas a su estudio de Cerro Xico.

Cuando perdimos a mi padre, Chucho estuvo siempre ahí, igual que durante la difícil etapa en la que mi madre luchaba ferozmente contra el cáncer. Me conmovió que viajara, el año pasado, hasta Chicago para estar presente en mi boda; creo que lo hizo para ver si esta vez iba en serio, pues ya había sido testigo directo de un intento fallido.

En fin, no me queda más que sintetizar que en todos estos años, que han pasado de volada, ha sido siempre un verdadero privilegio compartir la vida cerca de Chucho, ya sea como espectador, como actor de reparto o en calidad de protagonista. Me deja tranquilo que durante su exitoso tránsito por el servicio público y por toda una vida, este mexicano ejemplar sembró en muchos de nosotros la idea de que es posible servir sin necesidad de renunciar a nuestros valores fundamentales.

AL LICENCIADO JESÚS SILVA-HERZOG, JEFE Y AMIGO ENTRAÑABLE

Víctor García Lizama

En la casa, mi esposa Lica y mis cuatro hijos: Fernando, Tere, Adriana y Rosa María, lo recordamos con alegría muy frecuentemente, y con gran afecto y reconocimiento. En mi familia usted es un personaje inolvidable y muy querido, respetado y admirado, por mil y una razones. Cada uno de mis hijos tiene anécdotas y recuerdos muy agradables que contar; hasta Rosa María, la que llegó al trabajo voluntario a los dos años, conviviendo en Wallis con sus habitantes, quien se sentaba en sus piernas en las ceremonias de entrega de viviendas en Mérida, habla frecuentemente y con emoción «del licenciado Silva-Herzog».

Recuerdo el día que lo conocí; fue cuando nuestro inolvidable amigo Juan Foncerrada Moreno le propuso a usted que me nombrara delegado regional del Infonavit en Chiapas, Tabasco, Campeche, Quintana Roo y Yucatán (después se agregaría Oaxaca). Cuando llegamos a su oficina, ubicada en un pequeño edificio de Reforma, pasamos de inmediato y lo

vi de pie hablando por teléfono; parecía recién llegado de alguna gira que le había «afirmado el color». Con un ademán cortés y sonriente nos invitó a tomar asiento. Ya se despedía de su interlocutor telefónico, pero sus palabras fueron suficientes para escuchar el que después reconoceríamos como «el vozarrón del licenciado Silva-Herzog», tan cálido, claro y fuerte.

Pasamos en el Infonavit momentos difíciles, producto de la incomprensión de los ignorantes, de la ambición de varios y de las metas teóricas inalcanzables, fijadas desde fuera de la Administración. Con harto esfuerzo, al fin triunfamos. Peleamos por la honestidad; la eficiencia; la calidad de los conjuntos habitacionales y de las viviendas; por su ubicación adecuada; por el desarrollo humano de los trabajadores; por la asignación imparcial de los créditos y de las viviendas, con base en reglas claras; luchamos por precios justos, y muchas cosas más. Al calor de nuestro esfuerzo común surgió el Grupo de Fundadores del Infonavit, A. C.

Más adelante, nuevamente tuve la oportunidad de servir al Estado bajo las órdenes del secretario de Hacienda y Crédito Pública —usted— en el Fideicomiso Liquidador de Instituciones Nacionales de Crédito y Organizaciones Auxiliares (Fideliq), una experiencia satisfactoria, porque con justicia se recuperaron los créditos, se pagaron las deudas y se liquidaron operaciones de las instituciones asignadas al Fideicomiso, buscando siempre el bien de las personas de menores recursos que podrían resultar afectadas: empleados y clientes, sin menoscabo del patrimonio público.

Estando en el ejercicio de la función de director general del Fideliq, me designó director general de Aduanas, a la que poco después se le anexaron las funciones de la Subsecretaría de Inspección Fiscal, de la Dirección General del Resguardo

Aduanal y de la Dirección Ge- neral del Registro Federal de Automóviles.

Recordará que la primera vez que me invitó como director general de Aduanas no acepté; y cuando presentó usted su renuncia al cargo de secretario de Hacienda y Crédito Público, presenté la mía de inmediato —que no me fue aceptada—; fui confirmado por el presidente Miguel de la Madrid por conducto del licenciado Petricioli pero insistí y logré, al hablar directamente con don Miguel, que me liberara del cargo.

En mi renuncia, reiterada, escribí el siguiente párrafo:

> Quiero dejar constancia de que nunca recibí instrucción o recomendación del licenciado Jesús Silva-Herzog, que torcieran los principios de honestidad o recta conciencia, por lo que todo lo actuado en la Dirección General de Aduanas se debe exclusivamente a mi responsabilidad.

Con este párrafo quise testimoniar, en momentos álgidos, su acrisolada honestidad. HOY LO RATIFICO.

Con el mayor aprecio y reconocimiento.

MÉXICO: DE LA DEUDA EXTERNA AL CRECIMIENTO INCLUYENTE

José Ángel Gurría

Para Jesús Silva-Herzog Flores,
jefe, mentor y amigo

Durante los años del «desarrollo estabilizador» (1954-1970),[1] México experimentó un periodo inédito de rápido crecimiento económico y estabilidad de precios, con tasas medias anuales de crecimiento del PIB de 6.8% entre 1958 y 1970.[2] Sin embargo, hacia el inicio de la década de los setenta, dicho modelo comenzó a agotarse. La respuesta del presidente Luis Echeverría fue el «desarrollo compartido», basado en un programa amplio de gasto público que aumentó de manera significativa la deuda pública externa, la cual pasó de representar 12% del PIB en 1970 a 35% seis

[1] Carlos Tello, "Notas sobre el Desarrollo Estabilizador", en *Economía Informa*, México, núm. 364, julio-septiembre, 2010, p. 66.

[2] Carlos Tello, *Estado y Desarrollo Económico: México 1920-2006*, México, UNAM, 2007, p. 366.

años después.[3] En el plano internacional, la economía estadounidense empezó a enfrentar una crisis energética que desaceleró su crecimiento, lo cual tuvo un impacto negativo en la balanza de pagos de México. Si bien a mediados de los setenta era claro que el país necesitaba llevar a cabo una reforma fiscal profunda, ésta no se concretó. El déficit público empezó entonces a ser cubierto por medio de restricciones a las importaciones y endeudamiento externo.

En 1976, el Gobierno mexicano llevó a cabo la primera devaluación en veintidós años.[4] Pero en el momento en que diversas dificultades en el terreno económico y político comenzaron a nublar el panorama, el descubrimiento de importantes yacimientos petroleros transformó de manera radical el sexenio de José López Portillo. México registró una tasa promedio de crecimiento de más de 8% entre 1978 y 1981.[5] En unos cuantos años el país se convirtió en uno de los principales productores y exportadores de petróleo. La producción petrolera casi se quintuplicó de 1976 a 1981, lo cual también generó un importante aumento en los ingresos derivados de su exportación.[6] Aprovechando su condición de país petrolero y la abundancia de recursos prestables de la banca internacional, el país comenzó un nuevo ciclo de endeudamiento externo.

El entusiasmo nacional que resultó de este cambio radical de circunstancias impidió que se reconocieran algunos de

[3] Reyes Heroles y Suárez Dávila (comps.) *La crisis: testimonios y perspectivas*, México, FCE, 2009, p. 66.

[4] *Ibid.*, p. 12.

[5] Las cifras de crecimiento corresponden al Producto Nacional Bruto. Véase *ibid.*, p. 55.

[6] Los ingresos derivados de la exportación de petróleo en México se multiplicaron por 15 entre 1977 y 1982. Véase *ibid.*, p. 54.

los desequilibrios fundamentales que la economía mexicana estaba enfrentando: el déficit presupuestal seguía creciendo, el tipo de cambio volvía a estar sobrevaluado y el endeudamiento externo era excesivo. Además, la política económica estaba dividida y, hasta cierto punto, confrontada. Por una parte, la Secretaría de Programación y Presupuesto estaba ejerciendo un gasto muy por encima de los ingresos del país; por la otra, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) no alcanzaba a captar recursos suficientes para financiar dicho gasto.

A mediados de 1981, cuando el precio del petróleo disminuyó, la política económica mexicana permaneció sin ajustes de fondo. En 1982, la tasa de interés en Estados Unidos alcanzó niveles de 20% en términos nominales. El déficit público de México se disparó de 7% del PIB en 1980 a 17% en 1982.[7] La deuda pública externa alcanzó niveles cercanos a 90% del PIB,[8] en buena medida como resultado de grandes desequilibrios en la cuenta corriente. Una vez más, el Gobierno mexicano estableció restricciones comerciales y comenzó a endeudarse. El peso se devaluó alrededor de 30% y el gasto público se volvió insostenible.[9] Fue en ese momento de 1982 que Jesús Silva-Herzog tomó las riendas de la SHCP. Las circunstancias eran sumamente adversas. Día con día se registraban salidas de capital, al mismo tiempo que un clima de incertidumbre y desconfianza se expandía por todo el país. Cada vez resultaba más evidente que México tenía serios problemas para cumplir con sus obligaciones financieras externas.

[7] *Ibid.*, p. 56.
[8] *Ibid.*, p. 70.
[9] *Ibid.*, p. 56

En el verano de 1982, se iniciaron las negociaciones con el Tesoro de los Estados Unidos, el Banco de la Reserva Federal, el Fondo Monetario Internacional (FMI), el Banco Mundial (BM), el Banco de Pagos Internacionales y otros acreedores de más de 40 países.[10] En septiembre de ese año se nacionalizó la banca y se estableció el control integral de cambios. Al final del año, dio inicio el sexenio de Miguel de la Madrid, el cual se caracterizó por numerosos programas de reajuste estructural, fuertes medidas de austeridad y largas negociaciones de deuda.

Durante este tiempo, que sin duda ha sido uno de los periodos más intensos y desafiantes de mi vida profesional, tuve el privilegio de trabajar con el entonces secretario Jesús Silva-Herzog, cuyo liderazgo, conocimiento e ingenio fueron fundamentales para lograr una renegociación exitosa de la deuda externa de nuestro país. Estas y otras cualidades, como su fino sentido del humor, hacían de él un gran líder, un gran jefe y una influencia determinante en mi desarrollo profesional.

El secretario tuvo siempre la convicción de que México no podía caer en *default* por el riesgo sistémico que ello implicaba, pero que tampoco podía seguir pagando eternamente a los bancos a costa del bienestar, la estabilidad social y el futuro de los mexicanos. El desafío que enfrentábamos era muy complejo.

En 1985 intentamos hacer frente a nuestra incapacidad de pago a través del llamado Plan Baker, con el cual los bancos nos prestaban para pagar los intereses y se refinanciaban los pagos del capital. Pero llegó un punto en que los bancos dejaron de prestarnos y empezaron a cobrar los intereses.

[10] *Ibid.*, p. 57.

El FMI y el BM nos siguieron prestando, pero solo para pagar esos intereses a los bancos. El sector público internacional comenzó a denunciar esta práctica de prestarle recursos públicos a México para pagarle a las entidades privadas los intereses de una deuda que estaba ahogando al país.

El secretario Silva-Herzog y quienes formábamos parte de su equipo sabíamos que la deuda externa de México se había convertido en un ancla pesada para el crecimiento y el desarrollo incluyente del país. Conscientes de la gravedad de la crisis, nos dedicamos a tiempo completo, junto con otros grandes economistas y servidores públicos de gran nivel, como Francisco Suárez Dávila y Alfredo Phillips Olmedo, a negociar y renegociar la deuda externa. Pasamos días y noches enteras encerrados en cuartos de negociación, viviendo en hoteles y aeropuertos, visitando las capitales de nuestros acreedores. No fue sino hasta la negociación del Plan Brady, a finales de los ochenta, ya con Pedro Aspe como secretario de Hacienda, cuando pudimos reestructurar plenamente y de manera sostenible la deuda externa. Este Plan fue en especial innovador porque era la primera vez que se aceptaba que había demasiada deuda en los libros y que el país no iba a poder crecer si no se reducía el monto total de la deuda.

La reestructuración de la deuda mexicana fue clave e histórica para México, pero también para el devenir de las finanzas internacionales. Fueron, ciertamente, negociaciones con un alto contenido técnico, pero con un grado aún mayor de relevancia política, ya que si México caía en *default*, hubiera tenido implicaciones impredecibles para el conjunto del sistema financiero internacional. El comandante en jefe de la etapa inicial de este proceso de reestructuración fue don Jesús Silva-Herzog. Gracias a su enorme esfuerzo, y al equipo de negociadores que él fue conjuntando, México

pudo terminar con el problema de la deuda externa y pasar a una etapa ulterior en su proceso de desarrollo.

Si bien a mediados de los noventa México volvió a sufrir una crisis financiera y económica profunda, el país no ha vuelto a enfrentar un problema de deuda externa. A partir del sexenio del presidente Ernesto Zedillo, con quien colaboré como secretario de Relaciones Exteriores y luego de Hacienda y Crédito Público, se alcanzó una estabilidad macroeconómica que le ha permitido a México transitar de una administración a otra sin caer en las crisis recurrentes del pasado. El país también ha impulsado cambios fundamentales como la autonomía del Banco de México y la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, entre muchos otros.

Todo ello ha hecho posible que, a pesar de la crisis económica y financiera internacional, México tenga hoy un déficit público de 3.2% del PIB y una deuda neta del sector público de 38.3% del PIB. Actualmente, la deuda pública externa e interna (11.8% y 26.5% del PIB respectivamente) se encuentran en rangos saludables, lo mismo que las reservas del Banco de México (195,540 millones de dólares en marzo de 2015).[11]

La estabilidad macroeconómica y la salud de las finanzas públicas han generado grandes beneficios y oportunidades para México. Pero esto no ha sido ni será suficiente. El gran pendiente de nuestro país sigue siendo la consolidación de un modelo de desarrollo que permita hacer frente a las altas tasas de desigualdad y pobreza. Desde fines del siglo XX a

[11] SHCP, *Informes sobre la situación económica, las finanzas públicas y la deuda pública*, 30 de enero de 2015, OECD Factbook 2014 y Boletín Semanal sobre el Estado de Cuenta del Banco de México, 24 de marzo de 2015.

México ya le urgía un programa de reformas de fondo para ponerse al día en áreas clave para su desarrollo. Los Gobiernos de Vicente Fox y Felipe Calderón dieron algunos pasos importantes en este sentido, pero fue el nuevo Gobierno del presidente Enrique Peña Nieto el que logró promover el paquete de reformas más ambicioso de la historia reciente de México.

En tan solo dos años, el Gobierno, basado en el Pacto por México, promovió y aprobó reformas en materia laboral, educativa, hacendaria, energética, de telecomunicaciones, de competencia económica, financiera, político-electoral, de transparencia, de Ley de Amparo y del Código Nacional de Procedimientos Penales.

La OCDE ha sido parte de este esfuerzo, al colaborar estrechamente con el Gobierno de México en el diseño y la promoción de muchas de estas reformas estructurales que, de ser implementadas plenamente, podrían impulsar de manera significativa el desarrollo del país. Al igual que la reestructuración de la deuda externa, la actual etapa de reformas es otro de los grandes procesos transformadores de nuestro país. Pero la aprobación de estas es solo el principio. La clave para transformar a México en un país exitoso e incluyente está en la implementación de estas reformas.

El camino por delante: el proceso de implementación y la segunda ola de reformas

México es hoy el país más reformador de la OCDE. Esto ha ayudado a cambiar la perspectiva internacional del país y aumentado el interés del mundo en el potencial de México. Los análisis de la OCDE han calculado que, de implementarse correctamente, dichos cambios podrían incrementar el

crecimiento económico de México en un punto porcentual anual durante los próximos diez años. Esto podría significar también un aumento considerable de dinamismo económico. Nuestras estimaciones proyectan que la adecuada puesta en marcha de las reformas también podría incrementar de manera muy importante el nivel de la productividad y contribuir a reducir la desigualdad por medio del aumento de las transferencias sociales y de las oportunidades para acceder a los niveles superiores de educación y al sector formal.

Sin embargo, estos pronósticos deben tomarse con cautela. Varios Gobiernos en México, de los ochenta en adelante, intentaron enfrentar estos problemas por medio de distintas medidas y reformas; sin embargo, buena parte de estos esfuerzos no fueron completados en materia legislativa o fueron revertidos o diluidos durante el proceso de implementación, lo cual impidió obtener los resultados esperados. Si bien en esta ocasión ya se ha adoptado la legislación secundaria en la mayor parte de estas reformas, su ejecución exigirá una mayor capacidad administrativa y regulatoria en todos los niveles de Gobierno que permita hacer frente a los embates y resistencias de los poderes fácticos.

Por ello, México tendrá que promover una segunda ola de reformas. El Estudio Económico de México de la OCDE 2015 ha identificado varias áreas clave en las que se debiera enfocar esta segunda ola de reformas, que podrían agregar otro punto porcentual al crecimiento anual.

Justicia y estado de derecho

En primer lugar, México necesita fortalecer el Estado de derecho, hacer frente a los problemas de seguridad del país y promover la integridad, la transparencia y el combate a la

corrupción por medio de reformas enfocadas a mejorar el funcionamiento de las instituciones de justicia y su capacidad para resolver controversias en materia civil, comercial y penal.

Hoy queda claro que para promover un crecimiento incluyente y sustentable y poner en marcha las reformas estructurales adoptadas, México requerirá de instituciones de justicia más sólidas, que permitan ejecutar las leyes y hacer cumplir las regulaciones. Para ello será necesario mejorar la eficiencia y calidad de los juzgados, así como la capacitación del personal, la evaluación de su desempeño y la racionalidad de los procedimientos administrativos.

Mejora regulatoria, capacidad administrativa y transparencia

En segundo lugar, México necesita mejorar aún más la regulación existente a nivel federal, estatal y municipal. La colaboración entre México y la OCDE en esta materia ha generado avances importantes en la medición del desempeño regulatorio y ha resultado en diversos proyectos para mejorar la calidad regulatoria en los trámites gubernamentales en diversos estados y municipios. Sin embargo, el dinamismo de la economía mexicana sigue siendo obstaculizado por regulaciones estrictas en diversos mercados.

Un ejemplo es la amplia gama de regulaciones administrativas vinculadas a la entrada al mercado y a la operación de las empresas a nivel estatal y municipal. Si bien a nivel federal la Comisión Federal de Mejora Regulatoria (Cofemer) ya puede llevar a cabo análisis de impacto regulatorio, los intentos por poner en marcha estas medidas a nivel estatal y local han enfrentado muchas dificultades, mismas

que deberán ser superadas para evitar que las brechas regionales en materia de desarrollo se acentúen aún más.

Además de las reformas al marco regulatorio, es también indispensable fortalecer la capacidad administrativa de diversas agencias a nivel estatal y municipal. Para ello será necesario impulsar la capacitación y mejorar la calidad de los servidores públicos por medio de incentivos que premien la buena gobernabilidad y castiguen la corrupción y el mal gobierno de manera clara e imparcial. La transparencia será un componente fundamental de dicho esfuerzo.

Reforma agrícola

Para fomentar un crecimiento más incluyente y maximizar el impacto de las reformas, México requiere también de una reforma de fondo en su sector agrícola, que retire las restricciones a la propiedad y transferencia de la tierra, fortalezca los ingresos rurales y mejore el acceso al financiamiento.

A pesar de que el sector agrícola en México emplea a una octava parte de la fuerza laboral, este solo representa 3.5% del PIB.[12] Ello en cierta medida se debe a que las barreras para la reasignación han ocasionado que los recursos laborales en el sector sean mal asignados, lo cual ha impedido la movilidad laboral y el crecimiento de la productividad.

Otro problema clave son los obstáculos a la transferencia de los títulos de propiedad ejidal, que cubre la mitad del territorio mexicano. Dichos títulos promueven la agricultura de pequeña escala y limitan las economías de escala. Si bien una reforma constitucional en 1992 permitió que dichos predios fueran transferidos, solo 2.5% de esa tierra

[12] *Ibid.*, p. 33.

ha pasado a manos privadas en las últimas dos décadas.[13] Una simplificación importante del proceso para certificar y transferir la tierra podría incrementar los incentivos para la inversión e impulsar la productividad agrícola.

Los subsidios a la agricultura también deben ser reconsiderados. Reducir y gradualmente eliminar los subsidios al bombeo de agua y al combustible permitiría considerar un apoyo más directo al ingreso rural, ya que el nivel general de apoyo al productor es bajo en México y está sesgado hacia los insumos, lo cual tiende a beneficiar a los agricultores con mayores recursos.

Desigualdad

Por último, México tiene que impulsar cambios de fondo para reducir la desigualdad en el ingreso y promover la equidad con más reformas al sistema fiscal y de transferencias sociales. Las desigualdades son la debilidad más grande que tiene nuestro país; son el caldo de cultivo ideal para la tensión social, la corrupción y el crimen organizado. Pero además, tienen implicaciones económicas importantes. Un nuevo estudio de la OCDE ha revelado que tienen un impacto negativo en el crecimiento, que en el caso de México han restado cerca de 10 puntos porcentuales de crecimiento entre 1990 y 2010.[14]

La reducción de la desigualdad forma parte de algunas de las reformas aprobadas. Sin embargo, el Gobierno mexicano deberá ir más lejos para construir una sociedad más inclu-

[13] *Ibid.*, p. 34.

[14] OECD, *Focus on Inequality and Growth. Does income inequality hurt economic growth?*, Paris, OECD/ELS, Dec. 2014, p. 2.

yente que comparta los frutos del crecimiento de manera más amplia. Ya se tiene previsto fortalecer el programa de transferencias Prospera para mejorar las capacidades de los mexicanos con bajos ingresos. Pero además será particularmente importante que los programas impulsados por el Gobierno para proveer pensiones universales y seguros de desempleo sean puestos en marcha cuanto antes, ya que ello podría tener un impacto significativo sobre la inclusión. Será también fundamental profundizar el debate nacional sobre el incremento del salario mínimo, así como mejorar la calidad de la educación y la equidad y eficiencia del sistema educativo. México deberá además cerrar las brechas de género, ya que las tasas de empleo entre las mujeres son sustancialmente más bajas que entre los hombres, sobre todo en niveles educativos bajos.

En materia de acceso a servicios de salud, se han registrado avances significativos con el Seguro Popular, pero muchas familias aún no tienen acceso a servicios de calidad. Si bien mejorar dicho acceso seguramente implicará un incremento en el gasto, existe todavía un amplio margen para promover la eficiencia del sistema y generar ahorros que compensen dicho aumento.

Conclusión: mirando hacia el futuro

La reestructuración de la deuda externa de México en los años ochenta y la construcción de la estabilidad financiera y macroeconómica en los noventas nos han permitido dejar atrás la era de las crisis «made in Mexico». Sin embargo, no hemos logrado superar la pobreza y las desigualdades. Las reformas que ha impulsado el presidente Peña Nieto en sus primeros años de gobierno pueden comenzar a promo-

ver un crecimiento más incluyente, más sustentable y más resistente; pero ello dependerá de la calidad de la implementación. Esto, a su vez, dependerá de que México impulse la segunda ola de reformas para garantizar la «calidad» del desarrollo futuro.

La colaboración de México con la OCDE seguirá siendo una «palanca» para lograr estos propósitos. Se está viendo fortalecida con un creciente apoyo a la agenda anticorrupción y al fortalecimiento del Estado de derecho del presidente Peña Nieto. Sigamos fortaleciendo esta cooperación, aprendiendo de las mejores prácticas internacionales. Sigamos impulsando las reformas con el apoyo de la casa de las mejores prácticas, como «bautizó» la presidenta chilena Michelle Bachelet a la OCDE. Esta transformación, como fue el caso de la reestructuración de la deuda externa que impulsó el gran Jesús Silva-Herzog, también es posible. Su ejemplo nos debe inspirar.

MEMORIES OF CHUCHO IN WASHINGTON

Peter Hakim

My memories of Chucho in Washington are still strong —both from the three years he served as Mexico's ambassador to the US and from his ten-year tenure on the Dialogue's Board of Directors.

He arrived in Washington as ambassador in early 1995, as Mexico's «tequila crisis» was unfolding and NAFTA was only a year old. This was a sensitive period in Mexico and US-Mexican relations. There was simply no one better suited for the job than Chucho, with his long experience with the Mexican economy, his close ties with the US and international economic communities, and the immense stature he brought with him to Washington. He was definitely not a professional diplomat; nor was he particularly diplomatic. But he brought more charm and style to the position than anyone else I remember.

My recollection is that he never liked being ambassador. This was not his dream job. Given Mexico's intense bilateral relationship with the US, and the enormous range of issues

involved, Chucho felt (and often was) under virtual siege from multitudes of US officials and diplomats, Congress members and staff, business lea-ders form both sides of the border, and even those of us in the think tank community. These groups all intruded on his time with requests, complaints, and demands, distracting him from the central issue of Mexico's economic revival and political stability. He once took a call in my presence, hung up after about 30 seconds, and said he would not take any more calls from deputy assistant secretaries, who always wanted him either to explain some action by an obscure bureaucrat in Mexico or insist that he dealt immediately with one or another minor issue.

One especially bad moment, I recall, was when Chucho agreed to participate in one of the Dialogue's regular dinners with members of Congress. Almost the moment he sat down, Chucho was confronted across a narrow table by an influential and conservative congressman from Florida who, once he knew who he was talking to, quickly launched a diatribe against Mexico, blaming it for US immigration and drug problems, and then began to hurl questions at Chucho. He acted the diplomat, listened politely without interruption or much facial expression —and then pointed out that the congressman had totally ignored the enormous US demand both for Mexican labor and illicit drugs and the billions of dollars spent to fulfill those demands. He recommended the congressmen to learn more about how US markets drive the drug trade and large-scale migration, and noted how much the US benefits from Mexican immigrants. It was a tense exchange, but most other members of Congress were more sympathetic to Chucho's positions.

Finally, during his tenure on the Dialogue Board, I cannot remember an instance of Chucho losing an argument.

Indeed, I recall that whenever a variety of opinions emerged about what the Dialogue should do about almost any matter, public or institutional, the Board always seemed to end up adopting Chucho's proposals and solutions. I do not know how he did it. He was certainly no mediator or conciliator. He rarely offered the middle ground. Instead, he always seemed able to find a formulation that seemed logical and appropriate, and was almost always accepted by the full Board. He was just very persuasive.

¡Happy birthday, feliz cumpleaños, Chucho!

SILVA-HERZOG

David Ibarra

Hoy festejamos los ochenta años de Jesús SilvaHerzog Flores. Jesús pertenece a una dinastía de mexicanos probos, de recias inclinaciones culturales, comprometido con el avance social y político del país en las más distintas épocas. Su padre, don Jesús Silva Herzog, fue el constructor en cualquiera y todos los campos en que actuó. La nueva sociedad creada por la Revolución mexicana debía edificar, desde diferentes perspectivas, las instituciones que le permitieran satisfacer sus cometidos centrales. A esa tarea dedicó vida y esfuerzos.

En 1928 crea la *Revista Mexicana de Economía* y el Instituto Mexicano de Investigaciones Económicas. Al poco andar participa decididamente en la fundación de la Escuela Nacional de Economía y da vida, por muchos años, a *Cuadernos Americanos*, una de las publicaciones de mayor renombre en la vida social y cultural de América Latina. Por igual, participa en la preparación de los documentos (1937) de la expropiación petrolera y luego en la organización de lo que sería Pemex, hechos fundadores de la identidad na-

cional y de la propia economía mexicana. Su participación enriqueció a muchas instituciones, como la Academia Mexicana de la Lengua, la Sociedad Mexicana de Geografía y Estadística, El Colegio Nacional, El Colegio de México, la Junta de Gobierno de la UNAM.

Desde luego, su trabajo de periodista, ensayista y escritor es amplísimo, con preferencias claras en torno a la historia de México y la historia del pensamiento económico. Cabe resaltar entre sus escritos *Un ensayo sobre la Revolución mexicana* (1946), que plantea con anticipación muchos de los problemas nacionales todavía vigentes en un ejercicio hermano del famoso ensayo del mismo año, «La crisis de México» de Cosío Villegas.

Para su buena o mala fortuna, al hijo le correspondería iniciar el tránsito posrevolucionario del sistema sociopolítico mexicano, acompañado de funcionarios del calibre de Guillermo Prieto Fortún, Francisco Suárez Dávila, Carlos Martínez Ulloa. No siempre por razones o convencimiento ideológicos, sino forzado por una constelación de circunstancias abrumadoramente adversas en el país, trabaja para adaptarlo del mejor modo posible a las circunstancias críticas internas y a enormes cambios en el orden económico internacional. Toda revolución resuelve entuertos mayúsculos, pero a la vez crea o hereda otros de su propia maufactura. La revolución industrial inglesa tardó casi cien años en brindar protección social digna a la gran masa de trabajadores para luego, en nuestros días, deshacer parte del Estado benefactor. La Revolución rusa hizo implosión después de setenta y tres años de intentar resolver el terrible triángulo político de armonizar igualdad con libertad y guerra fría. La Revolución mexicana no fue una excepción. Hacia el último quinto del siglo XX reconocía deformaciones insostenibles y requería de enmiendas sustantivas de orden interno y externo.

La semidemocracia autoritaria del país debía abandonar proclividades hegemónicas y crear partidos y debates políticos dignos; en materia económica, sustituir importaciones resultaba contrario al movimiento universal impuesto de la apertura de mercados; en lo social, la concentración porfiriana del ingreso había renacido con la generación sexenal de millonarios y el sometimiento de trabajadores y clases medias a las políticas públicas. De ahí la hondura de la crisis.

Como diría Hannah Arendt, Silva-Herzog fue *hombre que viviera en tiempos de oscuridad*, semejante —guardando las debidas distancias— a los que envolvieron a Lessing, Benjamin, Brecht, Rosa Luxemburgo o Dinesen. Aún así, sus genes de «constructor» lo llevan a organizar el Infonavit, dando respuesta a la promesa constitucional de ofrecer vivienda digna a los trabajadores, tanto como al participar en la transición del Banco de México de institución pasiva a centro regulador de la política monetaria y, más tarde, de la propia política macroeconómica.

Asume el cargo de secretario de Hacienda en medio del vendaval creado por la nacionalización de los bancos, la depreciación cambiaria y la crisis de la deuda externa de 1981-1982. En condiciones de extrema debilidad nacional y con la obligación de mantener el barco a flote, Silva-Herzog se ve obligado a reestructurar la deuda pública externa para dar alivio al mercado cambiario y a la economía. Al efecto, se negociaron alrededor de 23000 millones con un periodo de gracia de cuatro años, al tiempo que se gestiona un préstamo de 5 000 millones de dólares con 530 bancos privados internacionales. También celebra un convenio de facilidad ampliada con el Fondo Monetario Internacional por unos 3 600 millones de dólares y apoyos crediticios del Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo, iniciando

la historia reciente de los grandes rescates financieros del orbe. No acaban ahí las vicisitudes hacendarias; el sector privado altamente endeudado afuera del país había suspendido el servicio de sus préstamos. En respuesta tuvo que diseñarse un rescate interno a través del Fideicomiso para la Cobertura de Riesgos Cambiarios (Ficorca) del Banco de México para resolver la reestructuración de la deuda empresarial con el exterior.

Dado que la inflación (1982) bordeaba 100%, las tasas de interés externas superaban los dos dígitos y las internas excedían 30%, la prelación del ajuste emprendido por la Secretaría de Hacienda necesariamente se enfocó a recuperar la estabilidad macroeconómica perdida pagando costos sociales innegables. El producto cae más de 5% en términos reales entre 1981 y 1983. El déficit del Gobierno federal se reduce de 12.4% a 8.3% entre 1982 y 1983. El desajuste externo de pagos se comprime y ya para 1984 hay un superávit en cuenta corriente, resultado del menor crecimiento y de la devaluación del peso.

Desde el ángulo de la transformación del orden económico internacional impulsada entonces por la indiscutible hegemonía norteamericana, México recibe ideas y presiones para instaurar un régimen económico, social y político bien distinto al propio, eso sí, compatible con un mundo sin fronteras mercantiles, de libre movilidad de capitales, con precios estables, con un intervencionismo estatal en desaparición y con alternancia política. Por lo pronto, había que suprimir los controles cambiarios y los de precios, limitar el crédito del Banco Central al Gobierno, usar el encaje legal solo con fines de regulación monetaria —no como bastión de la política industrial—, restringir la inversión de los bancos nacionales en el capital de las empresas o de otros inter-

mediarios financieros, abrir el intercambio fronterizo…, en pocas palabras, comenzar la incontenible liberación de los mercados.

Esos planteamientos, luego depurados en el llamado Consenso de Washington, impusieron restricciones y nuevos temas a la cargada agenda remodeladora del secretario de Hacienda. Así, con tensiones internas e internacionales, el país emprende, como toda América Latina, el penoso camino de amoldarse al Consenso de Washington y a la «década perdida de los ochenta», cargando con altísimas tasas de interés, poquísimo crédito y ayuda externos, con grave deterioro del desarrollo de la región, pero con la esperanza, acaso infundada, de acceder a tiempos mejores.

La salida de la secretaría de Hacienda no cancela su actividad de servidor público; de Silva-Herzog pronto aborda la carrera diplomática al encabezar las embajadas mexicanas en España y Estados Unidos, donde trata de reconstruir el prestigio nacional deteriorado por la crisis de 1982. Enseguida, acepta hacerse cargo de la Secretaría de Turismo para luego volver a tareas universitarias.

Tampoco se agota ahí la historia de los Silva. Jesús Silva-Herzog Márquez hereda dos nobles tradiciones libertarias y culturales: la de la República española —por su madre Teresa Márquez Díez-Canedo— y la revolucionaria de la familia paterna. A Silva-Herzog Márquez no le ha correspondido ser constructor revolucionario ni modernizador institucional como lo fueron sus antecesores. Ha asumido otras funciones sustantivas acordes a los tiempos que corren. Desde sus cátedras, libros y la Academia Mexicana de la Lengua, a la par de dar lustre a nuestra vida cultural, hace suya la tarea casi solitaria de imprimir estatura a la crítica política y social del país, llenando un hueco enorme en la transición obligada

—que no simple mutación— de la democracia nacional. Junto a Octavio Paz, bien podría afirmar: «Sin crítica, es decir, sin rigor y sin experimentación, no hay ciencia; sin ella tampoco hay arte ni literatura. Inclusive diría que sin ella no hay sociedad sana».

El nuevo Chucho, con buenas razones, la emprende contra teóricos y practicantes que ven a la democracia como ilusión romántica o compendio simple, conocido, de reglas a satisfacer. En política, nos dice, no hay tierra firme a colonizar, ni verdades inmutables. La democracia ha de construirse con el sudor de la formación de convicciones ciudadanas, paso a paso, con cautela, humildemente y sin atribuirle poderes mágicos. Es dañino promover la democracia, con olvido de la historia, con olvido de las dificultades de mover los cánones de la conducta social, sin evaluar antes los beneficios y los costos de cada paso adelante.

Por lo dicho hasta aquí, vaya una felicitación doble a Jesús Silva-Herzog Flores: por sus ochenta años —ojalá sean más con su hermosa dicción y el cuidado amoroso de Hilde— y por una dinastía viva, la suya, que se prolonga, que sigue haciendo nacionalismo del bueno.

15 de abril de 2015.

JESÚS SILVA-HERZOG: AN APPRECIATION ON HIS 80TH BIRTHDAY

Abraham F. Lowenthal

Jesús Silva Herzog's life and career have epitomized the combination of analytic, political and personal leadership qualities that have characterized the most exceptional Latin American political figures of the past generation.

My own career in combining academic work with think tank institution-building and policy advising has given me extraordinary opportunities to know several such leaders: Fernando Henrique Cardoso, Ricardo Lagos, Juan Manuel Santos, Sergio Bitar, Mario Vargas Llosa and the late Daniel Oduber and Guillermo O'Donnell, among others. Even among this stellar list, few can match the combination of acute intelligence, personal charm, charisma, political talent and communication skills that Silva-Herzog has demonstrated over many years in Mexican politics and administration, in the international arena, and as an analyst, teacher and adviser. For some five decades, Jesús Silva-Herzog has been a mainstay and key reference point of Mexican public life.

Although he never reached the absolute pinnacle of Mexican politics, that was perhaps more because of his exceptional talent and enormous personal stature than for any missing quality.

I recall my first meeting with Chucho in the late 1970s. My good friend Arnold Nachmanoff, who had served as Deputy Assistant Secretary of the Treasury for International Affairs in the Carter Administration, told me about JSH, with whom he had worked closely as a counterpart on bilateral and international financial issues. Nachmanoff urged me to meet Silva-Herzog as part of my effort to build the Wilson Center's Latin American Program, and he probably opened the door to our first meeting. We had a very pleasant, fast-paced and substantive discussion. But what impressed me most were the two phone calls that interrupted our session. I thoroughly enjoyed observing how Silva-Herzog worked, conducting warm and very personal conversations for some minutes before deftly indicating what he wanted and why, and successfully enlisting the help of his interlocutors on a strategic task; then returning to his conversation with me with both an apology and a quick comment about the issue at hand.

From this first meeting on, I saw Silva-Herzog over many years: on my various trips to Mexico, at the meetings of the Inter-American Dialogue and later of its board, when he served as ambassador to the United States, and when the Pacific Council on International Policy launched its report on Five Mexicos, just when Silva-Herzog was the PRI's candidate to head the government of Mexico City.

I vividly recall Chucho driving me from his home to another meeting, being cheered by other motorists and pedestrians at several successive intersections, and his responding

to these signs of evident popularity by chuckling and observing to me, "Now you can understand why they are sending me as ambassador to Spain!" I recall his active participation in the debates of the Inter-American Dialogue on international debt issues, questions of development strategy and problems of maldistribution of income, always informed by a keen sense of the close connections between technical, economic and political aspects of such public policy questions. I remember his description of his meeting as Mexico's ambassador with California's governor, in which he broke through a tense atmosphere by genially handing Governor Pete Wilson an "invoice" for the contributions of Mexicans to California's growth and development. Silva-Herzog always made his points forcefully in his inimitably deep and resonant voice, with great charm and a twinkle.

Perhaps most vividly, I recall a dinner party at the home of Jorge G. Castañeda, years before he would become Mexico's foreign minister. At about 11 pm, I asked Jorge for permission to pose a substantive question to the assembled group —a "who's who" of Mexican authorities on international affairs. Castañeda clinked his glass, announced that the incorrigible Lowenthal wan-ted to pose one of his questions, and gave me the floor. I said that it was hard to follow Mexico closely from Los Angeles, but that I had formed the impression that President Carlos Salinas had a project to convert Mexico from a Latin American to a North American nation. I asked the group whether Mexicans like themselves also had this impression, and, if so, whether such a project was viable.

There ensued what seemed like an eternity of awkward silence, and then humorous banter, with one person after another side-stepping the question and suggesting that some-

one else was more qualified to answer. Finally, Silva-Herzog ended this process, opined that I was asking a very important question that this group and others like them should indeed be discussing. His own response, he said, was that President Salinas did indeed have such a project; that he had not announced it to the country, to his party, or even to the majority of his cabinet, but that he was discussing it with a few key cabinet members who were, like him, educated in the United States. He believed that in time Salinas would unveil his project (this was all before the NAFTA negotiations) but, he added, his own intuition was that the project would not turn out to be viable because Mexico's history, institutions, culture and traditions were too different from those of the United States.

That conversation was more than 25 years ago. In the years since, Mexico's project to become increasingly integrated with the United States (and to a much lesser extent, with Canada) has become clear, and it has advanced much farther than most people 25 years ago would have expected. But the question about whether this process is viable and irreversible remains. As Chou En-lai reportedly commented some years ago, in answer to a question about the impact of the French Revolution, it may be "too early to tell."

Silva Herzog's response to my question illustrates some of his qualities. He had a keen intellect, self-confidence about his views, and a willingness to speak out even when others kept their counsel. It also illustrates his role as a bridge figure between the traditional PRI and its modernizing wing. It is inherently challenging to be both revolutionary and institutional, as the PRI sought to be; Silva Herzog responded to that challenge better than most.

Finally, on a very personal note, as the son of a rabbinic father and the father of a gifted novelist, I sense that Jesús Silva-Herzog should also be understood and saluted as the son of his father and the father of his son. Both the first Jesús Silva-Herzog and Jesús Silva-Herzog Márquez are best recognized for their acute intellectual contributions, which JSH both inherited and transmitted, as he developed his own remarkable career.

SILVA-HERZOG, JEFE Y AMIGO

Dionisio Meade

Fue en 1980 cuando tuve la oportunidad de integrarme a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público al equipo del licenciado Jesús Silva-Herzog. Daba ilusión colaborar con él.

Para todos los que pasamos por la Escuela Nacional de Economía, como fue mi caso a principios de los sesenta, el contacto con el maestro Silva Herzog, su padre, era motivo de interés y admiración. Su formidable trayectoria (participó en grandes acontecimientos nacionales como la expropiación petrolera, entre otros), su gran labor en la formación de los economistas —hay que recordar su *Mensaje a un joven economista mexicano*— y su enorme prestigio por su acrisolada honradez intelectual y profesional, hacían que todos procuráramos acercarnos a alguna de sus clases para conocerlo mejor.

Al paso del tiempo, su hijo recorría idéntico sendero de entrega, capacidad, honorabilidad y competencia en el servicio público. Jesús Silva-Herzog Flores formó parte de la Oficina Técnica del Banco de México, pléyade de grandes

economistas y amigos que se concentraban en ese búnker que había formado don Rodrigo Gómez. Cuando inició el régimen del presidente Luis Echeverría, a todos nos sorprendió gratamente su designación como director general de Crédito Público, en vez de Miguel de la Madrid, quien estaba originalmente propuesto para ese cargo pero fue designado responsable de las finanzas de Pemex.

Precisamente or su relevante desempeño, apenas en 1972 recibió una nueva encomienda: echar a andar el Infonavit, organismo tripartita que se habría de dedicar a la construcción de viviendas para los trabajadores, y el cual requirió de gran decisión y esfuerzo para garantizar su manejo transparente. De ahí volvió al Banco de México refrendando su disciplina y su capacidad de trabajo. Fue entonces cuando lo conocí, ya que justo había entrado a esa institución en enero de 1977.

Al pasar De la Madrid a la Secretaría de Programación y Presupuesto, Silva-Herzog volvió a Hacienda como subsecretario. Entonces, en enero de 1980, regresé a la Secretaría de Hacienda como director de Estudios Internacionales. Estar cerca de ese gran equipo de negociadores internacionales fue una gran aunque breve experiencia, ya que en 1981 fui invitado a incorporarme al Infonavit.

El prestigio nacional e internacional de Silva-Herzog se había acrecentado enormemente. La crisis de principios de los ochenta, durísima como fue, encontró en su persona un bálsamo de confianza para México en los mercados internacionales.

En el ámbito interno, al cumplir diez años el Infonavit, se le otorgó un justo reconocimiento por su desempeño como director general y sus acciones en favor de una institución transparente, eficiente y sin privilegios indebidos.

Quienes lo vivimos, jamás olvidaremos aquella tarde de agosto de 1981 en la que presentó la grave situación a la que se enfrentaba el país. Su gran personalidad, sus dotes de orador, su simpatía, su sentido del humor, su inteligencia y su capacidad para transmitir confianza eran sus principales atributos. Estas cualidades serían fundamentales ante las medidas adoptadas por el presidente López Portillo el 1 de septiembre de 1982 al decretar la nacionalización de la banca y el establecimiento de un control generalizado de cambios, porque la crisis habría de ahondarse.

Al cambio de gobierno fui invitado nuevamente a la Secretaría de Hacienda como director general de Promoción Fiscal, cuyo titular seguía siendo Silva-Herzog. Fue una etapa formidable en uno de los momentos más difíciles de nuestra economía: sin reservas, sin crecimiento, con un endeudamiento externo elevadísimo, teniendo que consolidar a una banca recién nacionalizada y urgidos de un cambio de modelo económico, «un cambio estructural», como lo solíamos llamar.

Aun en medio de estrecheces presupuestales, el nuevo Gobierno mantuvo la vigencia de un importante esquema de estímulos fiscales y financieros, consciente de que impulsar el crecimiento y orientarlo a actividades prioritarias era una labor imprescindible. Se fomentó la descentralización industrial, la pequeña y mediana empresa, la construcción de viviendas, la prospección de las actividades mineras, la innovación y el desarrollo tecnológico, las actividades agropecuarias y la economía de las fronteras, entre otras acciones trascendentes. Adicionalmente, nos sumamos a la tarea de abrir la economía y dejar atrás la política de sustitución de importaciones amparada en el permiso previo que tantos costos e ineficiencias generó a nuestra evolución industrial.

Sentía un gran orgullo de estar en el magnífico equipo encabezado por el secretario Silva-Herzog y del que formaban parte Francisco Suárez (subsecretario de Hacienda), José Ángel Gurría, Salvador Arriola, Gustavo Mohar y Jesús Reyes Heroles, todos destacadísimos servidores públicos.

A todos nos dolió la salida de Silva-Herzog de Hacienda, pero su vitalidad, reciedumbre y talento nos siguieron acompañando. Trabajó en el servicio público desde diferentes trincheras, algunas en el Servicio Exterior Mexicano, donde su desempeño como embajador dejó huella imperecedera. Ahora, nos da nuevamente un ejemplo de lucha continua en la superación de los embates a su salud.

Por su entrega a las causas del país, su compromiso y su trayectoria sin mácula, Silva-Herzog deja un gran testimonio y un enorme legado para todos quienes lo hemos conocido. Y si a eso se añade su gran personalidad y generosa amistad, habrá de entenderse el gran orgullo que significa haber sido su colaborador, tratando siempre de seguir su ejemplo, y formar parte de su círculo de amigos.

Marzo de 2015.

UNA VIDA TOCADA POR JESÚS SILVA-HERZOG FLORES

Javier Medina Medina

Como estudiante de la Facultad de Economía de la UNAM, la referencia era obligada. Todos teníamos la aspiración de llegar a ser «el secretario de Hacienda», por lo menos aquellos que creíamos que estudiar economía nos daría las herramientas para dirigir algún día la política económica del país. Pocos, muy pocos pensaban en la microeconomía, en las empresas, en cómo hacer dinero. Por lo menos en la UNAM, o se pensaba en ser líder social o socialista, o se pensaba en ser funcionario público o político, y siempre estaban ahí las referencias. A mi generación (1983-1987) le llegó la hora de buscar al presidente honorario y surgió el nombre de Jesús Silva-Herzog Flores, quien hasta hacía unos meses había sido el secretario de Hacienda. El otro finalista: Jesús Reyes Heroles. En la votación resultó ganador contundente el primero y a partir de ese momento mi vida se vio tocada por este hombre peculiar, a quien he aprendido a respetar, a quien admiro profundamente y aprecio como mentor, como guía y como amigo.

En realidad lo había conocido tres años antes en circunstancias muy peculiares. El día posterior al terremoto del 85, un grupo de amigos decidimos organizarnos para crear una brigada de apoyo a los damnificados. El centro de reunión fue la casa de *Chucho*, «el hijo de Silva», a quien me presentó un amigo común que estudiaba derecho en la UNAM. Estábamos en la sala, organizando las rutas para llevar víveres, cuando del pasillo surgió la voz profunda y contundente que tantas veces había escuchado en la televisión. Sentí, lo confieso, una intensa emoción; estaba a punto de conocer en persona al secretario de Hacienda.

—Y ahora tú, ¿qué haces de corbata y todo? —dijo Eugenia.

—Tengo que supervisar la entrega de la ayuda internacional que está llegando al aeropuerto. ¡Es un desorden! —dijo Silva-Herzog con un gesto de decepción y reproche.

Yo no pude más que decir: «Buenos días», mientras el referente máximo para un estudiante de economía pasaba frente a mí, arreglándose la corbata sin percatarse de mi presencia. Sin embargo, yo ¡ya lo había conocido en persona!

Ahí empezó una jornada que hasta ahora cuenta casi treinta años, llena de experiencias, de enseñanzas, de aventuras, de lecciones. Una jornada llena de «optimismo y buen humor» que ha marcado mi vida y que espero la siga marcando por muchos años más.

Aquí solo quiero relatar algunas de las anécdotas que me tocó vivir con él y que han servido para forjar mi carácter, mi forma de entender la política y a los políticos, mi manera de apreciar a mi país. Anécdotas que me ayudaron, en gran medida, a ser lo que soy y a entender lo que entiendo ahora.

Una comisión de futuros egresados fue la encargada de ir hasta la casa del licenciado Silva-Herzog a decirle que, en un acto democrático, había sido electo presidente honorario de nuestra generación y que esperábamos con emoción que aceptara el cargo, no para que nos regalara unas plumas como solían hacerlo los políticos de entonces, a quienes llamaban «padrinos de generación», sino para que asistiera a un foro sobre la realidad económica y política de México que organizaba el comité de generación en el auditorio Ho Chi Minh de la Facultad de Economía de la UNAM. Sería el regreso de Silva-Herzog a su facultad, después de la crisis de la deuda de los ochenta. Su regreso después de la nacionalización bancaria y antes de la sucesión presidencial de 1988.

¡Llovía a cántaros! El auditorio estaba a reventar desde las cinco de la tarde, la cita era a las siete. Las cámaras de televisión tuvieron que retirarse ante la inseguridad que provocaba la multitud. ¡No cabía un alfiler! Subimos a la tribuna para esperar a los invitados: Jesús Silva-Herzog y el director de la Facultad. Solo llegó el director. De repente oí una voz:

—Javier, ¿puedes acompañarme a la casa? —me dijo Chucho.— Mi papá quiere hablar contigo.

La gente esperaba en un auditorio tapizado de letreros que decían: «No pasará», «Todo con el poder de tu firma», «Silva-Herzog, hambreador del pueblo», etcétera.

Llegamos en el Corsar gris a la casa de Cerro Xico. En la biblioteca: Silva; Juan Foncerrada, un amigo entrañable que todavía duele; Tere Márquez; Chucho y yo… Llovía y llovía.

—¿Hay salida de emergencia?

—No —le dije sin vacilar.

—¿Hay algún plan para el acceso al auditorio?

—Lo vamos a meter en una valla que haremos los miembros de la generación; somos más de 50, lo subimos a la tribuna y lo demás ¡depende de usted!

La mirada incrédula ante el reto, volteó buscando aprobación… Silencios suspensivos; se oyó una voz femenina que dijo:

—Órale, usted nunca se ha rajado, aquí está la corbata.

—Lupe, deje la pistola y vámonos.

Llegamos a la UNAM y seguía lloviendo.

—Chucho, tú me cuidas la espalda, Lupe y Javier por delante con sus cuates…, a darle —dijo Silva-Herzog.

A empellones subió hasta la tribuna, entre gritos y chiflidos comenzó:

—Debo admitir que no fue un problema de caja, la moratoria no fue un problema de caja, era un problema estructural. Debo admitir que nos equivocamos…

Llegó la hora de las preguntas. Las aceptamos en bloque para que escogiera; después de las primeras cinco, tomó el micrófono y dijo:

—Algunos de ustedes seguro están pensando que voy a evadir responder a algunas de las preguntas que me han hecho… pues a esos les digo que tienen toda la razón…

Risas por todo el auditorio; el ambiente empezó a distenderse.

Después de casi cuatro horas de conferencia y preguntas y respuestas en el auditorio que nunca dejó de vibrar, recuerdo que al salir, un estudiante de los que más se habían opuesto a que invitáramos a Silva-Herzog de vuelta a su facultad, le gritaba desde el fondo, desgañitándose:

—¡Rabo y orejas licenciado, rabo y orejaaas!

Entró con chiflidos, salió con aplausos.

Ya de regreso en la casa de Cerro Xico me confesó que había estado muy nervioso al principio y que en un momento pensó que las cosas se saldrían de control, pero, me dijo:

—En la vida Javier, todo es cuestión de actitud.

Menos experiencia

Como en todas las posiciones públicas, el tráfico de influencias y la corrupción siempre acechan. Siempre buscan el punto débil para sacar ventaja de quienes, desde el poder, pueden. Entré a la oficina del secretario para tratarle como parte de mi acuerdo un asunto del Fonatur sobre una carretera que no había sido pagada al constructor por diferencias técnicas. Un empleado de un expresidente pretendía que con una recomendación del secretario técnico del Consejo de Fonatur, que era yo, le pagaran a la empresa y con ello ganarse una jugosa comisión. Por supuesto le dije que no, pero tenía que comentárselo al secretario, dado el personaje del que se trataba. Me dijo:

—Mire, Javier, estas cosas le van a pasar muchas veces mientras usted tenga cargos públicos. Usted haga bien su trabajo y si eso beneficia a alguien, pues qué mejor. Déjeme contarle que ayer estuvo aquí un grupo de empresarios para mostrarme un proyecto de desarrollo turístico muy importante. Después de enseñarme los detalles, el que venía liderándolos me dijo: «Por supuesto Chucho, nos gustaría que tú formases parte de este proyecto y que tuvieras un beneficio…». Le dije: «Mira, yo llevo más de treinta años en esto, ¡nunca lo he necesitado y nunca lo voy a necesitar!». No había terminado la frase cuando me interrumpió esta persona y me dijo: «OK, OK, Chucho, ya entendí; vamos a hablar con "Chucho Chico" para que entonces sea él el socio

del proyecto. ¿Qué te parece?...». Entonces hice una pausa y le dije: «Está bien, está bien. Hablen con Chucho mi hijo si quieren, solo les advierto que como él tiene menos experiencia… ¡los va a mandar más directamente a la chingada!

Hombres chicos, hombres grandes

Como pocos secretarios particulares, tuve la fortuna de acompañar al secretario de Turismo a prácticamente todos sus viajes nacionales e internacionales.

Su homólogo francés en 1994 era un personaje político importante en su país y normalmente no aceptaba entrevistas con secretarios de turismo de países entonces considerados «en vías de desarrollo», ahora llamados «emergentes», sin cierta anticipación. Sin embargo, este ministro francés de Turismo había escuchado hablar de Jesús Silva-Herzog cuando este había sido secretario de Hacienda en México, así que se confirmó rápidamente el encuentro como parte de la gira de trabajo que realizaríamos por Europa.

La reunión se llevó a cabo en uno de esos edificios del Gobierno francés que parecen palacios. Habíamos notificado oportunamente que el secretario Silva-Herzog hablaría en español, por lo que se necesitaría traducción simultánea. Silva-Herzog ha dicho siempre que hablar francés es uno de los grandes pendientes de su vida.

Esperábamos al ministro francés en una sala pequeña pero muy elegante, acompañados del traductor, de un par de tazas de café y de una asistente que no dejaba de sonreír. Después de unos diez minutos, la puerta, que casi llegaba al techo de la habitación, se abrió lentamente y apareció el ministro francés con cara adusta pero dibujando un gesto de cortesía, casi obligada.

—*Bon jour* —dijo el ministro.

—Buenos días —respondió Silva-Herzog.

Ambos se sentaron y de inmediato se instaló un silencio de esos que aparecen cuando se olvida el guión y el protocolo se hace muy denso. El ministro francés se cruzó de brazos y piernas, con la cabeza aún notoriamente en los asuntos que había atendido en su reunión anterior, cuando Silva-Herzog tomó la palabra:

—Señor ministro, quiero decirle que estoy muy contento de que entre nosotros exista una gran coincidencia...

Era la primera vez que se veían y conversaban.

—…que, estoy seguro, facilitará el entendimiento entre nosotros y muy probablemente entre México y Francia.

Las palabras de Silva-Herzog captaron la atención del ministro francés.

—Veo, señor ministro, que tenemos el mismo gusto por los calcetines.

Ambos traían exactamente los mismos calcetines: de rombos y en los mismos colores.

Después de confirmar la audacia de su invitado, el francés soltó una carcajada que hizo brincar a la asistente risueña y al traductor y que sirvió para distender la reunión.

El evento terminó como entre viejos amigos, con halagos mutuos y promesas de encuentros futuros.

Ya en el coche de regreso al hotel, Silva-Herzog me dijo:

—Javier, el problema con los funcionarios y políticos mexicanos es que cuando salen al extranjero a veces se presentan muy grandes o se hacen muy chicos… Siempre hay que ubicarse en el lugar adecuado, con seguridad, con dignidad, pero sin soberbia.

Cetes

El manejo de los dineros públicos fue una lección permanente al lado de Silva-Herzog. Desde el número de lápices en su escritorio —nunca más de dos a los que había que sacarles punta hasta que ya no fuera posible agarrarlos—, hasta los «gastos de ceremonial», que servían más bien para pagar sobresueldos de los empleados de menor nivel y más castigados en el ingreso, pasando por los viáticos, que por supuesto nunca se gastaban, ya que al secretario le invitaban prácticamente todo en sus viajes.

Estos viáticos sobrantes, sin embargo, no podían regresarse por razones contables, así que después de varios meses se juntó una cantidad considerable. Al plantearle qué hacer con esos recursos, Silva-Herzog decidió usarlos para pagar el festejo de fin de año del personal de base de la Secretaría y comprar un sillón nuevo, pues el suyo estaba ya todo desvencijado.

Perdón, omití decir que los «gastos de ceremonial» también servían para que algunos subsecretarios, heredados a Silva-Herzog, se dieran jugosos sobresueldos que elevaban su ingreso mensual por encima del ingreso del propio secretario. Este privilegio terminó inmediatamente después de que Silva-Herzog tomara posesión del cargo.

Recuerdo que cuando recibió su primer cheque como secretario de Turismo, me dijo con mirada incrédula:

—¿Y ahora qué voy hacer con tanto dinero?

Yo, ingenuo, le dije todavía en tono de broma:

—¡Pues a buscar un buen fondo de inversión!

A lo que él respondió:

—En Cetes, Javier, en Cetes, en qué más debería invertir sus ahorros un servidor público, sino en Cetes.

La Renuncia

Ser encargado de una representación diplomática es una de las tareas más importantes dentro de la administración pública. Más aún si se trata del embajador de México en Washington. Decía Silva-Herzog: «Siempre hay que pensar lo que se dice, ya que no habla uno por sí mismo, sino en representación de su país». Esto hace que la relación con los medios de comunicación tenga un especial importancia, pues los corresponsales de los medios mexicanos se encuentran permanentemente al acecho de un error, de un comentario, de un traslape, de algo que pueda significar una «primera plana» o una nota relevante en cualquiera de sus medios.

Al poco tiempo de llegar a Washington, el embajador tuvo una reunión con la fuente de los corresponsales de medios mexicanos. Después de una cena relajada empezaron las preguntas y respuestas, la mayoría, *off the record*. Sin embargo, cuando llegaron al tema del «error de diciembre», uno de los corresponsales le preguntó a Silva-Herzog: «¿Cree usted realmente que hubo un error de diciembre?», a lo que Silva respondió: «Yo creo que hubo un error de diciembre, y también un error de enero y otro en febrero».

Las carcajadas no se hicieron esperar. Por supuesto, el comentario significaba que el error no había sido solamente del secretario Serra Puche en cuanto al manejo de la crisis y del tipo de cambio, sino que también el presidente y el nuevo secretario habían cometido errores en enero y en febrero. El tema pasó inadvertido para quienes acompañábamos al embajador, pero no para él.

Al otro día en la mañana me mandó llamar a su oficina y me pidió transcribir una nota que había escrito desde muy temprano. Era su carta de renuncia en la que explicaba que

tenía que ser congruente con sus palabras y que no podía más que renunciar después de haber admitido que el presidente la República y su administración habían cometido un error en el manejo de la crisis financiera del 1994-1995. Le pregunté por qué adelantaba la renuncia si todavía no había ninguna referencia en los medios de comunicación sobre lo que había dicho a los corresponsales en una cena privada, en donde se había dejado muy claro que ese tipo de comentarios eran *off the record*. Me contestó: «Javier, uno tiene que pensar siempre lo que dice, sobre todo si uno es representante de México en un país extranjero, pero también he pensado siempre que uno debe decir lo que piensa. En eso consiste la honestidad y yo siempre he sido un hombre honesto. Si alguno de los periodistas publica lo que dije anoche, tendré que ser congruente y respaldar mis palabras. Si el presidente pregunta que si dije yo eso, no podré más que admitirlo y por lo tanto tendré que renunciar».

Afortunadamente para mí, pero sobre todo afortunadamente para mi estabilidad laboral, esa pregunta nunca llegó y la renuncia se quedó como borrador en mi computadora.

MI AMIGO CHUCHO

Eliseo Mendoza Berrueto

Así titulé un artículo publicado el 25 de enero de 2000 en las páginas centrales de *Excélsior*. El artículo venía a cuento porque mi antiguo y querido compañero de la Escuela Nacional de Economía, Jesús Silva-Herzog Flores, *Chucho* para los cuates, había sido postulado por nuestro partido, el PRI, como candidato a jefe de Gobierno del Distrito Federal. La cosa estaba peliaguda porque contendía nada menos que contra Andrés Manuel López Obrador, el famoso *Pejelagarto*, que por aquel tiempo gozaba todavía de gran popularidad, independientemente de que desde entonces las izquierdas tomaron el poder por la vía electoral en el DF y... ahí siguen.

Sabedores del tamaño de aquel reto, sus amigos ayudábamos a Chucho en lo que podíamos. Yo, aparte de mi modesta trinchera en *Excélsior*, me desempeñaba como secretario adjunto a la presidencia del partido, cuyo presidente del Comité Ejecutivo Nacional era el talentoso y dinámico José Antonio González Fernández.

Mientras fuimos estudiantes, a Chucho jamás lo recuerdo actuando en cuestiones políticas. O él mismo se lo había prohibido por la fuerte presencia de su padre en la Escuela Nacional de Economía, o de plano no le interesaba andar en aquellos menesteres. Por otra parte, su carrera profesional, después de una temporada en el Banco de México, comenzó en un área específicamente administrativa, aunque a gran altura, ya que el presidente Luis Echeverría lo nombró nada menos que el primer director general del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (Infonavit), institución que se acababa de crear con gran acierto y sentido político y social para ayudar a la clase trabajadora del país a hacerse, con facilidades financieras, de una vivienda digna y económica. Silva-Herzog debutó con el pie derecho, lo que no era fácil, pues su jefe inmediato era un presidente demasiado hiperactivo. Con los años, Chucho fue escalando cargos cada vez más importantes, en dos de los cuales brilló con intensidad: como secretario de Hacienda y luego como embajador de México ante el Gobierno de Estados Unidos.

Con las vueltas que da la vida y cargando a cuestas un amplio y meritorio currículum, llegó el día en que se le abrieron a Chucho las puertas de la política: candidato del PRI a la jefatura del Gobierno del DF. No era poca cosa. Se trataba del gobierno de una de las metrópolis más pobladas del mundo y, de ribete, capital del país, asiento de los poderes nacionales. El partido buscaba ardientemente una figura sólida que fuera capaz de enfrentarse a un hombre que en aquellos tiempos gozaba de gran carisma: Andrés Manuel López Obrador. Y ahí es donde encajaba Chucho.

En cierta forma, aquello fue un reto que las circunstancias le impidieron superar. No solo por la popularidad y los recursos de su principal contrincante, sino porque ya para

entonces el DF estaba políticamente perdido para el PRI y arrebatárselo a la izquierda era prácticamente imposible. Por otra parte, en el equipo de Francisco Labastida Ochoa, nuestro candidato presidencial, prevaleció siempre la equívoca idea de que al que había que apoyar con todo era a él, ya que si ganaba, los demás candidatos priístas ganarían en automático.

Una muestra evidente de aquel error de estrategia fue una la gran concentración en el zócalo del DF que organizó el PRI. Todo eran porras a Labastida y todas las mantas, sin excepción, destacaban el nombre y la figura del sinaloense. Del candidato a jefe de Gobierno, ni una sola. Chucho se sintió abandonado. Así se escribió la historia de la derrota.

Si esa, su única experiencia política, fue frustrante, no lo fueron jamás sus éxitos profesionales tanto en la administración pública como en el ámbito de la política exterior. Su talento natural, su fuerte personalidad y su talante optimista y arrojado le abrieron una a una las puertas del ascenso en la carrera administrativa.

Jamás coincidimos en ningún empleo, aunque siempre lo admiré por sus éxitos. Cada uno era un peldaño de ascenso. Siendo yo diputado presidente de la Gran Comisión de la Cámara me tocó organizar, en 1986, las comparecencias de los secretarios de Estado ante el pleno. Así las cosas, le preparé al presidente Miguel de la Madrid una lista de los funcionarios que podrían cumplir con la obligación de explicar, cada uno en su rama correspondiente, las especificidades del informe presidencial, del cual, por cierto, a mí me tocó el honor de hacer la glosa general durante la ceremonia en calidad de presidente del Congreso de la Unión.

El sexenio de De la Madrid había entrado ya en su segunda mitad. Las aguas del futurismo comenzaban a agitarse y

la clase política nacional se iba alineando con cada uno de los posibles prospectos; los políticos se movían de manera activa pero discreta, sin arriesgar todo el pellejo. Era obvio que el secretario de Hacienda, Silva-Herzog, por su carisma y talento, «traía boleto», igual que otros miembros del gabinete presidencial. De modo que comparecer ante el pleno de la Cámara era tanto como participar en la más importante pasarela política del país.

Consciente de lo anterior, cuando De la Madrid tuvo a bien aprobarme la lista que le llevaba, me dijo más o menos las siguientes palabras: «Mira Eliseo, es muy importante que ahora que vienen las comparecencias tengas mucho cuidado de que a todos se les trate exactamente igual, con el mismo formato y con las mismas deferencias. Cualquier favoritismo o desaire a favor de alguno o en perjuicio de otro podría interpretarse como que ya estamos dando «línea» y eso no es conveniente».

Entendí el mensaje. Luego me hizo otras recomendaciones referentes al formato, pues en años anteriores cada compareciente había durado un larguísimo tiempo en la tribuna, contestando preguntas y discutiendo prolijamente con los diputados. Eso había provocado que tanto los medios como la gente en general pusiera mayor atención en el tiempo de cada comparecencia que en su contenido e importancia. Tan era así que todavía se recordaba al licenciado Jorge de la Vega, el secretario que tenía el récord de comparecencia con una duración de ¡trece horas y media! Y sin ir al baño…

Atento a tales indicaciones, organizamos de una manera más ordenada y «civilizada» las comparecencias, fijándo un límite de tiempo a cada una. Inclusive nos dimos un receso para comer en la propia Cámara.

No recuerdo a todos los comparecientes, pero de entre ellos salió el sucesor de De la Madrid. Nosotros cumplimos con nuestro compromiso: a nadie se le dio ventaja alguna y todos expresaron su reconocimiento por la forma tan republicana y democrática como manejamos aquel delicado trance. Obviamente, por ahí pasaron los secretarios de Hacienda, Jesús Silva-Herzog, y de Programación y Presupuesto, Carlos Salinas de Gortari, entre quienes ya se avizoraban algunas diferencias de criterio en cuanto al ejercicio y aplicación de la política del gasto público. Pero eso, como decía el anuncio, «es otra historia».

Chucho estuvo espléndido. Aparte de ir muy bien preparado, la fluidez de sus palabras, sus argumentos convincentes y su gruesa voz, casi estentórea, acabaron por imponerse en aquella asamblea tan plural como arisca. La izquierda y la derecha, todos lo trataron bien. Salió por la puerta grande.

Quisiera retrotraerme ahora a los días de la Escuela Nacional de Economía. En 1953, año de nuestro ingreso, la institución cumplía veinte años de haber sido fundada. Nació como un departamento de la Facultad de Jurisprudencia y luego se independizó. Sus principales promotores fueron don Jesús Silva Herzog, Enrique González Aparicio y Gilberto Loyo, quien fue uno de los primeros demógrafos de México y director de la misma Escuela; luego el presidente Adolfo Ruiz Cortines, veracruzano igual que Loyo, lo nombró secretario de Economía.

Cuando nos inscribimos, nuestro grupo marcó un récord: éramos 120 alumnos y representábamos 50% del alumnado total. Llegábamos de las diversas preparatorias públicas, incorporadas y privadas. Había un grupo de más de 15 compañeros que veníamos de escuelas normales del país. El edificio escolar era una vieja casona en el antiguo

barrio universitario, en la calle de Cuba número 92. A diferencia de otras escuelas donde a los nuevos se les hacía ver su fortuna con aquello de las novatadas, en nuestra escuela nos recibían los grupos superiores con una «marimbada» en el patio, donde sana y alegremente bailábamos. Por su parte, el director de la Escuela acostumbraba ofrecer una cena de bienvenida a los nuevos alumnos. En el caso nuestro, fue el inolvidable maestro Ricardo Torres Gaitán. Años después, Torres Gaitán fue nuestro maestro de Comercio Internacional, materia clave de nuestra carrera. Hombre íntegro, inteligente y honesto.

Entramos a la Escuela con grandes ilusiones. Pronto cada quien fue mostrando su personalidad y sus intereses. A unos nos gustó, desde el principio, la política. A otros, la caza de chicas o el deporte. Muchos trabajábamos durante el día; en particular, los que éramos profesores. Había un grupo de compañeros de familias acomodadas a los que les quedó el mote de los «toficos», porque esa era la marca de unos chiclosos cuya propaganda decía «¡Uy, qué ricos!».

El grupo era de excelencia. Recuerdo que una vez salió la lista de los elegibles para el Consejo Universitario, que se integraba por estudiantes con promedio arriba de 8 y sin haber reprobado una sola materia. Mi nombre aparecía en el décimo octavo lugar de la lista, y eso que mi promedio era de 8.8. Es decir, había 17 compañeros con promedio arriba de 9. Uno de ellos, con promedio de 10, era nada menos que David Ibarra, quien como Chucho, también sería secretario de Hacienda.

Que yo recuerde, Chucho jamás se anduvo quemando las pestañas en la escuela. Pero nunca reprobó materia alguna. Fue un buen compañero y mejor amigo. Su talante optimista y medio descarado escondía su talento y su carácter de-

cidido, a veces audaz. Supo llevar con orgullo y dignidad la honrosa pero a la vez difícil situación de ser hijo de un gran mexicano, don Jesús Silva Herzog, queridísimo maestro, sólido guía ideológico de muchas generaciones. Este había sido colaborador muy cercano del presidente Lázaro Cárdenas y uno de los impulsores de la expropiación petrolera.

La Escuela había sido fundada por distinguidos maestros de izquierda; algunos de ellos, comunistas confesos. Cuando nosotros ingresamos habían pasado ya los años del radicalismo, aunque la institución conservaba su línea ideológica izquierdista. Ahí aprendimos, en voz del maestro Silva Herzog, que el economista debía aspirar a ser «apóstol de los pueblos»; que ser de izquierda era saber rebelarse ante la injusticia social, luchar contra la desigualdad y la pobreza, y que el Estado tenía la obligación de trabajar por la vía de las políticas públicas en pro de tales objetivos, sin cejar en su responsabilidad de ejercer la rectoría de la economía nacional.

Este libro es un homenaje a Jesús Silva-Herzog Flores, Chucho para los cuates, ahora que se nos une al grupo de octogenarios de la Generación 1953 de la Escuela Nacional de Economía; lo interpreto también como un homenaje a todos los economistas mexicanos honestos, leales a sus principios nacionalistas y comprometidos con las mejores causas del pueblo.

Chucho pertenece al grupo de economistas que recibimos de grandes maestros no solo sabias enseñanzas, sino lo que más se fija en la mente y el corazón: el ejemplo de hombres nacionalistas, libertarios, justos y honestos. Debieron haber ovejas descarriadas por ahí, pero tenemos el orgullo de pertenecer a esa notable generación donde destacaron dos secretarios de Hacienda, un jefe del Departamento de

Turismo, algunos embajadores, tres gobernadores de entidad federativa y más de media docena de subsecretarios. Y TODOS salimos limpios y, hasta la fecha, la mayoría aún tenemos que trabajar en busca de la diaria y sacrosanta chuleta…

En aquella Escuela Nacional de Economía aprendimos a analizar con orientación nacionalista los problemas económicos de México. Salimos con la convicción de que el Estado tiene una gran responsabilidad en la conducción de la economía nacional y en la construcción de una sociedad próspera e igualitaria. Sustentábamos que la planeación económica era un instrumento fundamental para ordenar los grandes agregados de la economía, de modo que el Estado pudiera cumplir su compromiso de sentar las bases del crecimiento económico sostenido y del desarrollo social. El sector empresarial, tomando como referencia el Plan Nacional de Desarrollo, tomaba sus decisiones para satisfacer sus intereses empresariales. Eran los tiempos en que la economía mixta tenía credenciales legítimas, porque así había nacido el México posrevolucionario; con ese modelo se había logrado construir un nuevo país en todos los ámbitos: económicos, políticos y sociales. El término «rectoría económica del Estado» fue llevado a categoría constitucional.

El mundo cambió. El socialismo cayó por su propio peso, por no haber logrado alcanzar metas inconquistables. Las economías mixtas y la intervención del Estado en la vida económica se convirtieron en modelos e instrumentos indeseables. Por su parte, el capitalismo desempolvó al viejo liberalismo y, con nuevos sofismas, construyó un neoliberalismo que se ha venido imponiendo a discreción y, con la fuerza de su hegemonía económica, empujó a las naciones a abrir sus mercados y a incorporarse a la globalidad mundial, debilitando nacionalismos y soslayando soberanías. En sus-

titución de las decisiones del Estado, las economías nacionales evolucionan ahora sujetas a las fuerzas del mercado, al margen de cualquier compromiso por la igualdad y la justicia social.

Me incluyo entre los economistas de la vieja guardia insatisfechos con el mundo que el neoliberalismo ha construido. Cuando el pueblo no encuentra cómo superar la pobreza, alguien tiene que tutelar los intereses de quienes no han tenido la oportunidad de incorporarse a la sociedad con capacidad competitiva, y ese alguien no puede ser otro que el Estado. Alguien tiene que hacerse responsable de la educación de excelencia e igualitaria, y ese ha de ser el Estado. Al empresario neoliberal no le interesa ni la desigualdad ni la justicia social ni la ignorancia del pueblo, menos aún se preocupa por la cultura, la calidad del medio ambiente o el desarrollo sustentable.

Quizá a nuestra generación no le quede mucho tiempo para luchar por los grandes valores de la humanidad. Es una pesada herencia con la que van a cargar nuestros hijos. Pero que quede constancia de que hombres como Jesús Silva-Herzog Flores y su generación, que nos formamos en aquellas adustas aulas de la entonces Escuela Nacional de Economía, inspirados por el espíritu y el pensamiento de nobles maestros, hicimos un esfuerzo, modesto quizá, pero honesto y sincero por dejar un mundo mejor que el que recibimos.

Antes de retirarnos del campo de batalla, con el ánimo y la voluntad que aún nos quedan, espoleemos al rocín y empuñemos la alabarda, que aún quedan por ahí molinos de viento que atacar.

¡Un abrazo, mi querido Chucho!

AL AMIGO JESÚS SILVA-HERZOG FLORES

Julio Alfonso Millán Bojalil

Jesús Silva-Herzog Flores se ha constituido en un ícono en la vida pública del país. Sus diferentes intervenciones, así como el conjunto de anécdotas de su vida unidas a un sentido de humor crítico que se acerca *al negro de su color*, lo han establecido como ejemplo de un personaje con nombre, antecedentes históricos y brillo propio con el que ha logrado la admiración y respeto del país.

Inició su vida pública en México desde muy joven y desempeñó diferentes actividades que lo llevaron a tener una presencia de talla internacional en los ámbitos público, financiero y diplomático.

Muchos describirán aspectos de él muy conocidos, como cuando fue secretario de Hacienda y Crédito Público, embajador en España y Estados Unidos, director general del Infonavit, secretario de Turismo, candidato a la jefatura del Gobierno del Distrito Federal. Yo solo quiero referirme a la parte humana de Chucho, siempre lleno de motivación y lealtad patrióticas.

Jesús es un ciudadano que nació para servir *a* su país y no servirse *de* su país, sacrificando muchos aspectos personales para lograr sus objetivos; llegó al extremo de renunciar —como le sugerimos sus amigos— a la candidatura para la presidencia de México. Ningún evento negativo nunca lo doblegó; incluso hoy, ante limitantes físicas, sabe superarse y vivir con dignidad.

A mí me tocó convivir con él como compañero en la Escuela de Economía de la Universidad Nacional Autónoma de México, y aunque era mayor que yo, siempre nos identificamos. Él era un estudiante privilegiado, que llevaba el mismo nombre de su padre, quien para muchos de nosotros era un ídolo del pensamiento histórico económico.

Después tuve la oportunidad de vivir la formación del Infonavit con Chucho y, especialmente, desde el otro lado de la mesa, el de los empresarios. En esta gran experiencia se conjuntaron elementos de lealtad, confrontación, disciplina, motivación y logros.

Chucho era un dínamo, un servidor público íntegro, no había espacio para descansar. Siempre tomaba el liderazgo, aunque conociera claramente los riesgos; esto lo llevó a muchas confrontaciones, que, sin lugar a dudas, le aportaron una gran experiencia.

Recuerdo el difícil proceso de negociación política entre el Infonavit y el movimiento obrero organizado, que en ese entonces comandaba Fidel Velázquez, el indiscutible líder obrero al cual era difícil oponerse. El Instituto es tripartita (Gobierno, trabajadores y empresarios), pero los sindicatos querían quedarse con el sistema de asignación de créditos y de construcción. La negativa no era solo de Chucho, sino también del consejo, con los representantes públicos y del sector empresarial. Don Fidel lo tomó como una afrenta y

presionó al presidente Luis Echeverría, arguyendo que el Infonavit no estaba logrando los objetivos para los cuales había sido constituido. Todo ello creó un mal ambiente y, siguiendo las reglas de la alta política, el presidente —para tratar de quedar bien con el propio Fidel Velázquez y, en el fondo, intentando negociar que no se rompiera la estructura del Instituto— usó la tribuna del Congreso de la Unión durante el Informe de Gobierno del 1 de septiembre, que en ese entonces era un evento casi sagrado, para hacerle un reclamo público al director del Infonavit, un hecho inédito, y ciertamente injusto, en la historia política del país. Independientemente de lo que esto significaba en los diferentes sectores políticos y económicos, la reacción de Chucho fue lógica y natural. Al día siguiente, cuando llegué al Infonavit, me llamó y me informó que tenía lista la renuncia para el presidente. Yo me imaginé que se refería al presidente del consejo de administración, pero cuál no fue mi sorpresa al enterarme que hablaba del presidente de la República. Me permití decirle que antes de entregarla a la más alta autoridad del país, le informara al presidente del consejo, que en ese entonces era José López Portillo, y quien estuvo de acuerdo en que esa era la manera institucional. Chucho se comunicó con el secretario de Hacienda, que lo citó de inmediato a su despacho. Yo salí de la oficina de Chucho y esperé su regreso. Cuando me llamó, le pregunté cómo le había ido y me dijo que bien, e insistí: «¿Ya te aceptaron la renuncia, o qué pasó?»; yo tenía la obligación de informar de inmediato a todo el sector empresarial. Me dijo que no había sido aceptada porque López Portillo la recibió, abrió el cajón de su escritorio, metió la carta, lo cerró y le dijo: «Enfríese joven». ¡Qué bueno que así se dieron las cosas! El Infonavit no sería lo que es hoy.

Tengo muchas otras remembranzas con Jesús, pero quiero destacar una vez que llegó a mi casa con motivo de una celebración porque mi hijo mayor, Julio Alejandro, había obtenido su título de licenciado en Economía. Todos los presentes recuerdan que con su voz fuerte y su entonación de locutor dijo: «Vengo con gusto a celebrar que hay un economista en la casa». Obviamente, todo mundo aplaudió la «gentil broma» dirigida al anfitrión, que era yo.

Después del Infonavit estuvo un tiempo «enfriándose», hasta que regresó como director de Crédito de la Secretaría de Hacienda; de ahí se inició un proceso que lo llevó a las posiciones más altas en las áreas políticas y económicas de México.

Recuerdo cuando en plena crisis financiera, en la que México había agotado todas sus divisas, lo acompañé a las negociaciones para recuperar los créditos de México en el Japón. Verlo actuar fue un gran ejemplo de profesionalismo y patriotismo.

Silva-Herzog ha sido pragmático en la vida. Como embajador en España y en Estados Unidos desarrolló una manera de actuar que marcó de forma indeleble las negociaciones; siempre representó al país dignamente. Nunca ha sido un hombre de escándalos, tampoco se escandaliza. Sabe mantener los equilibrios y por eso es respetado su perfil.

Habría que reconocer que la experiencia de una campaña electoral para lograr la jefatura de Gobierno del Distrito Federal le permitió entrar a las entrañas de una realidad política-económica que muchas veces se desconoce desde el ambiente del alto gobierno. En ese entonces muchos pregonaban la justicia social, el equilibrio entre poderes, el empoderamiento de los ciudadanos..., pero si no se aterrizan estos conceptos con la experiencia práctica de una

campaña electoral difícilmente se materializan. Chucho la experimentó, por eso podría yo decir que su personalidad se volvió holística, lo que en griego significa «entero».

La mejor herencia de Jesús es su familia: sus hijas, su hijo y sus nietos; así como la capacidad de ajustarse a diversas circunstancias que le ha ofrecido la vida. Mención merece Hilde, quien lo ha acompañado ya durante una buena parte de su existencia. Una constante en él es su capacidad de hacer amigos y, especialmente, de ser congruente consigo mismo.

El espíritu combativo de Chucho se ha dado no solo en la cancha de la vida, sino también en las canchas de tenis donde entregaba su alma para ganar, aunque no siempre lo lograba. Allí mostraba su espíritu combativo, competitivo y la motivación permanente de triunfo.

Esperaría que mucho del pensamiento y de la experiencia de Chucho quedaran documentados para servir como punto de referencia a las mujeres y los hombres que se inclinen por el servicio público en México.

México, D. F., a 19 de marzo de 2015.

GENIO Y FIGURA…

Gustavo Mohar

En 1980, mi entonces jefe y ahora entrañable amigo, Salvador Arriola, me pidió que fuera a una reunión con el subsecretario de Hacienda y Crédito Público, Jesús Silva-Herzog Flores, quien requería nuestro apoyo para hacer un viaje de trabajo al Oriente. Como solía suceder, me tocó «arrastrar el lápiz», hacer reservaciones de hoteles y aviones, carpetas, plantear temas de conversación y conseguir quien le pusiera al señor subsecretario y sus acompañantes la vacuna para la fiebre amarilla, pues el viaje incluía una visita a China que requería dicha medida preventiva.

Al momento de llegar la enfermera para inocularlo, el licenciado Silva-Herzog me miró y dijo: «Oiga, Gustavo, póngase la vacuna, pues viene usted con nosotros, ya que si algo sale mal, lo quiero tener a la mano».

El viaje al Oriente fue mi primera experiencia personal y profesional con el homenajeado; a partir de entonces he tenido el gusto y el privilegio de mantener una relación que hoy es una amistad entrañable.

Habría muchas anécdotas que recordar de ese viaje, pero destaco una. Llegamos a Beijing y nos hospedamos en el único hotel disponible para extranjeros. Al inicio de los ochenta, era una ciudad por la que transitaban miles de bicicletas y sus habitantes vestían el clásico traje Mao. No había forma de imaginar lo que sucedería en las siguientes décadas. Sin embargo, en el camino hacia la última visita de trabajo con su homólogo chino, vimos con sorpresa un letrero de Coca-Cola anunciado en un expendio en el que se formaban decenas de personas que rodeaban la cuadra completa. Al concluir el diálogo con su colega, el viceministro, el licenciado Silva-Herzog le preguntó:

—Oiga, acabamos de ver que se vende Coca-Cola, ¿qué significa eso?

El funcionario respondió:

—Hace siete años, después de un largo debate, tomamos la decisión de que China debe integrarse al mundo occidental. Como usted entenderá, cuando se gobierna a mil millones de seres humanos, nuestras decisiones requieren tiempo y las tomamos pensando en las consecuencias que tendrán en los próximos cincuenta a cien años. Por eso, decidimos empezar con dos símbolos: vender Coca-Cola y Kentucky Fried Chicken.

Para concluir la reunión de trabajo, pasamos a la firma de un memorándum de entendimiento, como los que se suelen rubricar en este tipo de visitas y que contienen expresiones de buena voluntad para mantener el diálogo y buscar oportunidades de cooperación. El texto negociado se escribió en español y en chino, y al momento de firmarlo, Silva-Herzog dijo: «Ah caray, aquí hay un error, no coincide con el texto en español».

Los chinos brincaron con cara de preocupación y corrieron a leer el texto para confirmar si el error existía. Silva-

Herzog soltó una carcajada ante los ojos asombrados de su colega.

* * *

Salvador Arriola es el funcionario mexicano más consistente en impulsar el acercamiento de México con América Latina y el Caribe. Fue a instancias de él que el país se volvió socio del Banco de Desarrollo del Caribe. Le tocó a Silva-Herzog asistir a la primera asamblea de accionistas en la isla caribeña Santa Lucía. Entonces ya secretario de Hacienda y Crédito Público, viajó en un avión del Banco de México. La llegada nocturna del poderoso Learjet a la pequeña isla causó un gran revuelo, pues el piloto intentó aterrizar la nave en varias ocasiones porque no encontraba la pista ya que no estaba iluminada. Cuando les avisamos que estaba por llegar el secretario de Hacienda de México, un hombre que se encontraba en el vestíbulo del hotel —que resultó ser el primer ministro del país caribeño— giro la instrucción para que encendieran las luces. Así, el avión logró ubicar el pequeño aeropuerto y la aún más pequeña pista, lo cual obligó al piloto a realizar una maniobra de frenado que causó un gran estruendo, por lo que un buen número de locales acudió de inmediato al lugar, en especial muchos niños, quienes muy probablemente nunca habían visto un avión de ese tipo. Al bajar del avión y ver a la multitud que se había congregado, el secretario me dijo: «Oiga, Gustavo, se trajo usted a toda mi parentela».

En 1984 me designó su secretario particular cuando era titular de la Secretaría de Hacienda. Convivimos cerca de dos añosque a la luz del tiemporesultaron ser una experiencia formativa y definitoria para mi carrera en el Gobierno

federal. Experimenté la complejidad del aparato burocrático, las insidias, las pugnas políticas, el presidencialismo absoluto —en esa época había una ausencia de un contrapeso a las decisiones del Ejecutivo ante las debilidades y sumisión de los legisladores federales— y la enorme carga de trabajo y responsabilidad que implica para un miembro del gabinete la amplia gama de temas que le compete atender.

Silva-Herzog me invitó al cargo con las siguientes advertencias: «A partir de hoy, usted se va a volver listo, guapo y hasta va a ganar en el tenis; lo van a invitar a cenas, comidas y otras fiestas. No se la vaya a creer porque todo eso es porque está usted conmigo, y si noto que se lo empieza a creer, lo corro enseguida. Segundo, desconfíe de todo y de todos. En estas posiciones no se puede dejar nada sin revisarlo dos veces. Si algo sale mal, será su responsabilidad. Si algo sale bien, será mi mérito».

Ambas frases no solo resultaron ciertas, sino que las he tenido presentes en toda mi carrera profesional hasta la fecha. Quienes trabajamos en el Gobierno, sin claras aspiraciones políticas pero sí de servicio público, a veces nos confundimos y olvidamos que la autoridad que nos toca ejercer debe tener como única guía la honestidad y el bien común. Los aduladores profesionales proliferan; el sistema está concebido de tal manera que muchos de ellos subsisten a base de acercamientos con los funcionarios para hacerse de favores o solo para ostentar que tienen acceso a los tomadores de decisiciones. Lo anterior no es único ni novedoso, es la característica presente en la política en toda época y lugar. Solo lo menciono porque me tocó vivirlo con Silva-Herzog, quien siempre me recordaba que no debía perder eso de vista.

Muy fácil se olvida el privilegio que implica el acceso a información que muy pocos mexicanos tienen, a recorrer

el país, a conocer sus problemas y a cientos de ciudadanos comprometidos con su trabajo, dedicados a él con energía y buen humor, no obstante las condiciones precarias en que trabajan. Micro y pequeños empresarios, jornaleros, estudiantes, académicos y periodistas honestos que se acercan a los funcionarios federales con la esperanza de encontrar una solución a un trámite atorado, a un crédito, a una nota o una investigación sin recursos, lo hacen con ingenuidad y buena fe, sin saber que ni el secretario de Hacienda los puede apoyar.

Cuando renunció a su cargo en 1986, tuve oportunidad de comprobar los dos consejos que me había dado: se me acabó lo guapo y lo inteligente y fui derrotado de manera despiadada no solo en el tenis, sino en el dominó. Varios colegas dejaron de tomarme la llamada y hubo quienes se cruzaban la calle al verme venir. Al día siguiente de su renuncia, todavía en la oficina del ya secretario Gustavo Petricioli, me tocó tomar una llamada de la «red roja»; era el entonces director de Pemex, quien con la voz exaltada preguntó:

—¿Quién habla? ¿Gustavo? —Respondí que sí y antes de decir mi apellido, exclamó–: ¡Felicidades, ya era necesario ese cambio!

Lo interrumpí y le dije:

—Disculpe señor, no es Gustavo Petricioli, es Gustavo Mohar.

Se limitó a decirme:

—Lo siento, llamo después.

Hasta ese día, ese funcionario no se cansaba de alabar a mi ahora exjefe.

En ese periodo empezaba la inquietud por la sucesión presidencial. Por su carisma personal, su habilidad como negociador de temas nacionales e internacionales, su agudeza

mental y constante ironía, el licenciado Silva-Herzog se convirtió en el candidato natural para suceder a su jefe y amigo de muchos años, el presidente Miguel de la Madrid.

Presencié múltiples muestras de apoyo, alabanza y ánimo para que llegara a la más alta posición gubernamental. Como sabemos ahora, el desenlace fue otro. Él estaba consciente de ello y en un viaje al Fondo Monetario Internacional nos dijo a sus cercanos y directos colaboradores: «Estoy sintiendo que el presidente me empieza a perder confianza; de ser el caso, les quiero decir que presentaré mi renuncia de inmediato; ser secretario de Hacienda no es fácil, pero es imposible si no se cuenta con la absoluta confianza del presidente, así que tengan listas las cajas, ya que conmigo los primeros que saldrán serán ustedes». Unas semanas después, dejábamos Palacio Nacional.

Después de su renuncia, el Gobierno reaccionó con filtraciones y declaraciones de funcionarios menores del PRI y del gabinete denostando su actuación como secretario. Supongo que ello se debía a que había conciencia de que se perdía al funcionario más conocido y carismático del gabinete hasta ese momento.

Las intrigas palaciegas funcionaron y lograron influir en De la Madrid, de manera que este se convenció de que su amigo leal y colaborador de décadas trabajaba para él mismo y no para su Gobierno. He pensado mucho cómo decisiones personales basadas en sentimientos humanos derivados de debilidades de personalidad o inseguridades profesionales pueden llegar a tener una enorme trascendencia en la vida pública del país.

También me quedó claro que quien aspira al poder por el poder no tiene miramientos, lealtades o límites para hacer lo que sea necesario a fin de alcanzar su objetivo. Estoy cons-

ciente de que esta situación no era nueva ni única. A lo largo de la historia en todas las civilizaciones, las pasiones y luchas intestinas propias de la disputa por el poder han estado presentes. México no ha sido, ni es hoy, la excepción.

Tal vez una frase que me permitió entender lo sucedido fue la que dijo alguien en una cena, que sin conocerlo personalmente, le tenía un auténtico respeto por su actuación pública: «Silva-Herzog es un hombre de autoridad, no del poder, por eso pasó lo que pasó».

Esto lo comprobé muchas veces al acompañarlo en esos años. Cuando murió su padre, el maestro Jesús Silva Herzog, de regreso del entierro íbamos en su coche hacia las oficinas de la Secretaría, él manejaba, y al parar en una esquina, unos trabajadores de un taller mecánico lo reconocieron y le gritaron: «Jefe, nuestro más sentido pésame». ¿A cuántos funcionarios les ha pasado eso?

España

Nos reencontramos profesionalmente en 1991, cuando lo nombraron embajador de México en España, mientras yo trabajaba como representante de Pemex en Londres.

En esa entonces, el Gobierno había adoptado la política de diversificar las exportaciones petroleras con la idea de no depender más de Estados Unidos. Europa era el segundo destino de las ventas de petróleo crudo, y España, en particular, el primer cliente. Por ello, una de mis funciones era visitar a las empresas españolas con cierta regularidad. Además fungí como representante de Pemex en el Consejo de Repsol, la empresa española.

Por ello volví a presenciar su actuación, ahora como diplomático, en visitas de trabajo de empresarios y funcio-

narios mexicanos, en reuniones de trabajo con empresarios españoles, en actos sociales o culturales, en los que siempre mantuvo una posición institucional, ubicándose como un representante del presidente de la República, tarea que siempre cumplió con un trato institucional y de respeto hacia todas las personas de diversos niveles jerárquicos que tuvo que atender.

Muy pronto logró presencia en la sociedad española y acceso a los actores más relevantes del Gobierno central y de las diversas autonomías. En el País Vasco, Cataluña y Andalucía desarrolló relaciones de confianza con el sector privado y público y mantuvo una comunicación permanente con el gabinete de Felipe González. También generó empatía inmediata con el rey Juan Carlos I, a partir de una cordial y divertida presentación de credenciales.

Quiero destacar un aspecto que caracterizó su actuación como funcionario durante su larga carrera en el sector. En todos los puestos que ocupó respetó al personal que trabajaba en las distintas oficinas que le fueron encargadas. Excepxionalmente invitaba a colaborar a amigos y conocidos; esto siempre se justificaba por su capacidad o antecedentes profesionales. La embajada en Madrid no fue la excepción —solo invitó al inolvidable Juan Foncerrada, su amigo, colaborador y leal consejero—: mantuvo al personal del servicio exterior que estaba en la representación y muy pronto se volvió su líder y amigo. No es extraño que a la fecha muchos de ellos sigan en contacto con él y lo recuerden con afecto y respeto.

Silva-Herzog tiene otra virtud que se extraña y hace falta en nuestro país: austeridad en el uso de los recursos públicos. Al despedirse del presidente Carlos Salinas para viajar a España y tomar posesión de la embajada, le comentó que

hacía años las oficinas no recibían mantenimiento y que requerían una «manita de gato». Al salir de su oficina fue notificado que encontraría en su cuenta bancaria un depósito por 300 000 dólares.

Al llegar a su nuevo destino, de inmediato dio la instrucción de que se hicieran las mejoras necesarias en las instalaciones y se renovara el equipo de trabajo básico; al concluir, tuvo un sobrante de más de 60% del presupuesto que le habían asignado. Llamó a México para solicitar que le dijeran cómo podía reembolsar ese dinero. La respuesta fue que hiciera con él lo que estimara pertinente, lo que le pareció improcedente. No cejó hasta devolverlo.

Esta austeridad la llevaba en ocasiones al extremo. A sus colaboradores nos consta que inclusive en cenas de trabajo como secretario o embajador, nos repartía la cuenta entre todos, pues nos decía: «Para eso son los viáticos que les da el Gobierno».

Washington

Para sorpresa de propios y extraños, el presidente Zedillo, a sugerencia de su canciller, Ángel Gurría, designó a Silva-Herzog embajador de México ante Estados Unidos en 1995, la misión diplomática más relevante para nuestro país y, a la vez, la más compleja y demandante.

Silva-Herzog tiene un conocimiento profundo de ese país. Desde la Secretaría de Hacienda le tocó enfrentar la crisis de la deuda externa con todo lo que ello implicaba para México y sus finanzas nacionales. Mucho se ha escrito sobre esa etapa, pues de alguna manera marcó el inicio de un periodo de crisis financieras sucesivas que se hicieron presentes en muchos países del mundo.

Trasciende los objetivos de este pequeño tributo profundizar sobre esa etapa profesional de don Jesús. Lo que me importa mencionar es que su nombramiento fue bien recibido por las autoridades de Estados Unidos, quienes lo recordaban con respeto por su digna actuación como negociador de un tema muy delicado para ambos países. Siempre se caracterizó por mantener un sutil balance entre la defensa de los intereses mexicanos y su pragmatismo, dada la capacidad real de negociar frente a la potencia económica más grande del mundo.

Esa fue su manera de atender los temas que le correspondieron en los tres años en la oficina junto al río Potomac. La profunda crisis financiera que sufrió el país a partir de diciembre de 1994 la vivió con angustia, pues era un tema conocido por él; por razones que desconozco, se le limitó el acceso a las negociaciones para aportar su experiencia y consejo en las múltiples reuniones que se desarrollaron en los primeros meses de 1995.

Gracias a su intervención ante la Secretaría de Gobernación, se me permitió abrir la primera oficina de esa dependencia en el país vecino. La intención obedecía a un razonamiento lógico y simple: esa dependencia es la responsable del control de las fronteras y de la política migratoria, por lo que era lógico que hubiera un representante para facilitar la interlocución con las autoridades homólogas de Estados Unidos. El flujo de migrantes mexicanos o de otros países por la frontera del Río Bravo era, ya desde entonces, un tema de preocupación y fricciones entre ambos países.

Además, la Secretaría de Gobernación tenía interés en contar con un representante que estuviera en contacto permanente con las autoridades carcelarias norteamericanas para ejecutar de mejor manera el intercambio de prisioneros previsto en el convenio bilateral suscrito entre ambos países.

En esos años no se podía prever que la expulsión masiva de delincuentes de origen mexicano presos en cárceles de ese país iba a adquirir la magnitud que ha alcanzado desde entonces. En la última década, cada año se han devuelto a México un promedio de 40 000 presos que son soltados en el lado mexicano de la frontera.

En 1996 se desató un intenso debate en Estados Unidos sobre el flujo de indocumentados mexicanos. El entonces gobernador de California, Pete Wilson, promovió la llamada Proposition 187 con fines electorales, que proponía negar a los migrantes indocumentados el acceso a los servicios de salud y educación y se obligara al Gobierno federal a reforzar el cuidado de la frontera y resarcir a California los recursos que, según él, costaba al estado la presencia de los indocumentados.

Todo aquello provocó un ambiente xenófobo antimexicano que alcanzó niveles extremos por su visceralidad e irracionalidad. Me tocó acompañar a Silva-Herzog a una entrevista con el gobernador Pete Wilson. Nos dejó clara cuál era su actitud para con el representante de México en ese país: lo hizo esperar cerca de una hora para recibirlo. Cuando se sentaron frente a frente, Wilson, con actitud altanera y prepotente, empezó a argumentar en defensa de su posición, y cada vez que el embajador Silva-Herzog quería hablar, lo interrumpía. Pasados unos minutos este usó su sonora voz y le dijo: «Governor, may I make at least a statement? You are not being fair. California benefits from millions of hard-working Mexicans who are decent, loyal and good people. You are a savvy politician and I understand your position, but you need to think that Mexico and California are, and will continue to be, united forever».

Wilson se desconcertó y cambio de inmediato su actitud. Si bien no cejó de usar la demagogia para sus fallidos

propósitos de reelección, a partir de ese momento reconoció el reclamo del embajador e, inclusive, ese año asistió a la ceremonia de independencia celebrada en el Instituto Cultural de México en Washington.

Acompañé al embajador durante los casi cuatro años que estuvo al frente de la representación diplomática. En esa etapa, a mediados de la década de los noventa, el tema de los cárteles del narcotráfico ocupó la atención e interés de las autoridades y legisladores estadounidenses. Los medios de comunicación de ese país solo publicaban notas sobre el poder que la delincuencia organizada tenía en México. En un acto sin precedente, el Pleno del Senado emitió una declaración unánime en la cual sostuvo que los cárteles de la droga en México eran «la primera amenaza para la seguridad nacional de Estados Unidos».

En 1996 se nombró al general José de Jesús Gutiérrez Rebollo como el «zar contra el narcotráfico», con lo cual se convirtió en el principal interlocutor con las autoridades militares y civiles de ese país. La procuradora general, Janet Reno, y el general Barry McCaffrey no dejaban de alabar la «inédita» colaboración que habían logrado tener con el militar mexicano. Para sorpresa y decepción de todos, resultó que el susodicho apoyaba al cártel de Armando Carrillo, el «Señor de los Cielos», mientras se ponía medallas al combatir a otras organizaciones como el cártel de Sinaloa.

Fueron las autoridades de la DEA quienes descubrieron el doble juego, que sería representado años después, en el 2000, en la película *Traffic*, dirigida por Steven Soderbergh. Según me comentaron funcionarios de justicia de Estados Unidos, esa película tenía la intención de generar apoyo público para que el Congreso «descertificara» a México por no cumplir con lo previsto en la ley vigente en esos años, por

la cual se erigían en jueces calificadores de los países que en su opinión no hacían suficientes esfuerzos para combatir el narcotráfico.

La noticia coincidió con una visita de trabajo a Washington del secretario de Relaciones Exteriores, Ángel Gurría, quien con el embajador visitó a la procuradora estadounidense para conocer su reacción y acordar los pasos a seguir.

Silva Herzog narró el encuentro de esta manera:

> La procuradora siempre había sido cordial y amable con nosotros. Ese día nos recibió en su imponente oficina, no nos invitó a sentar, se acercó con una mirada dura; su actitud y movimientos corporales me hicieron patente por qué había sido designada a unos de los puestos más poderosos y duros en el gobierno de Estados Unidos; sin saludo previo nos dijo: «A partir de hoy quiero que sepan que el gobierno de Estados Unidos no tiene confianza en ningún mexicano salvo en ustedes dos y el presidente Zedillo». Alterada, señaló que la traición de Gutiérrez Rebollo ponía en riesgo la vida de sus agentes y los trabajos de colaboración bilateral.
>
> No nos dejaba hablar, hasta que alcé la voz y dije: «Señora procuradora, quiero que sepa que su indignación es la misma que la que siente el presidente Zedillo y nosotros también. Las fuerzas armadas mexicanas no están ofendidas pues un mal elemento no es representativo de la inmensa mayoría de los soldados que cada día arriesgan su vida con valor y honestidad».
>
> Sensible, la procuradora cambió de tono pero dejó claro que este caso sería un parteaguas en la relación de colaboración entre los dos países.

Como embajador en Estados Unidos, a Silva-Herzog le tocó una más de las etapas en que la opinión pública, los

medios y muchos funcionarios de ese país no cesaban de atacar a México. Uno de ellos fue el director de la DEA, el tristemente célebre Thomas Constantine. Presencié, en una recepción que ofreció en su residencia, cuando una periodista, cuyas notas se caracterizan por información filtrada de fuentes anónimas, le preguntó su opinión sobre el citado funcionario. «Es un cretino», le dijo Silva-Herzog. Al día siguiente las palabras salieron en la columna de la periodista y pronto fueron reproducidas por el periódico *The New York Times*. La nota decía que el embajador mexicano insultaba con la palabra *asshole* al responsable de la política contra el narcotráfico de Estados Unidos. El escándalo subió de nivel; Constantine exigía una disculpa pública, Silva-Herzog recibía presiones de México para que se retractara en público, había quienes le festejaban haber dicho lo que muchos pensaban pero no se atrevían a expresar, y había también quienes temían que el poderoso funcionario fuera a «cobrarle» a México la ofensa de su embajador.

Como siempre, reaccionó con calma. La experiencia le había enseñado que la precipitación no es buena consejera. Después de unos días aprovechó una conferencia durante un viaje de trabajo a un consulado en la costa oeste para declarar que las relaciones entre los dos países eran muy buenas, pero que eran complejas y en ocasiones se tenían diferencias y se podían usar palabras producto de la intensidad y emoción del momento que no debían ser tomadas a la letra, ni tampoco debía dárseles demasiada importancia. Asunto zanjado.

Este breve testimonio busca recordar las anécdotas y los rasgos más destacados que registré de Jesús Silva-Herzog Flores durante los treinta y cuatro años que han pasado desde que lo acompañé a su gira por el Oriente a principios

de los ochenta. En contacto diario o esporádico, como su colaborador directo o indirecto, como amigo siempre, he tenido el privilegio de convivir con el funcionario público, hombre, padre de familia, abuelo y esposo. En tantos años hemos compartido los eventos propios del paso del tiempo: nacimientos, defunciones, viajes, trabajos, amistades, traiciones, éxitos y fracasos.

Al sus ochenta años llega con el mismo espíritu rebelde, intenso y congruente que nunca lo dejará. «Genio y figura…», como dice el refrán. Por mi parte, con frecuencia echo mano de la frase que nos repetía en los momentos difíciles: «¡Ánimo y buen humor!».

HOMENAJE A UN AMIGO Y COLEGA QUE ADMIRO ENORMEMENTE

Guillermo Ortiz Martínez

Jesús Silva-Herzog Flores fue uno de los personajes más relevantes de la vida pública en México durante la segunda mitad del siglo pasado. De hecho, considero que me quedo corto con esta aseveración simplemente a juzgar por los episodios que le tocaron protagonizar, las decisiones que tuvo que tomar y las medidas de política económica que llevó a cabo durante su brillante trayectoria, en particular al frente de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) de 1982 a 1986; las embajadas de México en los Estados Unidos (de 1994 a 1997) y España, de 1991 a 1993; y al frente del Instituto del Fondo Nacional de Vivienda para los Trabajadores (Infonavit) de 1972 a 1976. En este breve ensayo quiero compartir algunas anécdotas sobre situaciones que viví junto a don Jesús y que marcaron la historia de nuestro país.

A finales de abril de 1972, el presidente Luis Echeverría designó a Silva-Herzog primer director del Infonavit, el

cual tuvo sus primeras oficinas en la colonia Cuauhtémoc. Cabe destacar que desde esa etapa temprana de su vida como funcionario público, Silva-Herzog llevó a cabo una contribución muy relevante al establecer los pilares de una institución que ha ayudado a millones de mexicanos a tener un hogar. De ese periodo, cito una frase de su libro que refleja una de las motivaciones que lo llevaron a impulsar las políticas de vivienda desde el Infonavit: «Yo ya soy yo, mi casa es ya mi casa».[15]

El segundo episodio al que hago referencia fue sin duda el más importante, ya que ocupó el cargo de secretario de Hacienda durante dos Gobiernos consecutivos, en los cuales enfrentó uno de los momentos más difíciles de la historia económica y financiera del país.

Si bien no pretendo realizar una descripción exhaustiva de los sucesos anteriores a la crisis de 1982, sí deseo esbozar el contexto al que tuvo que enfrentarse Silva-Herzog durante su cargo. Durante los setenta, el precio del petróleo experimentó incrementos importantes debido a la disminución de producción de los miembros de la OPEP. Esos altos precios generaron flujos importantes de petrodólares hacia los países exportadores. A su vez, los excedentes de estos petrodólares fueron canalizados hacia los bancos comerciales de distintas economías desarrolladas, que encauzaron estos recursos hacia las economías en vías de desarrollo, principalmente a los países latinoamericanos, los cuales acumularon elevados niveles en deuda externa.[16] Sin embargo, algunos años más tarde, la escasez de petróleo terminó provocando altos nive-

[15] Jesús Silva-Herzog, *A la distancia… Recuerdos y testimonios*, Océano, México, 2007.

[16] Boltvinik, J.,y Araceli Damián, *La pobreza en México y en el mundo: Realidades y desafíos*, Siglo XXI Editores, México, 2004.

les inflacionarios, desaceleración del crecimiento mundial e importantes desbalances en la balanza de pagos de varias economías.

Durante esos años, México mantenía una política de gasto expansiva, con elevados niveles de deuda externa y alta inflación. Como consecuencia, en 1976 se tuvo que devaluar el peso frente al dólar —después de un largo periodo de estabilidad cambiaria— y el Gobierno tuvo que solicitar ayuda al Fondo Monetario Internacional (FMI), comprometiéndose a instrumentar políticas de austeridad fiscal y responsabilidad monetaria.

No obstante, en 1978 se descubrieron grandes yacimientos de petróleo en el Golfo de México que impulsaron al Gobierno a abandonar las políticas de austeridad negociadas con el Fondo; dio inicio el periodo en el que el Gobierno de José López Portillo decide «administrar la abundancia» de los recientes descubrimientos sin realizar los ajustes económicos necesarios.

A finales de los setenta y principio de los ochenta, varios factores provocaron un escenario internacional menos favorable. Las altas presiones inflacionarias generadas por el alza en los precios del petróleo obligaron al Banco de la Reserva Federal de los Estados Unidos a implementar una política monetaria restrictiva, incrementando de manera sustancial las tasas de interés.[17] Esto causó una recesión no solo en Estados Unidos, sino a nivel global, lo que trajo consigo una disminución significativa de la demanda de materias primas.

En este contexto, los países latinoamericanos sufrieron un choque negativo en su balanza de pagos, que los colocó en

[17] En el caso de EU las tasas de interés llegaron a 20%, y Paul Volcker (entonces presidente de la Reserva Federal), fue ampliamente reconocido por haber eliminado la inflación en ese país.

una posición sumamente vulnerable. En el caso de México, de 1973 a 1981 la deuda externa del Gobierno creció a un ritmo promedio mayor a 30%, al aumentar de 4000 millones de dólares a 43000 millones.[18] La economía mexicana comenzaba a mostrar signos de deterioro.

En febrero de 1982, después de una abrupta salida de capitales, el Gobierno tuvo que volver a devaluar la moneda, esta vez alrededor de 70%. En un primer intento de ajuste, se le encargó a Leopoldo Solís presentar al gabinete económico un programa económico que permitiera sanear las finanzas públicas y reducir el déficit de la cuenta corriente de la balanza de pagos. Ernesto Zedillo, Leopoldo y yo preparamosel documento que se presentó al gabinete. Empezábamos a observar algunas trasformaciones positivas dentro de la economía y el tipo de cambio comenzó a reaccionar.

Sin embargo, pocas semanas después, renunciaron el secretario de Hacienda, David Ibarra, quien fue sustituido por Silva-Herzog, y el director general del Banco de México, Gustavo Romero Kolbeck, quien fue reemplazado por Miguel Mancera.

Al día siguiente de este anuncio, el Gobierno de López Portillo decidió aplicar aumentos escalonados a los salarios, que, dependiendo del sueldo de cada trabajador, podían ser de 10%, 20% o 30%. Esta política eliminó cualquier efecto benéfico que pudo haber generado la devaluación, con lo cual incrementaron las presiones inflacionarias, y provocó una mayor salida de capitales.

[18] Fondo Monetario Internacional (FMI), "The Mexican Crisis: No Mountain too High" en *Silent Revolution: The International Monetary Fund 1979–1989*, cap. 7, Washington, D.C.

Poco después, en abril de 1982, se hizo público un programa de ajuste económico de corte ortodoxo.[19] Entre las principales disposiciones se encontraba la reducción del gasto público en 5%, un aumento en precios y tarifas de bienes y servicios del sector público, así como limitaciones al Gobierno para adquirir deuda tanto externa como interna.[20] Aunque se experimentaron algunos efectos positivos con las medidas impuestas, los resultados no fueron los esperados. A partir del mes de mayo del mismo año, el licenciado Silva-Herzog comenzó a hacer constantes viajes a Washington para discutir con las autoridades de Estados Unidos y el FMI la realidad que se vivía en México.

Con el pasar de los días la situación empeoraba y las reservas internacionales continuaban disminuyendo tan rápido que el país se quedaba sin recursos para enfrentar sus obligaciones. Fue así como el 12 de agosto de 1982 el Gobierno mexicano decretó una suspensión de pagos por seis meses. Dado el gran riesgo que representaba la quiebra del país para la estabilidad de los sistemas financieros internacionales, el Gobierno mexicano decidió reunirse con el FMI, el Banco de la Reserva Federal de Estados Unidos, el Banco de Pagos Internacionales (BPI) y el Banco de Inglaterra, entre otros. En estas reuniones se acordó otorgar a México un préstamo para solventar las obligaciones adquiridas con la banca internacional, comprometiendo a las autoridades mexicanas a realizar un ajuste estructural. En este contexto, dada la magnitud del problema al que se enfrentaban, el Fondo decidió implementar un complejo mecanismo, nun-

[19] Jesús Silva Herzog, *A la distancia…*, *op. cit.*

[20] J.L. Ávila Martínez, *La era neoliberal, Historia Económica de México*, vol. 6, Océano, México, 2006.

ca antes usado, de participación conjunta, el cual describe Silva-Herzog en su libro:

> El asunto no era sencillo. Se requería de la participación de todos los participantes para que el paquete financiero de rescate funcionara. El eje de operación era el FMI, y éste daría su apoyo solo si el resto –bancos comerciales, bancos centrales de los países industriales y el Departamento del Tesoro de los Estados Unidos– comprometía su respaldo. El mecanismo se conoce como de «condicionalidad cruzada». Se dice fácil, pero es difícil de lograr y operar.[21]

Es muy importante señalar que en todo este proceso de intrincadas negociaciones destacó la gran capacidad política y negociadora de don Jesús Silva-Herzog, quien, auxiliado por Ángel Gurría, logró en agosto de 1982 un acuerdo en la ciudad de Nueva York con 115 bancos para aplazar el pago de deuda por noventa días, dando un respiro al país para poder definir los términos en que se realizaría el paquete de rescate con el FMI.

En los siguientes días, el equipo del FMI decidió viajar a México. Las negociaciones fueron coordinadas por Alfredo Phillips Olmedo, subdirector de Asuntos Internacionales del Banco de México; en ellas se encontraban Luis Orcí, de la Dirección de Crédito de la SHCP, y Ernesto Zedillo y yo, del Banco de México, entre otros. Recuerdo que ese fin de semana nos trasladamos a Oaxtepec, en donde Sterie T. Beza, del FMI, su equipo y nosotros acordamos los términos para el borrador de la Carta de Intención (*Letter of Intent*), la cual definiría los términos del programa de financiamiento. Una

[21] Jesús Silva-Herzog, *ibid.*

de las anécdotas del viaje que causó gran impresión entre los miembros del FMI tiene que ver con don Jesús y su llegada a la reunión del último día de las negociaciones acompañado por Miguel Mancera, el entonces director general del Banco de México, en motocicleta. Algo que sin duda era muy poco convencional pero que causó una muy grata impresión por la sencillez que exhibió el secretario de Hacienda. A nuestro regreso sabíamos que la batalla aún no terminaba; sin embargo, el acuerdo con el FMI lograría darnos más tiempo para poder diseñar una solución al problema de la deuda. Durante los siguientes dos días el equipo de ese organismo continuó con el borrador de la Carta de Intención, la cual discutiríamos el siguiente miércoles por la tarde en la oficina de Alfredo Phillips Olmedo, después del informe presidencial.

El miércoles 1 de septiembre me preparaba para ir a jugar tenis, un pasatiempo que comparto con Jesús Silva-Herzog y que en múltiples ocasiones practicamos juntos. Debo confesar que mientras fue secretario de Hacienda siempre ganó las partidas de tenis, sin embargo, su buena suerte terminó al mismo tiempo que su periodo como secretario, ya que a partir de ese momento dejé de darle por buenos todos los puntos y finalmente comencé a acumular algunas victorias. Esa mañana tuve que cancelar mi sesión de tenis debido a que recibí una llamada desde los Estados Unidos, en la cual me informaban que era importante que viera el Informe de Gobierno del presidente López Portillo. No podía creer lo que escuchaba: la banca se nacionalizaba y se establecía el control de cambios. En ese momento le marqué a Alfredo Phillips; la reunión en su oficina se cancelaba.

Después de una ardua tarea de meses, se lograron los acuerdos necesarios que culminaron en diciembre de ese año con un paquete de rescate de 8 000 millones de dólares,

de los cuales 3 900 millones serían financiados por el FMI, 2 000 millones por fuentes bilaterales oficiales y el resto por la banca comercial.[22] Esto permitió que el Gobierno mexicano normalizara la situación con los acreedores. En todo este proceso, el objetivo del FMI y el del Banco de la Reserva Federal de los Estados Unidos era la recuperación de los bancos internacionales, evitando la suspensión de pagos de los países deudores. Esto se logró mediante la provisión de liquidez necesaria para solventar el servicio de la deuda, lo que trajo por resultado que estos últimos presentaran, en su mayoría, superávits en su cuenta corriente. Esta política logró consolidar la solidez de la banca internacional, pero dio paso al mismo tiempo a la llamada «década pérdida» de América Latina. Como ejemplo, la convergencia en términos de PIB per cápita entre México y Estados Unidos, que había aumentado significativamente en décadas anteriores, cayó 28% de 1981 a 1989, consecuencia del poco crecimiento de la economía mexicana. Desgraciadamente, esta convergencia no ha logrado recuperarse desde entonces.

Otra de las vicisitudes que Silva-Herzog tuvo que enfrentar como secretario de Hacienda fue la tragedia vivida en México por el terremoto de septiembre de 1985, la cual tuvo repercusiones en materia económica. Esta situación debía manejarse de manera muy cuidadosa ya que nuestro país, en ese momento, presentaba graves problemas de crecimiento y un limitado acceso a las fuentes de financiamiento externas. En ese sentido, recuerdo que en octubre de 1985 el licenciado Silva-Herzog y yo nos encontrábamos en la ciudad de Seúl, Corea, en las reuniones del Banco Mundial y del FMI. En estas reuniones se presentaría el primer esfuerzo

[22] FMI, "The Mexican Crisis: No Mountain too High", *op. cit.*

de reestructuración de la deuda a largo plazo, el llamado Plan Baker, impulsado por el nuevo secretario del Tesoro. Ante la preocupación y tensión vivida en los últimos meses, Silva-Herzog me invitó a dar una caminata para relajarnos y distraernos un poco de la problemática que vivía el país y que recaía sobre nuestros hombros. Recuerdo que decidimos quedarnos en el centro comercial ubicado en la parte baja del hotel en donde nos hospedábamos; la única distracción que se nos ocurrió para aliviar el estrés fue comenzar a comparar los precios de los productos que se vendían en el supermercado. Fue una grata experiencia.

Finalmente, en la tercera etapa y algunos años después de su periodo como secretario de Hacienda, se le encomendó al licenciado la honorable labor de fortalecer las relaciones diplomáticas con España, nombrándolo embajador de nuestro país en Madrid en el periodo comprendido de 1991 a 1993, para después desempeñar el mismo cargo ante el Gobierno de los Estados Unidos, de 1994 a 1997. Este último episodio se ubica sin duda dentro de otra de las más álgidas fases de la historia económica de México, periodo en el cual, como secretario de Hacienda, me tocó vivir la problemática de la gran crisis económica que estalló en México en diciembre de 1994.

A finales de los ochenta, el Gobierno de Carlos Salinas de Gortari se había embarcado en un ambicioso programa de liberalización y privatización. El proyecto sentaba bases sobre un estricta disciplina fiscal gubernamental, privatización de empresas públicas y liberación de la economía mexicana, la cual culminó con la firma del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá, así como la eliminación de tres ceros en el peso. Este esquema trajo consigo estabilidad económica, menores tasas de inflación y una imagen de un

país económicamente responsable. Como resultado, ingresaron grandes cantidades de capital extranjero, atraídos también por la reciente autorización a los no residentes para la adquisición de deuda pública (Cetes). En ese sexenio, el Gobierno decidió reprivatizar la banca, lo cual provocó que los nuevos banqueros incrementaran el financiamiento al sector privado sin un previo análisis crediticio y de riesgo detallado, aprovechando la reciente entrada de importantes flujos de capital extranjero.

En 1994, la situación dentro y fuera del país comenzó a deteriorarse. Internamente, el estado político del país empeoraba por el surgimiento del movimiento zapatista, así como una serie de magnicidios, entre los que destacó el asesinato del candidato del PRI a la presidencia, Luis Donaldo Colosio; externamente, se inició un ciclo de política monetaria restrictiva en Estados Unidos. Una consecuencia fue la salida masiva de capital extranjero que, en conjunto con el régimen de tipo de cambio fijo existente, provocó una serie de desbalances internos dentro del país. A mediados de 1995, el tipo de cambio del peso contra el dólar se depreció 92%, lo que, aunado a la caída del ingreso real disponible, deterioró de manera importante las hojas de balance de la banca comercial. Por una parte, los deudores dejaron de honrar sus obligaciones en tiempo y forma; por otra parte, los ahorradores demandaban mayores tasas de interés, y al no tenerlas, comenzaron a retirar recursos del sistema financiero. El resultado fue la quiebra del sistema bancario y una profunda crisis financiera.

Como secretario de Hacienda, tuve que realizar arduas negociaciones con la banca internacional, con los organismos financieros multilaterales, tales como el FMI, así como con las entidades financieras estadounidenses y la adminis-

tración del presidente Clinton. Recuerdo que Silva-Herzog me acompañó a varias reuniones con representantes del Departamento del Tesoro y otros del Gobierno estadounidense. En esta labor, sin duda, fue clave el apoyo y la experiencia que recibí de parte del embajador. Indudablemente, su mentoría y consejos resultaron en negociaciones favorables para nuestro país y un soporte clave para mí en uno de los momentos más difíciles que he vivido.

Para concluir, quisiera resaltar que las aportaciones de Jesús Silva-Herzog no solamente se han dado en el sector público, sino también en el ámbito académico. Su labor docente en El Colegio de México ha sido clave para la formación de profesionales comprometidos con las causas más nobles de nuestro país. Los conocimientos y la experiencia que logra transmitir serán, sin duda, aquilatados por estos jóvenes estudiantes en su futura vida profesional.

Definitivamente, los ochenta años de Jesús Silva-Herzog Flores deben ser celebrados y su experiencia y compromiso en la vida pública de este país deben darse a conocer como un ejemplo de un profesional comprometido y luchador en uno de los momentos más caóticos de la historia reciente de nuestro país. Es un verdadero privilegio haber podido contar no solo con su amistad, sino con su ejemplo y sus enseñanzas a lo largo de estos treinta años. Sirva este pequeño esbozo como un profundo homenaje para este ilustre personaje de la vida pública de nuestro país.

UNA VIDA PROFESIONAL COMPARTIDA

Guillermo Prieto Fortún

Con gusto hago unos apuntes sobre mi experiencia profesional con el licenciado Jesús Silva-Herzog. Como todos sabemos, Jesús ha sido un funcionario capaz, comprometido, íntegro, conocedor de los intríngulis económicos, financieros y hacendarios, y que destacó como hábil negociador durante la llamada «crisis de la deuda» en 1982. Salvó a México de las serias dificultades que hubieran derivado del incumplimiento de sus obligaciones financieras externas cuando, con argumentos sólidos y convincentes, logró que más de 200 bancos e instituciones financieras internacionales nos concedieran montos adicionales de financiamiento y ampliaran los plazos de pago. Fue una hazaña formidable. Quienes lo acompañaron en las transacciones comentaron que hizo un «milagro increíble».

En esos tiempos, Jesús invitó a almorzar al secretario del Tesoro de Estados Unidos y a directivos del sector financiero internacional al comedor de la Secretaría de Hacienda. Sirvieron gusanos de maguey, escamoles y pulque.

¡Nunca entendí cómo aceptaron renegociar la deuda con ese menú!

Al manifestarse los efectos de la crisis de liquidez de aquel año, se convocó a una reunión de trabajo en la Hacienda de Cocoyoc con representantes de organismos financieros internacionales, del Banco de México y de Hacienda. ¡Cuál no sería la sorpresa de los asistentes al ver llegar, en dos motocicletas de buen tamaño, a dos personajes vestidos con piel y protegidos por cascos…! Se trataba del secretario de Hacienda y un servidor. Lo menos que nos dijeron fue que éramos unos irresponsables. Pero el paseo desde México por carretera resultó placentero.

Vivíamos una época muy complicada que nos mantenía largas horas en nuestras oficinas de Palacio Nacional. El presidente José López Portillo anunció en su último informe a la nación, en 1982, la devaluación del peso, la nacionalización de la banca y el control de cambios, fraguados sin tomar en cuenta a la Secretaría de Hacienda. ¡Fue inaudito! Por segunda vez, se manejaron las finanzas públicas desde Los Pinos.

El secretario Silva-Herzog, con dignidad, presentó su renuncia. No le fue aceptada. Por fortuna para todos, debo decir, ya que permitió que un estadista competente, experimentado y recto como él se hiciera cargo de instrumentar con talento y cordura tan cuestionadas medidas. Entre otras cosas, designó como directores de los bancos expropiados a personas calificadas, capaces, de prestigio. Se hizo cargo del complicadísimo proceso de indemnizar a los banqueros, con eficacia y absoluta transparencia. Fue evidente su profesionalismo y demostró poseer conocimientos y destreza adquiridos durante su larga carrera en el sector financiero, donde es peligroso y costoso querer improvisar.

Fuimos condiscípulos en la entonces Escuela Nacional de Economía de la UNAM, tiempos de los que guardo agradables recuerdos. Como estudiantes recorrimos varios lugares de la República con el pretexto de realizar «viajes de investigación». Paseamos mucho y estudiamos poco, si bien al regresar elaboramos un informe con algunas estadísticas y comentarios quizá irrelevantes, pero conocimos lo que es México desde el punto de vista socioeconómico, no como meros turistas y, lo más importante, consolidamos los lazos de amistad.

Lo más memorable es que todos los años, para prepararnos para los exámenes, un grupo de amigos —entre ellos Chucho— íbamos al puerto de Acapulco a una casa que nos prestaban con el objeto de estudiar, principalmente, para el examen de Teoría Económica, el más importante de la carrera y que mucho nos hizo sufrir, materia impartida por el maestro Francisco Zamora. Teníamos un mes para hacerlo, a diferencia de las demás materias para las que nos daban una semana. ¡Así de pesada era la tarea! Resulta difícil de creer, pero sí estudiamos, sí aprendimos y sí aprobamos bien. Por cierto, Jesús obtuvo uno de los mejores promedios de calificaciones en la carrera. ¡Seguro que influyó el ambiente tropical de Acapulco!

A la mitad de la carrera fuimos juntos a pedir trabajo al Banco de México. Llenamos formularios y resolvimos exámenes de todo tipo, hasta psicológicos. Al terminar, nos dijeron que recibiríamos noticias. Él consiguió un puesto de practicante novato. Presuntuoso, difundió que yo no había sido aceptado por haber reprobado todos los exámenes. Ni modo, hay que tolerar las agresiones de los amigos.

Cuando Jesús fue designado secretario de Hacienda, yo ya era subsecretario de Ingresos, posición que conservé

por casi diez años, después de recorrer todos los niveles del escalafón desde que era estudiante. Nos tocó una etapa difícil, ya que habíamos emprendido una reforma fiscal profunda: el IVA (impuesto al valor agregado), la nueva Ley de Coordinación Fiscal, el nuevo código fiscal, el cambio radical de la Ley del Impuesto sobre la Renta y múltiples adecuaciones en otras leyes.

Para llevar a cabo las reformas sostuvimos innumerables entrevistas con gobernadores, tesoreros, cámaras y organismos del sector privado, asociaciones de profesionales, sindicatos, etcétera. Acometimos la reestructuración administrativa del sector, convertimos las direcciones por impuestos en direcciones por funciones, desconcentramos las responsabilidades en administraciones fiscales regionales y creamos un sistema moderno de captación y procesamiento de información para mejorar el registro de contribuyentes, así como el control de cumplimiento de obligaciones fiscales mediante cruces de información.

Establecimos siete centros regionales y uno nacional de procesamiento de datos para la concentración final de la información. Fueron definitivas las gestiones de Jesús con el presidente de la República para contar con los fondos necesarios. De otra suerte, no se hubiera iniciado el proceso de modernización de la administración tributaria.

Los hijos varones recuerdan con nostalgia la iniciativa de Chucho de embarcarnos una vez al año en La Paz, Baja California, acompañados de tres o cuatro amigos. Durante un largo fin de semana recorríamos el Mar de Cortés y practicábamos todo tipo de actividades acuáticas, como pescar, esquiar, nadar y bucear. Comíamos el producto de nuestra captura y pernoctábamos en alguna playa o donde se pudiera. Fue una valiosa experiencia de acercamiento familiar.

La vida siguió su marcha. Ambos dejamos el servicio público después de cuatro décadas. Empero, nuestra amistad ha perdurado, tanto en las épocas buenas cuando formábamos parte del grupo de los «economistas navegantes» —nos llamaban así por aquellos viajes por mar— como en las épocas difíciles, cuando hemos padecido calamidades y contratiempos.

Nos hemos mantenido cerca, como en 1953, cuando iniciamos la carrera de Economía en la calle República de Cuba, en el centro de la ciudad, y cuando, un año después, estrenamos Ciudad Universitaria. Anhelo que la vida nos permita seguir caminando juntos, sin responsabilidades públicas, pero sí participando en grupos de trabajo o estudio sobre temas de interés para la nación y la humanidad.

Para mí no es solo el amigo: es mi hermano de generación universitaria, colega profesional, compañero en el servicio público de carrera, estimable jefe, capaz, estricto y, en esta postrera etapa de la vida, cómplice de uno que otro viajecito.

JESÚS SILVA HERZOG FLORES: EL CENTRO DE LA TORMENTA

Jesús Reyes Heroles G. G.

A mi esposa Regina Cardoso Nelky,
por su comprensión y paciencia

Me encontraba sentado ahí, en medio de jarrones, esculturas y muebles Bull, con una impresionante mesa de juntas. La ventana daba al Zócalo, del lado de la Catedral. Francamente no sabía que me había puesto en esa situación, excepto que un amigo me había avisado el día anterior que el secretario de Hacienda quería verme a eso de medio día.

Tras la salida de David Ibarra Muñoz, el 16 de marzo de 1982, el presidente López Portillo nombró a Jesús Silva-Herzog Flores secretario de Hacienda. El hecho no causó mucha sorpresa debido a la trayectoria, capacidades y relación del sucesor con Miguel de la Madrid, entonces candidato del PRI a la Presidencia de la República, excepto porque lo habían mantenido en el ostracismo y el castigo político durante muchos meses. Al día siguiente, Miguel

Mancera Aguayo sustituyó a Gustavo Romero Kolbeck como director general del Banco de México.

La situación económica del país era difícil en todos los frentes. El catalizador de la crisis fue la caída abrupta del precio del petróleo, de 36.3 dólares por barril (dpb) en enero de 1981 a 28.1 dpb en abril de 1982. El efecto directo fue un deterioro adicional del déficit de la cuenta corriente, que en 1981 ya había alcanzado 16 240 millones de dólares (6.4% del PIB) y un incremento acelerado del déficit del sector público. La descomposición de todo lo demás era simple consecuencia de eso.

Esperé poco, no más de diez minutos. Se abrió la puerta en el extremo norte del salón y apareció Silva-Herzog, a quien previamente apenas había saludado en un par de ocasiones.[23] Con su voz ronca e impostada me dijo:

—¿Cómo le va? He oído hablar mucho de usted.

Y sin pensarlo, respondí:

—Pues yo mucho más de usted.

Echó una carcajada y preguntó:

—¿Qué está haciendo?

Brevemente le relaté que hacía un par de meses había dejado el Banco de México, donde trabajaba para Leopoldo Solís Manjarrez, para incorporarme a un grupo que comandaba Carlos Salinas de Gortari, entonces coordinador de campaña del candidato Miguel de la Madrid.[24] Preparábamos documentos de políticas públicas para la próxima administración y los correspondientes discursos para la campaña.

[23] De hecho, con quien acostumbraba comer con cierta frecuencia era con el gran economista don Javier Márquez Blasco, en aquel entonces suegro de Jesús Silva-Herzog Flores.

[24] El grupo estaba integrado por Rogelio Montemayor, José Córdoba Montoya, Manuel Camacho Solís, Pedro Aspe, René Villarreal y yo.

—¿Cómo se siente? —inquirió.

—Bien, entretenido.

—Y, ¿cuánto le pagan?... ¿Tanto? Pues mire, aquí la cosa está difícil. La mayoría se fue con David, justo cuando más los necesitamos. La situación es crítica. Le ofrezco que se venga para acá. Que construya un equipo, rápido. Que me ayude.

En ese momento me quedé frío. El reto era enorme, pero le expliqué:

—Gracias, de verdad, es un honor que piense en mí. Pero estoy por allá por directriz del candidato.

Calló y salió del salón por la misma puerta por la que entró. De repente, de la puerta entreabierta se asomó una mano que con el dedo me indicó que fuera hacia allá. Al llegar, me pasó una bocina roja y me dijo:

—Le comunico al licenciado De la Madrid.

Escuché con estupor:

—Jesús, váyase con Chucho. Ahí se necesita más.

—Pero licenciado, usted me orientó hacia allá.

—Sí, pero las cosas cambian. ¿De acuerdo?

—Sí señor, pero le pido por favor que usted se lo comunique a Carlos Salinas.

—Sí, lo haré.

Colgamos y me dijo Silva-Herzog:

—¿Ya ve? Yo le ofrezco pagarle lo mismo que le pagan ahora y estar en el centro de la tormenta.

Y lo cumplió cabalmente.

Adivinar la agenda

Al día siguiente llegué temprano. Juan Foncerrada Moreno me acompañó a las oficinas de la Asesoría del secretario. «Es-

coge la que quieras». Casi todas estaban vacías. «Nos vemos luego». Hasta ahí mi inducción a la Secretaría de Hacienda. Visitando las oficinas encontré a Pascual García de Alba, espléndido economista, y a Juan Carlos Belausteguigoitia, quien ya tenía un pie en el avión, además de un equipo de apoyo mínimo. Busqué a algunos amigos de la misma Secretaría, de la de Programación y Presupuesto (SPP), del Banco de México y de la Asesoría Económica de la Presidencia de la República y platiqué con ellos. A la misma pregunta referente a cuál era el plan de acción, recibí siempre la misma respuesta: «No hay».

Desde que De la Madrid fue postulado como candidato, la SPP había quedado francamente debilitada. López Portillo nombró a Ramón Aguirre como secretario, con quien tenía una relación personal. José Córdoba Montoya había salido junto con Salinas de Gortari a la campaña. Francisco Labastida Ochoa, subsecretario de Programación, quedó bastante solo ante una problemática explosiva, en compañía de José Ramón López Portillo, subsecretario de Evaluación, y Miguel Ángel Dávila, subsecretario de Presupuesto.

Esa misma tarde me convocaron a una reunión en la oficina del secretario, junto con Antonio Enríquez Savignac, subsecretario del ramo; Guillermo Prieto Fortún, subsecretario de Ingresos; Carlos Sales Gutiérrez, director general de Crédito; Ángel Gurría Treviño, director de Deuda Externa; y yo. Tras dos o tres reuniones similares, y las interlocuciones indispensables con otras dependencias, no llegamos a definir un «plan de acción», pero sí sus elementos, una agenda básica y los responsables internos. A Enrique Castro le tocó ordenar las estadísticas de la deuda pública externa de México —la verdad es que en los hechos, en ese momento no se sabía cuánto debía México—. A Ángel Gurría, seguir contratando

endeudamiento externo en un intento por hacer frente a las necesidades de divisas y a las cuantiosas amortizaciones de la deuda. A Carlos Sales, coordinar la gestión cotidiana de la Secretaría y la relación con el Banco de México. A Antonio Enríquez Savignac, ser el eje del equipo. Y a mí se me asignó «lo macro», lo que sea que eso signifique. Evidentemente, el líder de la operación era Silva-Herzog.

Por increíble que parezca, la compleja situación y el torrente de problemas económicos hicieron que las cosas funcionaran milagrosamente y cohesionaron un grupo sólido, con espíritu de equipo y gran lealtad institucional. Los asedios venían desde todos los flancos.

Con una inflación que aumentó 6.7% mensual en promedio de mayo a agosto (117.8% anualizada), la presión para aumentar el gasto era ininterrumpida. A nadie le alcanzaban los presupuestos, mientras que los ingresos por impuestos y por precios y tarifas del sector público se erosionaban a gran velocidad en términos reales. Entonces comenzaron aumentos frecuentes de precios y tarifas, sobre todo de combustibles y electricidad. Pero, en todo caso, a ritmos inferiores a los de la inflación, que erosionaba todo.

Trabajar en equipo

Trabajábamos todo el día y nos reuníamos por la noche, alrededor de las diez. Al concluir la reunión todavía intentábamos avanzar en los encargos, por lo que salíamos de Palacio Nacional a eso de las dos de la mañana para seguir el día temprano con desayunos o en las oficinas.

Silva-Herzog dedicaba buena parte de su tiempo a dialogar con el presidente López Portillo y, adivino, a tratar de tranquilizarlo.

A partir de junio se intensificaron los contactos «informales» con el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial, así como con algunos ejecutivos clave de la banca internacional. Se multiplicaron los viajes de unas horas, por lo general nocturnos, a las principales capitales financieras. No había muchos mensajes positivos, salvo que pronto, el 1 de diciembre de ese año, se inauguraría el Gobierno de Miguel de la Madrid, considerado hombre conocedor, competente y sereno.

El 4 de julio se celebraron las elecciones. De la Madrid (PRI) ganó con 70.9%; el PAN obtuvo 15.6%; el PSUM, 3.4%; el PDM, 1.8%; el PRT, 1.7%; el PST, 1.4%; y el PSD, 0.2%. El PRI también obtuvo márgenes amplios en las elecciones para gobernador de Tabasco (95.6%), Chiapas (94.8%), Morelos (86.4%), y el menor en Jalisco (57.7%).

Poco a poco fue quedando claro que se requería un amplio y profundo programa de estabilización, con ajustes de los ingresos y del gasto del sector público; una rápida reducción del déficit público; una política monetaria astringente; y una reforma del sector externo (régimen arancelario) de la economía. Es evidente que debido al rechazo del presidente López Portillo a una política de esa naturaleza[25] el FMI se mantenía a la distancia, sabedor de que las autoridades mexicanas tarde o temprano lo necesitarían y llamarían.

La realidad se impone

La primera sacudida sucedió antes de mi ingreso a la SHCP, con la devaluación del 17 de febrero de 1982. El Banco de

[25] Esa actitud fue paradójica, debido a que en 1977 el propio López Portillo había iniciado su administración suscribiendo un convenio con el FMI, cuyo programa implementó durante dos años.

México se retiró del mercado cambiario y en unos días la paridad alcanzó 47 pesos por dólar, esto es, 75% más. En ese momento, no se anunció un paquete integral de medidas complementarias a la devaluación. El impacto negativo sobre las expectativas y sobre la inflación fue mayúsculo y, a pesar de ello, la efectividad de la medida cambiaria fue limitada y efímera.

De ahí que el 6 de agosto el peso se devaluó por segunda ocasión en el año y se introdujo un sistema de tipo de cambio dual. El tipo de cambio preferencial se fijó en 49.1 pesos por dólar, con un desliz diario de cuatro centavos, y el tipo de cambio general, que se determinaba por la libre interacción entre oferta y demanda, cerró en 75.3 pesos (devaluación de 54.4%). La confusión fue total, la economía se trabó aún más y surgió la corrupción en materia cambiaria.

Sin embargo, el deterioro de la balanza de pagos continuó a un ritmo cada vez mayor, por lo que el 20 de agosto México anunció que no tenía recursos para cubrir obligaciones financieras inmediatas y que suspendía temporalmente algunos pagos de deuda externa a bancos. El servicio de la deuda de bonos de México nunca se interrumpió. A eso se le llamó moratoria, aunque no se planteó ni general ni permanente. Las reservas internacionales literalmente se agotaron, pues ese día fueron solo 158 millones de dólares, y para el lunes 23 México debía hacer pagos por más de 400 millones.

A fines de agosto, México obtuvo el respaldo de la Tesorería de los EUA, del Banco de Pagos Internacionales, del Banco Mundial, del Banco Interamericano de Desarrollo y de varios Gobiernos amigos. Sin embargo, el FMI condicionó su apoyo a la firma de un convenio integral con México y a que todos los países del paquete estuvieran comprometidos. Se planteó algo sin precedente: la acción coordinada

de Gobiernos, bancos centrales, organismos financieros internacionales y banca acreedora, para armar un paquete de ayuda a un país deudor. A la banca privada internacional se le propuso, además de una primera reestructuración de plazos y tasas de interés, que prestara «dinero fresco» por el equivalente a 5 000 millones de dólares.

Para que el paquete funcionara, era indispensable que cada banco acreedor contribuyera con 7% de su cartera con México. Fue una labor titánica. Por ejemplo, uno de los bancos regionales de Estados Unidos se resistía a contribuir con 210 dólares. Como Silva-Herzog señaló, «hubo necesidad de torcer algunos brazos. Poco a poco se logró la participación de todos: 540 instituciones de 40 países».[26]

Contando los días

Parecía que ya no podría haber más descalabros para México. Sin embargo, la realidad contravino esa expectativa. Ante el asombro de casi todos, en su sexto y último informe presidencial, el 1 de septiembre de 1982, López Portillo abrogó los dos tipos de cambio que existían; ahora Banxico determinaría en qué casos aplicaría el tipo de cambio preferencial y en cuáles el tipo ordinario. Esto es, la discrecionalidad total. El tipo de cambio preferencial se cotizó en 50 pesos por dólar hasta el 13 de diciembre de ese año, cuando se fijó en 70 pesos. El tipo de cambio ordinario cotizó en 70 pesos por dólar hasta el 19 de diciembre de 1982.

Y como si esto no fuera suficiente, ese mismo día el presidente «nacionalizó» la banca (de hecho, la estatizó). Su argu-

[26] Intervención de Jesús Silva Herzog Flores durante el foro "La crisis de la deuda 30 años después", que se llevó a cabo el 18 de febrero de 2013, en la ciudad de México.

mento principal: las instituciones bancarias eran culpables de que se hubieran agotado las reservas internacionales, a lo que llamó un «saqueo». Nombró a Carlos Tello Macías director del Banco de México, acompañado de un grupo de colaboradores que habían sido los artífices de ese «giro» económico. Y todavía faltaban noventa días para que concluyera su presidencia.[27]

Al día siguiente, desde la ventana de un balcón del tercer piso de Palacio Nacional, nos tocó atestiguar una enorme concentración multisectorial, producto del más puro corporativismo priista de entonces, en apoyo a la nacionalización y a la política económica de José López Portillo.

Silva-Herzog jugó un papel muy importante para que, el 5 de septiembre, el presidente nombrara como directores de los bancos estatizados a personalidades con experiencia financiera y reconocida reputación.[28]

A muchos preocupaba «cuidar» al presidente De la Madrid, pues el Congreso todavía no lo declaraba presidente electo. La legislatura entrante (LIV) calificó la elección hasta el 9 de septiembre, lo que disminuyó su vulnerabilidad.

Contábamos los días. Habíamos pensado que la situación económica y política no podía empeorar, pero lo sucedido el 1 de septiembre probó lo contrario. Con frecuencia, en las

[27] Para una estimación de los costos del sistema dual de cambios, los méxdólares y otras medidas adoptadas en 1982, véase Jesús Reyes Heroles G.G. "Las políticas financieras y la distribución del ingreso en México", en *El Trimestre Económico*, vol. 55, núm. 219(3), México, julio-septiembre.

[28] Se nombró a: Antonio Carrillo Flores (Bancomer); David Ibarra Muñoz (Banamex); Juan José de Olloqui (Banca Serfín); Gustavo Petricioli (Multibanco Comermex); Mario Ramón Beteta (Banco Mexicano Somex); Leopoldo Solís (Banca Confía).

reuniones nocturnas, Antonio Enríquez Savignac tenía que salir urgentemente al Banco de México, ubicado a unas cuadras, para atender alguna nueva ocurrencia de Carlos Tello.

A partir de septiembre se multiplicaron e intensificaron los contactos «informales» con el FMI, institución con la cual se armó un programa de ajuste económico y estabilización. Paul Volcker, presidente de la Reserva Federal de Estados Unidos, fue un interlocutor particularmente valioso.

Los encargados de la «macro» dividíamos el tiempo entre la integración de los números y conceptos de dicho programa, y de un planteamiento de reestructuración de la deuda pública externa con los bancos. Suena increíble, pero la manera como abordé la tarea fue poner sobre una gran mesa de juntas una serie de formas (sábanas) de Printaform, debidamente pegadas, sobre cuyos renglones acomodábamos cintas que tenían la información de los vencimientos de los distinto rubros de deuda. El procedimiento era sencillo: diferíamos los pagos un par de años, desplazando la cinta a la derecha y pegándola con diurex; luego sumábamos manualmente las columnas. Si el total resultaba superior a los recursos que esperábamos obtener como parte del paquete de reestructuración, despegábamos los renglones correspondientes y los movíamos a la derecha («diferimiento de pagos»), y así sucesivamente, hasta que los números «cuadraban». Un experto en sistemas intentaba traducir eso en un programa de cómputo.

Primer respiro

En noviembre de 1982, México firmó la primera carta de intención con el FMI: se comprometió a reducir el déficit del sector público y la emisión monetaria, a fin de contribuir

controlar la inflación. La política implícita en la carta de intención coincidía con la estrategia que el Gobierno del presidente Miguel de la Madrid siguió al enfrentar la crisis, siempre cuidando que el gasto social se dirigiera principalmente al empleo.

El 1 de diciembre de 1982, en su discurso de toma de posesión, el presidente de la República dio a conocer el Programa Inmediato de Reordenación Económica (PIRE), con el cual se atacaron los aspectos más apremiantes de la crisis. Constaba de 10 puntos y tenía tres objetivos fundamentales: combatir la inflación, proteger el empleo y recuperar la capacidad de crecimiento de la economía. Para alcanzarlos, el Gobierno se propuso, en primer lugar, disminuir el gasto y aumentar los ingresos públicos, con el fin de reducir el déficit, que en 1982 había sido de 17.6% del PIB, a 8.5% para fines de 1983.[29]

Terminar para comenzar

No tuve la oportunidad de atestiguar la toma de posesión porque el 30 de noviembre, cerca de las seis de la tarde, sonó el teléfono de mi oficina y Alejandro de Pedro, secretario particular de Silva-Herzog, me dijo: «Ven a la oficina del secretario. Hay un brindis, pues acaban de anunciar su nombramiento como secretario de Hacienda. Ah, por cierto, a tu papá lo nombraron secretario de Educación. No tardes».

Me retrasé porque estábamos llegando a un planteamiento de reestructuración de la deuda que parecía «cuadrar». Al llegar al Salón Blanco nos ofrecieron una copa de vino. Yo

[29] Para mayor detalle sobre la política económica de su administración, consúltese Miguel de la Madrid Hurtado, *Cambio de rumbo. Testimonio de una Presidencia, 1982-1988*. México, FCE, 2004.

estaba angustiado porque tenía que terminar el ejercicio cuantitativo, y luego ir a felicitar a mi padre. Súbitamente, Silva-Herzog nos llamó a Ángel Gurría y a mí, y dijo: «Mañana voy a anunciar tres nombramientos: Francisco Suárez Dávila como subsecretario de Hacienda; usted Ángel, como director general de Crédito, y usted tocayo, como director general de Planeación Hacendaria. Esa es la buena noticia. La mala es que mañana a las cuatro de la tarde los bancos los esperan en Nueva York para que concretemos la reestructuración pronto». Llamó a De Pedro y lo instruyó para que nos diera boletos de avión y viáticos, este contestó que pediría los boletos fiados a Aeroméxico y que no había viáticos. Silva Herzog le refutó: «Alejandro, hable al Banco de México, que nos den unos dólares para los viáticos de los muchachos», y De Pedro contestó, agarrándose el bigote: «Señor secretario, es que allá tampoco tienen dólares». Regresé a terminar los cálculos, fui a ver a mi padre, a hacer la maleta y despedirme de mi familia.

Al día siguiente, Ángel Gurría, Enrique Castro y yo nos encontramos frente al mostrador de Aeroméxico, donde efectivamente nos entregaron unos boletos. Contamos nuestros activos en dólares: Gurría, nada. Enrique Castro, 75 centavos. Y yo, una tarjeta de crédito estadounidense, pues las mexicanas, que había utilizado como estudiante en Estados Unidos, estaban canceladas. Así iniciamos esa etapa del periplo de la reestructuración de la deuda externa de México.

A fines de diciembre, el FMI aprobó oficialmente el crédito a México. Representantes de más de 1 000 bancos y de agencias oficiales de crédito de todo el mundo se comprometieron ante dicho organismo. De los 7 000 millones requeridos para 1983, los bancos acreedores apor-

tarían 5 000 y los otros 2 000 millones, fuentes oficiales internacionales como el BID y el Banco Mundial.

Jesús Silva-Herzog Flores fue el timonel para salvar esa tormenta, y me permitió acompañarlo. Siempre le agradeceré por ambas cosas.

JESÚS SILVA-HERZOG, MAESTRO Y AMIGO ENTRAÑABLE

Francisco Santoyo

En 1972, el licenciado Jesús Silva-Herzog fue designado por el presidente de la República para dirigir el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (Infonavit).

Tenía 36 años (aunque unos días después cumpliría 37) cuando recibió el encargo no solo de dirigir una nueva institución, sino de construirla.

En efecto, el 1 de mayo, al ser designado director general, recibió el *Diario Oficial de la Federación* del 24 de abril de 1972 (en el que se publicó la Ley del Infonavit) en un edificio acondicionado con muebles prestados y con la encomienda de hacer realidad el mandato constitucional que estipulaba que los trabajadores de México tenían garantizado el acceso a un crédito barato y suficiente que les permitiera adquirir viviendas cómodas e higiénicas.

Yo conocí a Silva-Herzog unos meses después. Como abogado me había interesado el proceso de las reformas al

artículo 123 constitucional, las modificaciones correspondientes a la Ley Federal del Trabajo y la misma creación del Infonavit. Me imaginaba su trascendencia, y mi interés era personal también, ya que si la naciente institución iba a manejar 5% de la nómina de los trabajadores del país, sin duda sería una excelente oportunidad para especializarse en la nueva materia.

Me entrevisté con el licenciado Roberto Molina, secretario de los órganos colegiados del Infonavit, para decirle que quería trabajar con él para conocer de primera mano el proceso de construcción del marco normativo. En septiembre comencé a participar en los trabajos preparatorios del Consejo de Administración y de la Comisión de Vigilancia del Instituto.

De esta manera conocí a Jesús Silva-Herzog, licenciado en Economía por la Universidad Nacional Autónoma de México y maestro en Economía por la Universidad de Yale. Hombre sencillo y sensible a las causas sociales, entusiasta y generoso, siempre dispuesto a escuchar y a valorar las opiniones de sus colaboradores.

Trabajar con él fue muy fácil, pues nos contagiaba su energía y nos transmitía la pasión por el servicio público, la dedicación y la honradez con la que debíamos desempeñarnos en nuestros cargos, así como el entusiasmo por crear algo nuevo que beneficiara no solo a los trabajadores de México, sino que también sirviera para detonar un crecimiento económico sostenido del país, sin descuidar la política social. Recuerdo que en una entrevista le preguntaron que cómo se pronunciaba la palabra Infonavit (si con acento en la *a* o en la *i*), a lo que contestó con su característico humor y sarcasmo: «Depende de si usted considera que el problema de la vivienda es grave o agudo».

Aunque no me había titulado, me propuso y fui designado, al inicio de 1973, secretario de la Comisión de Vigilancia. A finales de ese año me llamó y me dijo que Roberto Molina iba a dejar la Secretaría del Consejo de Administración y que quería proponerme en su lugar, ya que cumplía todos los requisitos, pero sin el título de abogado no lo podría hacer. Le expliqué que me parecía un trámite ocioso y que lo mío era un acto de rebeldía contra la sociedad, ya que prefería que me dijeran abogado sin título, que título sin abogado. Después de una sonora carcajada, muy característica en él, se puso serio y me dijo que la verdadera rebeldía debía de ser contra la desigualdad, la injusticia y la deshonestidad. Esas palabras me marcaron para siempre.

El trabajar con Silva-Herzog desde los órganos colegiados me permitió desarrollar con él una relación muy especial, definir los acuerdos que eran requeridos y las estrategias para lograrlos. Me impulsó al análisis político y financiero de las acciones institucionales y, sin darme cuenta, me fue adentrando en esos mundos.

Fueron meses de intensa actividad y entrega. Se avanzaba a gran velocidad en todos los aspectos: el funcionamiento de todos los órganos de Gobierno tripartitas, el marco normativo, la edificación de conjuntos habitacionales, la constitución de la reserva territorial, la administración de las cuentas individuales de los trabajadores, la edificación del Centro de Cómputo, la promoción social para los trabajadores, etcétera.

Al mismo tiempo se luchaba contra todos los obstáculos: unos, producto de la intensa actividad; otros, de las condiciones políticas. De los primeros estábamos conscientes, los segundos los fuimos conociendo con el transcurso del tiempo. De los primeros vale la pena recordar que en su prim-

er año de operación el Infonavit tuvo un importante efecto en la industria de la construcción (que creció más de 13% con respecto al año anterior) o bien que, no obstante que en 1975 se desaceleró la economía, la inversión de esta dependencia significó 27% de los recursos destinados para el renglón del bienestar social. Al cumplir su cuarto año, ya representaba 58% de la inversión de los programas de vivienda del sector público, con 56.5% de las viviendas terminadas y 59% del número de beneficiarios.

Uno de los retos derivados de las condiciones políticas se nos presentó de manera insospechada: recibir un regaño presidencial en pleno Informe de Gobierno y en cadena nacional de radio y televisión.

El 1 de septiembre de 1975 el presidente Luis Echeverría daba cuenta, ante el Congreso de la Unión, de los avances de su gestión. Al referirse al Infonavit, después de señalar que en solo un año se habían otorgado mas de 18 000 créditos en beneficio de 129 000 personas y entregado 90 conjuntos habitacionales con un total de 36 150 viviendas —más del doble de lo que realizaron en 1970 todos los organismos públicos y privados—, se apartó de su texto para improvisar y decir: «…quiero que compartamos mi criterio de total inconformidad con el ritmo de trabajo del Infonavit … es preciso que algunos técnicos abandonen el elitismo que los hace ser insensibles ante las necesidades de la idiosincrasia de la familia mexicana. Honestamente hablando, los puros funcionarios técnicos y administrativos del Infonavit, que son meros mandatarios de obreros, empresarios y del Gobierno, no pueden resolver todo por si solos».

Recuerdo que las cámaras de televisión enfocaron al licenciado Silva-Herzog, quien endureció el gesto al escuchar las palabras del presidente. Como era natural suponer, al

término del informe se dirigió al secretario de Hacienda, José López Portillo, y le presentó su renuncia como director general. Al tener ese acto de dignidad, no se imaginaba el desenlace. Confieso que yo tampoco, puesto que también redacté mi renuncia y se la presenté. Le dije que me parecía una injusticia y que si él se iba, yo me iría con él. Después de agradecerme el apoyo, me dijo que estaba en espera de las noticias del secretario López Portillo.

Los siguientes días se hicieron eternos. Al insistir en su renuncia con el secretario de Hacienda, finalmente llegaron las noticias de que habría una reunión con el presidente de la República para despejarle sus dudas e informarle con mayor profundidad sobre la marcha del Infonavit. En efecto, después de un primer encuentro, el presidente instruyó celebrar una reunión del Consejo de Administración en la residencia de Los Pinos. Lo que quedaba claro es que no le aceptaba la renuncia, pero lo que no veíamos era que estábamos inmersos en el juego de la sucesión presidencial, en la que López Portillo estaba involucrado. Tuvimos en los días siguientes la sesión del Consejo de Administración que se inició en Los Pinos y terminó, al día siguiente, con un recorrido del presidente en las oficinas en el Infonavit, en el que charló con el personal. Después instruyó una gira al puerto de Acapulco para inaugurar unos conjuntos habitacionales a los que le acompañó casi todo el gabinete. Este episodio concluyó el 22 de septiembre de 1975 con la postulación de López Portillo como candidato a la Presidencia de la República por la CTM. De repente todo tenía sentido.

En los meses siguientes se mantuvo una gran actividad. Solo en 1976 se entregaron casi 98 conjuntos habitacionales en todo el país. Fue a finales de noviembre, en el último recorrido con el presidente Echeverría, que Silva-Herzog me

indicó que lo acompañara a la ciudad de México porque había recibido una llamada del Estado Mayor Presidencial y me presentaría al nuevo director general.

Así se cerró una primera etapa. Con el cambio de Gobierno, Silva-Herzog regresó al Banco de México a ocupar su puesto de gerente general. Los vientos políticos hicieron que tomara un año sabático. Hombre de gran carácter y buen humor, me mostraba que aun frente a la adversidad el deber cumplido permite ver a los ojos a los seres queridos y a los amigos, y recibir, como recompensa, un cariñoso saludo de una señora desconocida que al cruzar la calle, con emoción, le dice: «¡Muchas gracias, licenciado!».

En 1978 fue nombrado director general de Crédito Público en la Secretaría de Hacienda, cargo que había ocupado antes de ser nombrado en el Infonavit (dice que reprobó el año y le dijeron que lo volviera a cursar). Tuve la suerte de que me invitara a colaborar y empezar un nuevo recorrido ascendente, ya que un año después fue designado subsecretario del ramo y en abril de 1982, secretario de Hacienda.

El nuevo presidente De la Madrid lo ratificó como secretario, cargo que desempeñó hasta el 17 de junio de 1986.

Durante ese intenso periodo le tocaron, entre otros eventos, la caída de los precios del petróleo, la crisis financiera de 1982, la nacionalización y la privatización de la banca, el sismo de 1985, la reducción del número de las empresas paraestatales y la negociación y firma del acuerdo de adhesión al Acuerdo General Sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT), entre otros eventos.

Silva-Herzog, hombre de gran convicción y elocuencia, siempre convencía con sus intervenciones y cautivaba a los auditorios; también sostenía inteligentes diálogos con la oposición en el Congreso para defender las iniciativas envi-

adas por el Ejecutivo Federal, así ocurrió en 1983 y 1984. Pero en 1985, después de una larga sesión ante la Cámara de Diputados para defender el presupuesto para el siguiente año, acudimos a su casa un grupo de colaboradores que lo habíamos apoyado en su comparecencia. El ambiente era festivo y todos lo felicitaban por sus brillantes intervenciones. Notó que yo estaba junto a una ventana de la sala de su casa sin comentar nada y se dirigió a mí:

—A ver, Paco, ¿qué fue lo que no le gustó?

Yo le dije:

—Es la primera vez que lo veo hablar de un tema sin estar convencido. No sé cuántos días, semanas o meses podremos durar en la Secretaría, pero sé que no vamos a terminar.

Me miró y me dijo:

—¿Se notó?

Su salida del Gobierno era una «crónica de una muerte anunciada», ya que las diferencias de politica económica con De la Madrid se iban agudizando con el paso de los meses y los días. El 17 de junio de 1986, pasadas las trece horas, me llamó: «Paco, lo invito a comer a la Secretaría. El presidente ha aceptado mi renuncia y ha designado a Gustavo Petricioli en mi lugar». Colgé el teléfono, redacté mi renuncia y se la entregué al llegar a su despacho en Palacio Nacional.

Así, desempleados, iniciamos una nueva etapa en nuestras vidas. Siempre he tenido presente un comentario suyo: «Paco, hay que ser humilde en la victoria y orgulloso en la derrota». Hombre bueno, de firmes convicciones, no aceptó formar una nueva fuerza política que lo postulara como candidato opositor a la Presidencia de la República.

Más tarde sería designado embajador en España y secretario de Turismo por el presidente Salinas. El presidente Zedillo lo designó embajador en los Estados Unidos.

En el año 2000 el PRI lo postuló candidato para competir por la jefatura del Gobierno del Distrito Federal. A pesar de su intenso trabajo, los vientos políticos del cambio no le favorecieron. El PRI perdió la Presidencia de la República y la jefatura de Gobierno del DF; la alternancia en el poder y el fortalecimiento del PAN y PRD había comenzado.

Han transcurrido cuarenta y dos años de mi vida desde que tuve el gusto de conocerlo y de recibir su confianza y sus consejos. De aprender de un líder carismático y comprometido con su país. De haber sido formado por una persona que dignificó al servicio público y formó servidores públicos orgullosos de serlo, sin perder el sentido humano y ético del desempeño. De haber aprendido que la felicidad se construye tanto en los éxitos como en la superación de las derrotas.

Al cumplir sus primeros ochenta años de edad, estas líneas guardan un testimonio de reconocimiento y cariño, de admiración por la entereza que siempre ha demostrado frente a la adversidad y de agradecimiento por su amistad y afecto.

LECCIONES DE DON YEEESUS

Arturo Sarukhán

Como diplomático y embajador de carrera del Servicio Exterior Mexicano, y eventual sucesor suyo en Washington, le debo dos profundas lecciones profesionales a Jesús Silva-Herzog Flores.

Primera lección. Para todos los integrantes del cuerpo diplomático de carrera de nuestro país, un cambio de titular de cualquier embajada, y más aún en la más importante para México, que es Estados Unidos, conlleva un grado elevado de tensión, especulación y rumorología. Cada ajuste, estilo y personalidad es glosado por el notorio —y a veces infame— «radio pasillo» de la cancillería mexicana. El caso del relevo de la embajada mexicana en aquel país en enero de 1995 no fue la excepción, y el hecho de que un muy destacado economista, extitular de gabinete y político nacional, a quien siempre se había percibido como alguien dotado con el temple, tamaño y potenciales aspiraciones presidenciales, fuese el que llegaba, en los albores de un nuevo sexenio, a tomar las riendas de la embajada, solo acrecentaba la expectativa.

Yo había tenido la oportunidad de conocer fugazmente —de hecho en una playa y en traje de baño, nada menos— a Jesús Silva-Herzog, entonces titular de nuestra embajada en España, a través del padre de uno de mis mejores amigos desde la infancia y que era, a su vez, uno de los amigos más cercanos del nuevo embajador y exsecretario de Hacienda. Pero nunca había interactuado con él y mucho menos en un contexto laboral como el que entonces se avecinaba. Pronto aprendí a conocer y apreciar una de las características más notables de don Jesús: su capacidad de contar hasta diez, una virtud que con mi mecha corta sigue siendo un problema severo de controlar y desplegar.

Muchos creen que el eslogan de «No drama Obama» lo inventó en 2009 el equipo de campaña del ahora presidente estadounidense. En realidad, el primero en articular esa filosofía política y de servicio público frente a las presiones fue precisamente Silva-Herzog, con una versión más tropicalizada y que pronto se hizo famosa en el edificio de la embajada: «las naranjas se acomodan solitas». En innumerables ocasiones a lo largo de los tres años que tuve el privilegio y el honor de trabajar a su lado (encargado de los temas de cooperación antinarcóticos con la Administración Clinton y con el Congreso estadounidense), se dieron momentos de enorme tensión en el desahogo de la agenda con nuestro recién estrenado socio comercial del TLCAN. Algunos eran consecuencia directa de lo que para todo efecto práctico se había ido constituyendo en nuestros «idus de marzo» y que año con año nos imponía, en ese mes, el lamentable proceso anual de certificación en materia de cooperación contra las drogas que aún prevalecía, por mandato legislativo. Debate tras debate y audiencia tras audiencia, los argumentos que esgrimían algunos de los halcones de la catastróficamente

llamada «guerra contra las drogas», así como algunos de los acérrimos críticos de México en el Congreso, nos hacían perder la calma y los estribos con frecuencia. En uno de esos debates en el pleno de la Cámara de Representantes, John Mica, republicano de Florida, se había volado más que de costumbre la proverbial barda en sus aseveraciones contra México. Mientras Javier Medina, jefe de gabinete del embajador; Federico Salas, encargado de las relaciones con el Congreso; y yo trinábamos de coraje, Silva-Herzog solo nos miró de reojo y con esa voz tan inconfundible y con la sobriedad y templanza de un monje tibetano soltó lo que luego se convertiría en un mantra para la gestión de la embajada: «Tranquilos jóvenes, que las naranjas se acomodan solitas». Así de fácil.

Y esa figura retórica no solo se tuvo que aplicar en diversos momentos de la gestión de la agenda diplomática con Estados Unidos. Ante la siempre compleja y frecuentemente difícil relación entre la cancillería y su embajada en Washington, y ante la necesidad —a partir de la suscripción del TLCAN— de que la embajada en muchas ocasiones asumiera un papel de «controlador aéreo» con respecto a las demás secretarías y dependencias del Gobierno, los roces y grillas con otras instancias federales —y con la propia Secretaría de Relaciones Exteriores— requerían de la *Doctrina Silva-Herzog* y sus naranjas para poder navegar esos escollos y garantizar que se instrumentara una política gubernamental integral y coordinada con Estados Unidos. Con esa serenidad además nos blindaba —y blindó— a muchos de nosotros de las *vendettas* estériles que suelen pulular en una cancillería tan endogámica y, en ocasiones, mezquina como la nuestra.

Advierto que por debajo del barniz de mesura del embajador existía una personalidad que también se alteraba y se

cabreaba. A lo largo de su gestión lo vi frustrarse y en ocasiones trinar. Pero su capacidad de transmitir tranquilidad y serenidad a su equipo, con un claro dejo de «aquí no pasa nada», fue un factor que permitió instrumentar en lo general un proceso de toma de decisiones racional y metódico, sin aspavientos.

Segunda lección. Es una verdad de Perogrullo asentar aquí que una de las características de la relación con Estados Unidos es la asimetría de poder que existe entre ambas naciones. Esa asimetría claramente ha detonado presuposiciones y percepciones y ha generado reflejos condicionados en el ADN de funcionarios y políticos en ambos lados de la frontera a lo largo de décadas, si no es que de siglos, de interacción bilateral. Uno de esos persistentes reflejos condicionados es el histrionismo y la pose antiestadounidense, por lo general para el consumo del respetable público, pero que con frecuencia deriva en que México doble las manos y conceda al margen de los micrófonos. Ello además resulta, inevitablemente, en que México suela no saber practicar *jiujitsu* en las ocasiones en que se negocia partiendo de una posición más débil, para luego sacar el mayor provecho posible en temas fundamentales para el interés nacional mexicano.

En uno de los tantos momentos en que una delegación mexicana o una de nuestras posiciones negociadoras transitaba del «no pasarán» patrio a una concesión que ni siquiera nos generaba rédito alguno, Silva-Herzog se levantó exasperado de la mesa en la sala de juntas en el octavo piso de la embajada mexicana en la avenida Pennsylvania con un rotundo y nada sutil: «Mi madre me decía que a las personas, de tanto agacharse, se les acaban viendo las nalgas». Más tarde esa noche, con un grupo pequeño de su equipo

en su despacho, fue evidente que detrás del exabrupto del embajador no solo palpitaba la molestia por la incapacidad de plantar cara con una posición diplomática y negociadora firme ante un Gobierno que, tradicional y generalmente, solo sabe responder, reaccionar y negociar ante la articulación de posiciones de fuerza por parte de otras naciones; que entiende que al final del día el poder solo interactúa de poder a poder y que este, si solo confronta debilidad, arrasa con lo que tiene enfrente. Era también frustración por la falta de comprensión de que si bien sería difícil —por una mera razón de *Realpolitik*— defender y avanzar en cada uno de los puntos que interesaban a México en la negociación con Estados Unidos al día siguiente, sí era posible, desde una posición de debilidad, obtener concesiones y encontrar un *quid pro quo* de provecho para México. Ese arco que iba del punto inicial de la defensa «masiosare» a ultranza hasta el punto de la concesión final, sin pasar o detenerse jamás por la consideración de cómo sacar ventaja de la concesión, era lo que sacaba de sus casillas a Silva-Herzog.

A lo largo de los tres años que serví al lado del embajador vivimos momentos muy duros, en los cuales tuvimos que tragar sapos; ninguno como el día que notificamos a las autoridades gubernamentales estadounidenses y a los congresistas clave que el Gobierno mexicano había procedido a arrestar al general Gutiérrez Rebollo, a quien diez días antes habíamos recibido en la capital norteamericana con una agenda nutrida de eventos y reuniones. Pero también hubo momentos que hoy, más de veinte años después, me siguen haciendo sonreír a raíz del ingenio, la bonhomía y los reflejos del embajador. Hasta arriba de mi lista se encuentra el siguiente episodio: en una cena con hombres de negocios estadounidenses muy importantes, varios de ellos se pre-

sentaron con el embajador y le pidieron que los llamara por sus nombres de pila: el típico «por favor, llámame John». A lo cual Silva-Herzog, sin perder un segundo, respondió con un sonoro: «You can call me Yeeesus», como el gran personaje del mismo nombre —y con la misma pronunciación— que unos años después encarnaría el actor John Turturro en la ahora ya clásica cinta de los hermanos Cohen, *The Big Lebowski.*

Pero por encima de las lecciones y de los momentos memorables, también le debo al embajador una en un tema personal. Bajo su gestión, la sección de Asuntos Económicos de la embajada contrató, en una de las plazas disponibles para empleados locales, a una joven recién egresada de la licenciatura de Relaciones Internacionales de la American University. Esa mujer, a quien conocí ahí, acabaría convirtiéndose años después en mi esposa. ¡Gracias, don Jesús!

JESÚS SILVA HERZOG: CUARENTA AÑOS NOS CONTEMPLAN

Bernardo Sepúlveda Amor

Con Jesús Silva-Herzog guardo un vínculo de amistad y una relación de trabajo en la función pública que cubre un periodo de cuatro décadas. Fuimos colegas en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Fuimos compañeros en el gabinete del presidente Miguel de la Madrid. Con responsabilidades diplomáticas diferentes, hemos coadyuvado en tareas del más variado género en Washington, Londres y Madrid. En el transcurso de la vida, al compartir valores comunes e intereses coincidentes, hemos forjado un nexo indisoluble que nos ha permitido compartir éxitos, cuando los hubo, y también enfrentar conjuntamente etapas complejas y de enorme dificultad, como sucede con aquel que abraza, de manera honesta y como hombre de bien, el oficio político con todos sus riesgos y satisfacciones.

Mi primera aproximación al temperamento de Silva-Herzog fue a mediados del decenio de los setenta, cuando era director general del Infonavit. En esos tiempos era

costumbre organizar en las dependencias del sector público festejos de distinta índole, sea por un aniversario patrio, sea por la Navidad, o sea por cualquier otro motivo. En esas celebraciones participaba todo el personal de la institución y el Infonavit no era la excepción. Un testigo de uno de esos festejos me narró, con cierta dosis de asombro e incredulidad, la notable actuación del señor director quien, dejando a un lado las inhibiciones y con el ánimo de calentar la fiesta, tomó una guitarra y empezó a cantar unas rancheras y unos boleros. La sorpresa de la concurrencia fue mayúscula. Chucho no sabía ni tocar la guitarra ni se sabía la letra de las canciones y, peor aún, su voz, ideal para los discursos, violaba el sentido de la musicalidad por ser víctima de un oído de artillero y un cantar desafinado que se desviaba dramáticamente de la perfecta entonación que reclamaban los boleros y las rancheras. Ese gran atrevimiento fue motivo de largos y sonoros aplausos de parte de los azorados trabajadores del Infonavit. La osadía y la espontaneidad de Chucho le acarreó la simpatía y la popularidad generalizadas entre los participantes del festejo. Ahí registré que el desparpajo triunfa cuando quien lo ejerce es un personaje carismático.

La siguiente aproximación a Silva-Herzog fue de índole personal y profesional. En diciembre de 1976, Julio Rodolfo Moctezuma, secretario de Hacienda del presidente López Portillo, me invitó a fundar la Dirección General de Asuntos Hacendarios Internacionales, con Miguel de la Madrid como subsecretario de Hacienda. Circunstancias políticas conflictivas condujeron, para mi gran tristeza, a la renuncia de Moctezuma a finales de 1977. El nuevo secretario aceptó una recomposición del personal directivo correspondiente a la subsecretaría del ramo, entonces todavía bajo la

responsabilidad de De la Madrid, con lo cual se obtuvo un doble beneficio: despedir a un nefasto director de crédito y, en su lugar, designar a Silva-Herzog, quien ocupaba por segunda ocasión esa delicada tarea.

Bajo la conducción de De la Madrid el ambiente de trabajo era óptimo, combinando armonía con productividad. En mayo de 1979, De la Madrid es designado Secretario de Programación y Presupuesto, en un signo premonitorio que fue altamente celebrado por sus colaboradores más cercanos. En una perfecta lógica política, Silva-Herzog es nombrado subsecretario de Hacienda.

En esas circunstancias mi relación con Silva-Herzog se mantuvo intacta; yo colaboraba con ánimo cordial y constructivo para cumplir con las responsabilidades asignadas. Sin embargo, ese ánimo no predominaba en todas las áreas de la Secretaría. En mi caso, como consecuencia de una decisión contraria a mis intereses profesionales, decidí presentar mi renuncia como director general de Asuntos Hacendarios Internacionales. La renuncia tiene fecha del 2 de enero de 1981 y la entregué al titular del ramo en una entrevista que duró un minuto.

Con ello la fructífera colaboración que habíamos establecido Silva-Herzog y yo se vio interrumpida durante un breve lapso. Mantuvimos, sin duda, una fluida interlocución a partir de las nuevas labores que me fueron asignadas por el presidente López Portillo en la organización de la Cumbre de Jefes de Estado celebrada en Cancún por iniciativa de México y, en especial, del canciller Jorge Castañeda, en octubre de 1981, en el intento por establecer mayores equilibrios en el orden económico mundial.

El siguiente episodio en las confluencias con Jesús sucede en unas circunstancias extremadamente difíciles y de gran

tensión política y económica. En 1982 explota una profunda crisis en el sistema mexicano, misma que afecta a todas sus instituciones. Ello obedeció a factores externos, como el desplome en el precio del petróleo, pero también fue consecuencia de una serie de decisiones gubernamentales equivocadas. El conjunto de condiciones adversas conducen a la sustitución del secretario de Hacienda. De esta suerte, Silva-Herzog, en medio de la tormenta, es designado como el nuevo responsable de dirigir los asuntos financieros de la nación en marzo de 1982.

Una marca difícil de superar la impuso México cuando el Banco de México vio desfilar, en forma sucesiva, a cuatro gobernadores entre febrero y diciembre de ese año. Ese inusual fenómeno reflejaba la magnitud del problema que padecía el país. Al timonel se le había extraviado el mapa de navegación.

Una reducción considerable de los ingresos por la exportación del petróleo, las altas tasas de interés, un peso sobrevaluado, un alegre galope en el gasto público, una contracción en las exportaciones no petroleras debido a un mercado estadounidense en recesión, además de una incontenible fuga de capitales, tuvo por resultado la insolvencia del país, incapacitado para cubrir los intereses de una deuda externa que, en agosto de 1982, ya alcanzaba un monto superior a los 84 000 millones de dólares.

A principios de marzo de 1982, en medio de la turbulencia, yo iniciaba mis tareas diplomáticas como embajador de México en Washington, gracias a la invitación de mi gran amigo y mentor, Jorge Castañeda Álvarez de la Rosa, secretario de Relaciones Exteriores. Ocurrió también porque el entonces candidato a la Presidencia de la República, Miguel de la Madrid, quien me había confiado la conducción

de los asuntos internaciones durante su campaña electoral, consideró que, en términos políticos, era importante que yo aceptara la representación mexicana ante el Gobierno norteamericano. Con la bendición presidencial y con la ratificación del Senado, emprendí una gestión diplomática cuya dificultad, dadas las condiciones, era imposible ignorar.

En la embajada de México en Washington se dejaban sentir los efectos del torbellino mexicano de variadas maneras. Una importante fue la decisión gubernamental de eliminar la convertibilidad de los depósitos en dólares en el sistema bancario mexicano. Las cuentas, denominadas «mexdólares», fueron creadas para retener montos significativos de esa divisa, otorgándose una tasa de interés atractiva y la seguridad de que esos depósitos mantendrían su valor en dólares. Dichos recursos ascendían a 12 000 millones de dólares. Las virtudes del mexdólar se esfumaron cuando se decidió que, ante la posibilidad de un retiro masivo de fondos y no tener el respaldo financiero, era preciso cubrir las obligaciones representadas por los mexdólares en moneda nacional y a un tipo de cambio fijado por la autoridad. Hubo ahorradores estadounidenses que habían confiado su dinero al instrumento financiero de los mexdólares con la esperanza de una saludable remuneración. Las expectativas de obtener ganancias monetarias de estos ahorradores se disiparon súbitamente, y en más de una oportunidad manifestaron su resentimiento frente a la embajada de México, en ocasiones de manera agresiva, amenazando con tomar represalias en contra del personal.

Ante el riesgo inminente de una suspensión de pagos, con consecuencias impredecibles para México y para el sistema financiero internacional, el jueves 12 de agosto de 1982 recibí, a las once de la noche, una comunicación telefónica de Silva-Herzog informándome que al día siguiente arri-

baría a Washington con una delegación de altos funcionarios mexicanos para negociar un paquete de créditos de emergencia para salvar el riesgo de una moratoria en los pagos. Requería el apoyo de la embajada para realizar una serie de arduas y difíciles negociaciones con las autoridades financieras estadounidenses.

Entre el viernes y el domingo, prevaleciendo siempre una gran tensión, se discutió una propuesta estadounidense consistente en un crédito multimillonario a tasas de interés cercanas a la usura, a cambio de una compra anticipada de petróleo para la Reserva Estratégica, pero a un monto muy por debajo de los precios del mercado y, además, con una comisión de 100 millones de dólares.

En una reunión celebrada en la residencia de la embajada de México en el transcurso de la mañana del domingo, la delegación mexicana evaluó el arreglo propuesto por los norteamericanos. Se acordó rechazar el esquema por oneroso y abusivo. Silva-Herzog se comunicó telefónicamente con el presidente López Portillo para consultar la cuestión y exponerle los términos de la propuesta. Este aceptó la recomendación de repudiar el arreglo y ordenó el inmediato retorno de la delegación mexicana.

Cuando nos preparábamos para ir hacia el aeropuerto recibimos sorpresivamente una llamada telefónica del Departamento del Tesoro, comunicándonos que había un cambio en la propuesta de los días anteriores, suavizando su extremo rigor, sobre todo con respecto al monto de la comisión. A pesar de los pesares, no hubo más remedio que aceptar esas nuevas condiciones con la autorización presidencial, no porque resultasen particularmente generosas, sino porque había un riesgo inminente de un colapso económico en México, con los correspondientes efectos políticos y, obvia-

mente, un colosal trastorno en el sistema financiero internacional como consecuencia de una significativa suspensión de pagos que podría tener un efecto dominó en la región latinoamericana.

A partir de diciembre de 1982, Silva-Herzog y yo fuimos colegas en el gabinete del presidente De la Madrid. Como es fácil suponer por los antecedentes descritos, la relación de trabajo fue particularmente fluida y cordial. Todo ello propició una colaboración eficaz y productiva entre dos secretarios de Estado que enfrentaban etapas críticas en sus respectivas áreas de responsabilidad, y que tenían la obligación de resolver, con imaginación y buen juicio, problemas que afectaban la esencia de los intereses nacionales.

Un ejemplo de esa colaboración lo constituyen las medidas adoptadas para crear el Consenso de Cartagena, un ejemplar mecanismo de cooperación en América Latina. En efecto, en los ochenta el servicio de la deuda externa representaba una onerosa carga para la economía de los países latinoamericanos, constriñendo su capacidad de desarrollo y generando inestabilidad política. En 1984, como resultado de una afortunada iniciativa propiciada por México, Argentina y Colombia, 11 Gobiernos latinoamericanos, representados por sus cancilleres y ministros de finanzas, se reunieron en Cartagena de Indias para discutir la implantación de condiciones equitativas en la relación entre deudores y acreedores. Ese fue el inicio de un largo proceso negociador que abrió la puerta a una nueva etapa en el desenvolvimiento económico latinoamericano, sometiendo el servicio de la deuda a nuevas normas, con gravámenes reducidos mediante quitas, plazos de amortización y periodos de gracia más adecuados, así como reducciones en las tasas de interés.

En términos políticos, el trabajo conjunto de 11 cancilleres y 11 ministros de finanzas de América Latina hizo posible obtener resultados satisfactorios en el Consenso de Cartagena, gracias a la capacidad de concertación y a la comunidad de intereses de la política exterior y de la economía. De alguna manera, ese ejercicio de identidad de fines entre países latinoamericanos fue el pie de cría del Plan Baker y del Plan Brady, que en última instancia saldó la tensión continua de la deuda externa de América Latina. La conjunción de los esfuerzos del secretario de Relaciones Exteriores y del secretario de Hacienda fue, sin duda, un coadyuvante esencial en el logro alcanzado.

La fructífera interlocución entre secretarios quedó en suspenso cuando Silva-Herzog dejó de ser miembro del gabinete del presidente De la Madrid en junio de 1986. A mediados de 1987 hice un intento por recuperarlo para la función diplomática. Lthe big e propuse A De la Madrid, con un razonamiento político, la conveniencia de designar a Chucho como embajador de México en España. Mi sugerencia fue aceptada. De inmediato lo consulté con el interesado, cuya reacción fue muy positiva. Me pidió gestionar una entrevista con el presidente con el fin de expresarle su reconocimiento. La reunión se celebró pero los resultados fueron negativos. Silva-Herzog rechazó una oferta política que, a mi juicio, pudo haber servido para aplicar un bálsamo a su orgullo herido y, además, propiciar un reencuentro que mitigara los malos entendidos de dos personajes cuya cercana amistad había sufrido un quebranto.

Más suerte que yo tuvieron los dos siguientes titulares del Ejecutivo federal. En una decisión que provocó desconcierto y sorpresa, Silva-Herzog aceptó ser el embajador de Carlos Salinas de Gortari en Madrid a partir de mayo de 1991, en

donde permaneció hasta noviembre de 1993, para después ser designado secretario de Turismo. A propuesta del presidente Zedillo, Silva-Herzog fue nombrado, en diciembre de 1994, embajador de México en Estados Unidos, sede en la que permanecería hasta noviembre de 1997. En mi calidad de ciudadano de a pie visité a Silva-Herzog en Madrid y en Washington en distintas oportunidades; siempre agradeceré su generosa hospitalidad en las que renovamos los vínculos de aprecio personal y profesional.

Esa hospitalidad la pude corresponder cuando fui embajador de México en Londres y cuando Silva-Herzog me visitó en calidad de director del Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos. También la pude corresponder durante mi estancia en La Haya, mientras era juez de la Corte Internacional de Justicia. En las dos oportunidades en que me visitó, en 2008 y en 2011, hicimos memoria de tantos y tan interesantes episodios en que, de manera conjunta, abordamos y atendimos problemas de orden público que involucraban la buena conducción de las tareas de gobierno, siempre con un espíritu colegiado y de confianza recíproca.

En mi función de guía de turistas llevé a Silva-Herzog a visitar los maravillosos museos holandeses, en especial el Mauritshuis. Pero no estoy seguro que haya disfrutado en demasía el arte flamenco. Lo que realmente disfrutó fueron los banquetes de arenque recién nacido que ofrece el arte culinario holandés. Esos memorables banquetes, que dieron satisfacción plena al apetito de Silva-Herzog, son los que realmente han quedado registrados perennemente en el recuerdo de las estancias de Chucho en La Haya.

Para celebrar los ochenta años de vida de Chucho, dejo este testimonio de afecto y de reconocimiento a quien, durante las últimas cuatro décadas, ha sido mi amigo y,

además, mi colega en las delicadas tareas del oficio político, compartiendo valores y principios, siempre con la legítima aspiración de proteger el interés nacional.

SILVA HERZOG Y LOS MODELITOS

Jaime Serra Puche

Introducción

Conocí a Jesús Silva Herzog durante su gestión como subsecretario y, más tarde, como secretario de Hacienda. Yo era un joven asesor del entonces titular, David Ibarra y dividía mi tiempo entre la actividad académica en El Colegio de México y la oficina de asesores del secretario de Hacienda. Mi labor era, fundamentalmente, analizar los efectos de diferentes políticas económicas, utilizando modelos de equilibrio general. Con motivo de la renuncia de David Ibarra, presenté la mía al nuevo secretario para que él reconstituyera su equipo de asesores. Con ese carisma extraordinario y simpatía contagiosa que le caracterizan, Jesús Silva-Herzog me dijo: «Jaime, quédese, me gustan sus modelitos».

Silva-Herzog es un líder natural con una capacidad especial para comunicar y convencer. Cuenta con la energía para hacer frente a la adversidad y, al mismo tiempo, mantener el optimismo. Estas características personales fueron clave du-

rante los difíciles momentos que él y su equipo hacendario enfrentamos durante su mandato.

Mientras fui su asesor se dio tiempo para escuchar los resultados que arrojaban los modelos y, más aún, para pedirme material para sus múltiples presentaciones. Siempre le estaré muy agradecido porque, a pesar de mi inexperiencia y juventud, me involucró en tareas de la Secretaría desde donde se aprecia la verdadera complejidad del manejo cotidiano de las principales variables económicas del país. Gracias a la actitud generosa que Jesús Silva-Herzog siempre tuvo, y ha tenido, conmigo aprendí mucho sobre la economía mexicana.

Por todo ello me parece apropiado presentar en este merecidísimo homenaje una versión resumida y modificada del artículo "El Análisis de equilibrio general de la economía mexicana"[30], para explicar de manera concisa qué hacen dichos modelos.

El análisis de equilibrio general de la economía mexicana

El análisis del IVA

El primer modelo de equilibrio general que construí para México fue para estudiar el impacto de la introducción del impuesto al valor agregado (IVA). Este es un impuesto que afecta directamente a todos los mercados de la economía y, por tanto, el análisis adecuado de sus efectos requiere de un enfoque multisectorial. Un análisis de equilibrio parcial no

[30] Paredes, O. y E. Orihuela (coords.), *Aportaciones científicas y humanísticas mexicanas en el siglo XX*, México, FCE, 2008.

podría recoger todos los efectos de la introducción del IVA y, en consecuencia, sería incompleto. El equilibrio general es el método más adecuado para estudiar los efectos de una medida económica de esta naturaleza.

El modelo parte de la definición del comportamiento del consumidor, del productor, del Gobierno y del sector externo. El primer paso en la construcción del modelo fue replicar el estado de la economía en el equilibrio original para llevar adelante ejercicios de estática comparada que evidenciaran el efecto de la introducción del IVA en sustitución del impuesto sobre ingresos mercantiles (ISIM), tal y como ocurrió en 1980. Para construir el equilibrio original fue necesario que el modelo, a través del cálculo de precios de equilibrio, arrojara resultados que replicaran los valores de producción, consumo, finanzas públicas y cuentas externas de la economía, reflejados en una matriz de contabilidad social.

Una vez que el equilibrio fue replicado, se llevaron a cabo simulaciones con la introducción del IVA, sustituyendo al ISIM. Este cambio tuvo un impacto sobre los precios de equilibrio que, a su vez, afectó los valores de producción, de consumo y las cuentas públicas y exteriores. Estas nuevas variables se contrastaron con las originales y el estudio de los diferenciales permitió descubrir el efecto del cambio fiscal. Así, se sistematizan los efectos sobre la asignación de recursos y sobre la distribución del ingreso de la medida bajo análisis (IVA).

Los resultados de este ejercicio fueron muy interesantes y, a la postre, resultaron ser correctos. En primer lugar, se eliminaron distorsiones sobre los precios relativos, puesto que el ISIM tenía un efecto de cascada que desapareció con el IVA. En segundo lugar, el modelo mostró que, con el objetivo de

minimizar el impacto distributivo negativo del IVA, lejos de tener tasas diferenciales (IVA cero), es deseable tener una tasa de IVA uniforme y un sistema de reembolso a los grupos de ingresos más bajos. Por último, el modelo mostraba que una tasa de IVA de 10% no necesariamente tenía un impacto neutral sobre la recaudación.

Estas conclusiones se discutieron en seminarios académicos con la participación de funcionarios públicos y, no obstante su sustento analítico, la decisión política fue introducir tasas impositivas diferenciadas. Un cuarto de siglo después, todavía se intenta corregir la distorsión que aquella decisión trajo consigo.

El modelo con desempleo

Hasta 1983 todos los modelos computables de equilibrio general partían del supuesto de que el mercado laboral, como resultado de la Ley de Walras, estaba en equilibrio. Ese año Kehoe —mi compañero de estudios y amigo en Yale— y yo elaboramos un modelo de equilibrio general que incorpora una tasa de desempleo consistente con la Ley de Walras.

Desarrollamos un modelo de equilibrio general de la economía mexicana en el que el desempleo y el déficit fiscal desempeñan un papel preponderante. La tasa de desempleo depende de la rigidez del salario real en los sectores urbanos. El Gobierno incurre en déficits simplemente mediante la emisión de bonos que los consumidores consideran instrumentos de ahorro, sustitutos perfectos del capital físico. El modelo se utiliza para estudiar el efecto del IVA. La rigidez salarial y las distintas especificaciones de déficit gubernamental resultan tener impactos significativos, cuando se hacen ejercicios de estática comparada. Por ejemplo, la refor-

ma del IVA impactaba positivamente al consumidor rural, en comparación con el urbano, si el Gobierno mantenía el déficit constante. Alternativamente, si el Gobierno mantenía el gasto gubernamental constante, independientemente de la evolución de los ingresos fiscales, el impacto se revertía. Además, la introducción del IVA, con gasto gubernamental constante, llevaba a una reducción en la tasa de desempleo, mientras que si se suponía el déficit fiscal constante, la tasa de desempleo subía.

El principal reto teórico en la construcción de este modelo fue, primero, demostrar la existencia del equilibrio y, segundo, la unicidad del mismo. Puesto que la Ley de Walras establece que si n-1 mercados están en equilibrio el n-ésimo también lo está, tuvimos que acuñar el concepto de «tasa de desempleo de equilibrio», que permitía que el resto de los mercados estuvieran en equilibrio al tiempo que se permitía que el laboral tuviese una tasa de desempleo distinta de cero. Pudimos demostrar existencia y unicidad y, por tanto, el nuevo modelo se convirtió en un instrumento de análisis capaz de replicar el comportamiento de la economía con un mayor grado de realismo.

El análisis de precios de energía

Dada la estructura histórica de la propiedad de los energéticos en México, sus precios se han utilizado con propósitos recaudatorios. Los efectos de una política de precios con propósitos recaudatorios deben, al igual que el IVA, analizarse en un contexto de equilibrio general. Una política de esta naturaleza tiene efectos en la asignación de recursos, en la competitividad y en la distribución del ingreso.

Kehoe y yo construimos también un modelo para ana- lizar diferentes políticas de precios de energéticos mediante una desagregación especial de las diferentes actividades energéticas. Este trabajo desarrolla un modelo estático de equilibrio general de la economía mexicana que se enfoca en la producción, consumo y exportación de bienes energéticos. La especificación del modelo permite al Gobierno fijar precios y niveles de producción de bienes energéticos de forma exógena. Los precios domésticos difieren de los internacionales y las exportaciones netas se determinan residualmente. El nivel de exportaciones, en el modelo, es un factor determinante de los déficits fiscal y comercial. Este análisis sirvió como un estudio de caso de cómo diseñar y usar modelos de equilibrio general aplicado para hacer análisis de políticas económicas y, en particular, de políticas energéticas. Una característica interesante del modelo fue que este fue usado para determinar uno de los parámetros fundamentales en el análisis: la elasticidad de sustitución de importaciones no energéticas y los productos no energéticos producidos domésticamente.

El análisis se concentró, sobre todo, en el precio de la gasolina que en aquellas épocas en México estaba muy por debajo de su precio de equilibrio, estaba subsidiado. Los resultados mostraron, entonces, que el subsidio generaba efectos distributivos negativos y llevaba a una asignación de recursos muy distorsionada. Lo recomendable era, por lo tanto, subir el precio de la gasolina y disminuir otros instrumentos de recaudación (*v. g.*, IVA, impuesto sobre la renta de los individuos) con efectos muy benéficos para la distribución del ingreso y el impulso de otras actividades económicas, no asociadas con el Estado. Hoy en día, han desaparecido los subsidios a la gasolina.

En la actualidad, México enfrenta un serio problema de competitividad debido a los precios de energéticos (*v. g.*, gas natural y electricidad), que debe analizarse en equilibrio general. Un modelo que desagregue el sector energético e identifique su uso en los distintos sectores de la economía sería el instrumento apropiado para fijar una política que dé lugar a una asignación óptima de recursos; es decir, un modelo que tome en cuenta todas las interrelaciones de largo plazo entre mercados y que permita evaluar los impactos de diferentes políticas energéticas.

Control de precios y subsidios alimenticios

Durante un largo periodo en México se ejerció un control de precios de productos de la canasta básica y se otorgaron subsidios en algunos alimentos. La eficacia de este tipo de políticas debe analizarse, también, en un ámbito de equilibrio general porque, además de su alto costo fiscal, tienen efectos sobre la distribución del ingreso y la asignación de recursos que no necesariamente son los esperados o los que dictan la intuición.

También con Kehoe desarrollé otro modelo para evaluar estas políticas. De nuevo, fue necesario hacer una desagregación especial de aquellos sectores sujetos a control de precios y/o políticas de subsidio. Tradicionalmente, cuando se decide sujetar un precio al control estatal u otorgar algún subsidio a un producto, se ignoran los efectos que tiene en otros mercados, que frecuentemente acaban por revertir los objetivos distributivos originales de la política. Por ello, es indispensable analizar estas políticas en un modelo de equilibrio general, que determine precios simultáneamente y permita calcular el efecto final de las políticas bajo análisis.

Este modelo permitió llevar adelante un análisis completo de los efectos de políticas gubernamentales de esta naturaleza. En particular, estudiamos los efectos de controles de precios y subsidios en líneas agrícolas y alimenticias. Analizamos alternativas de política para reducir el déficit gubernamental mediante el recorte de subsidios y el aumento de impuestos indirectos. Nuestros resultados mostraron que, aunque los subsidios alimenticios necesitaban ser reducidos, mantener algunos (v. g., tortilla) tendría efectos positivos en la distribución del ingreso. Por lo que se refiere a los precios de garantía, diseñados para estimular la producción de estos bienes agrícolas, nuestros resultados indicaron efectos distributivos menores debido a la inelasticidad precio de la oferta entre productores pobres.

La estructura del comercio interno

Leopoldo Solís, Kehoe y yo desarrollamos un modelo de equilibrio general enfocado al sector comercial, en particular al menudeo. Los consumidores compran bienes en distintos establecimientos comerciales, que venden diferentes bienes a diferentes precios. El consumidor decide dónde comprar en función de precios y localización. Calibramos un modelo para replicar la economía mexicana a principio de la década de 1980, el último periodo, entonces, con datos completos. Así, simulamos el efecto del IVA y de un proyecto hipotético dirigido al sector comercial. Una vez que se incorporan este tipo de consideraciones en la decisión del consumidor, el impacto del IVA arrojó que los consumidores urbanos se beneficiaron más que los rurales, ya que los primeros, con un mejor acceso a establecimientos comerciales, tenían más libertad para cambiar patrones de consumo que los segun-

dos. Asimismo, simulamos el otorgamiento de subsidios por medio de establecimientos comerciales (*v. g.*, tienda Diconsa) y no por medio de controles de precios generalizados; los resultados muestran que este tipo de subsidios dirigidos es más eficaz para mejorar la distribución del ingreso.

Relevancia del equilibrio general aplicado

En su versión original, el modelo de equilibrio general asumía equilibrio en todos los mercados. Con el paso del tiempo se incorporaron especificaciones técnicas y analíticas novedosas, como la tasa de equilibrio de desempleo, la fijación exógena de precios, los déficits gubernamentales y los criterios de selección de establecimientos comerciales por parte del consumidor, entre otros. Todo esto fue haciendo de este instrumento metodológico una herramienta de análisis más útil y realista.

Asimismo, los procedimientos computacionales para resolver el algoritmo de punto fijo han mejorado enormemente. El primer modelo que construí en 1979 utilizaba dos minutos de tiempo CPU en una computadora IBM 370/158 para calcular el equilibrio. Hoy en día, esa solución se puede llevar a cabo en unos cuantos segundos en una computadora personal.

A partir de estas mejoras, otros economistas han utilizado el modelo computable de equilibrio general, modernizado, para estudiar asuntos como los efectos del Tratado de Libre Comercio de América del Norte, el federalismo fiscal en México, el diseño de impuestos óptimos y otros.

En el pasado, este instrumento permitió hacer estudios rigurosos de diferentes políticas. Hoy permite, con ventajas analíticas, estudiar esas y otras políticas públicas. De manera

sorprendente, sin embargo, muchos de los temas analizados hace más de veinticinco años siguen presentes en el debate de la política económica: la reforma fiscal (IVA), la política energética y la política de subsidios. En el futuro también se requerirá de estos métodos de análisis económico. El Gobierno de México ha introducido reformas fundamentales en aspectos fiscales, energéticos y de política social, que requerirán del análisis riguroso para su evaluación objetiva.

Los modelos matemáticos para el estudio de fenómenos sociales son útiles, no por la precisión de sus resultados como ocurre en las ciencias exactas, sino por su rigor analítico y el sentido direccional de sus resultados. Más que encontrar números mágicos, estos modelos obligan a que las decisiones incorporen sistemáticamente las variables relevantes y someten la intuición, que muchas veces inspira las decisiones de política económica, a un rigor analítico básico.

Jesús Silva-Herzog estaba siempre atento a todos los asuntos hacendarios, a pesar de la muy apremiante situación que guardaba la deuda externa del país. Su razonamiento y contribución al diseño de la política económica siempre estuvieron guiados por el complejo equilibrio entre la racionalidad económica y las circunstancias políticas internas y externas del país. Esto lo hizo siempre reconociendo, por una parte, el rigor del análisis económico y, por la otra, la viabilidad política de la implementación de las políticas públicas. Esto seguramente explica su gusto por los "modelitos".

SILVA-HERZOG: VOZ Y FIGURA DE UN GRAN MEXICANO

Francisco Suárez Dávila

Introducción

Jesús Silva-Herzog merece ser reconocido como uno de los mexicanos más destacados de la historia económica de México del siglo XX. Así lo acredita el patriotismo, la capacidad profesional y la impecable honestidad con que se desempeñó a lo largo de su vida pública y en momentos muy difíciles para el país. Cualidades bastante escasas. Silva-Herzog fue actor importante en algunos acontecimientos de gran trascendencia: la administración de la banca recién nacionalizada, la renegociación de la deuda externa de México y el proceso de ajuste económico, la disputa por la política económica y el poder, entre 1985 y 1986, la creación del Infonavit y la campaña electoral del Distrito Federal de 2000.

Es un privilegio, por lo tanto, participar en este reconocimiento a mi jefe, maestro y amigo, con este muy distinguido grupo de autores que cruza generaciones y funciones.

Algunas notas personales sobre el inicio de nuestra amistad y colaboración profesional

Comencé a tratar a Jesús Silva-Herzog cuando, al inicio de mi carrera profesional, trabajé con él en la Oficina Técnica de la Dirección General del Banco de México, por indicaciones del director general, don Rodrigo Gómez, quien consideró que sería la mejor escuela para iniciarme en una carrera de funcionario en el sector público financiero. Leopoldo Solís era un gran economista, pero el Departamento de Estudios Económicos, que él dirigía, estaba más abocado a las tareas de investigación. En cambio, la Oficina Técnica era el área donde se apoyaba al director general en los temas más delicados de la política financiera. Allí, Chucho escribía los borradores para los grandes discursos del director general, como el de la Convención Nacional Bancaria; se hacían las notas ejecutivas de oportunidad para las sesiones importantes con el presidente, el secretario de Hacienda o los banqueros; y se manejaba la delicada relación con los Organismos internacionales, como el Fondo Monetario Internacional (FMI), el Banco Mundial (BM) y el (Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

En 1970 inicia el despegue de la carrera fulgurante de Chucho: cuando muere don Rodrigo, asciende en su lugar Ernesto Fernández Hurtado, quien lo nombra director y lo ubica en la oficina contigua a la suya; al poco tiempo lo designan director general de Crédito y luego director fundador del Infonavit. Resultó muy valioso trabajar con él como mi primer jefe, ya que estábamos cerca «de donde se desarrollaba la acción» en el Banco de México. Los jóvenes economistas solo sufríamos su disciplina austera cuando íbamos a comer a la Cantina La Ópera, donde jugábamos dominó

y comíamos tortas. Las secretarias nos alertaban oportunamente, con susto, cuando el jefe regresaba.

Mantuvimos el contacto a lo largo de sus distintas funciones. En dos ocasiones me ofreció colaborar con él en la Dirección General de Crédito, pero no fue posible por diversas razones; hasta la tercera, que fue la vencida, me incorporé a la Subsecretaría de Hacienda. Fueron los muy difíciles periodos de los Gobiernos de Echeverría y López Portillo. Cuando fui director financiero de Nacional Financiera me correspondió acompañar al director, don Jorge Espinoza de los Reyes, y a Silva-Herzog a la reunión anual del FMI en septiembre de 1982 en Toronto, en plena crisis. La delegación cenaba frugalmente en el Spaghetti Factory y pagábamos en efectivo, pues no valían las tarjetas de crédito mexicanas. Rehuíamos ir a las recepciones donde los banqueros nos asediaban con quejas y peticiones para hacer frente a los pagos. En una reunión, el ministro de Hacienda de Alemania cuestionó con la tradicional sutileza germana quién era el responsable de la política hacendaria, si Chucho o Carlos Tello, que seguía haciendo «diabluras» financieras desde el Banco de México.

El presidente De la Madrid me había pedido, con el conocimiento de Chucho, que preparara un documento con ideas sobre el diseño de la banca en el periodo posnacionalización. Su instrucción en una sencilla tarjeta decía: "nacionalización no es estatización", y me indicaba que nos aproximáramos al sistema de banca mixta que representaban Somex y el Banco Internacional. Me puse a trabajar y dialogué con los mejores expertos del sector público financiero. Chucho me avisó un día: «Ya quiere el presidente electo que presentes tus propuestas». ¡Salió todo muy bien! Al poco tiempo me anunció Chucho que De la Madrid quería que

yo fuera subsecretario de la Banca; sin embargo, el día que se anunció que él sería el secretario de Hacienda, caminando en frente de Palacio Nacional, me indicó que yo ocuparía la oficina contigua a la suya, o sea, la subsecretaría de Hacienda, ¿o tenía yo algún inconveniente?

El equipo de la Subsecretaría que él recomendó o aceptó era admirable e hicimos un buen grupo de amigos y colaboradores que se mantiene hasta el presente. Los directores generales fueron José Ángel Gurría (Crédito), Jesús Reyes Heroles (Planeación Hacendaria), Salvador Arriola (Asuntos Hacendarios Internacionales), Gustavo Mohar (Banca de Desarrollo) y Dionisio Meade (Estímulos Fiscales). Fuimos objeto de frecuente explotación, no solo por el intenso trabajo intelectual, sino para acompañarlo a veces en su inagotable actividad física, fuera natación o tenis. En momentos difíciles de crisis nacional teníamos que fortalecer su ego, facilitándole la victoria en los partidos de tenis, por lo que a veces efectuábamos cambios en las reglas del juego: bola que caía cerca de la raya pero fuera se decretaba como raya en favor del secretario. Se decía: «jerarquía mata raya». Cuando íbamos a celebrar su cumpleaños a su casa, con su proverbial austeridad, léase tacañería, nos daba tortas del «jorobadito» con alguna buena botella de vino que había recibido como regalo, pero invariablemente nos despedía a las once de la noche. La embajada de España y las costumbres de ese país lo «humanizaron». Los españoles le enseñaron que ellos empezaban las fiestas a la hora en que él nos despedía de su casa, y que a las inhóspitas horas en que él iba a nadar o jugar tenis en el Deportivo Chapultepec o el Club France en México, en Madrid ni estaban puestas las redes de tenis ni prendida la calefacción en la alberca.

Simultáneamente a la crisis de la deuda detonada en agosto de 1982, se había gestado otro problema mayúsculo: la nacionalización de la banca del mes de septiembre, decisión irresponsable del presidente López Portillo, de consecuencias nefastas para el país. Poca cosa, una ponía en peligro al sistema financiero internacional; la otra, al sistema financiero nacional.

El Gobierno de De la Madrid, con Silva-Herzog fue logrando, poco a poco, la normalización del sistema financiero. Primera batalla: poner al frente de las instituciones a financieros de prestigio. Por ejemplo, en los dos grandes bancos se nombró a dos exsecretarios de Hacienda: David Ibarra y Antonio Carrillo Flores; luego, acercarse a un modelo de economía mixta, nombrando consejeros del sector privado y buscando retener a los mejores funcionarios bancarios. Al mismo tiempo, se trabajó en un rediseño del sistema financiero, ya que había numerosos bancos con manejo familiar proclives a créditos de complacencia. De particular orgullo, con justificación, fue la forma como se condujo el complejo proceso de indemnización bancaria con el eficaz apoyo del subsecretario Carlos Sales: «No se han escuchado rumores que pongan en duda la transparencia, el escrúpulo y la honradez en su manejo».

La buena administración de la banca nacionalizada en el Gobierno del presidente De la Madrid fue evidente. Esta pudo apoyar la reestructuración de la planta productiva en la crisis. Se respetó la autonomía de gestión. Se preservó la competencia. Fernando Solana y Fernández Huertado, directores de los dos bancos más importantes (Banamex y Bancomer), se preguntaban cada mañana cómo iba el otro.

Se innovó con el sistema ahora llamado *benchmarking* de indicadores comparativos, que permitían evaluar la situación de cada banco dentro del sistema. Se saneó hasta venderse a precio óptimo.

En cambio, la posterior privatización bancaria y la liberalización financiera, en la forma como se operaron, condujeron a la peor crisis bancaria en la historia del país y al final, llevó a la extranjerización del sistema. Silva-Herzog lo lamenta como uno de los más serios errores históricos del país. México es, según él, el único de los grandes países del mundo que trasladó la propiedad de la banca a los extranjeros.

Crisis de la deuda

Uno de los episodios más importantes de su vida es el dramatismo y la forma como enfrentó la gran crisis de la deuda que detonó con el llamado «viernes negro de agosto de 1982». Aunque se buscó tranquilizar a los banqueros, diciéndoles que podrían confiar en «un Jesús y en un Ángel», lo que anunciaron a los banqueros reunidos en Nueva York más bien les debe haber parecido a estos un mensaje satánico con olor a azufre. Se trataba, en esencia, de declarar una moratoria de pagos negociada. Este tema dominó la agenda de México, de América Latina y del sistema financiero mundial durante muchos años con consecuencias negativas para los pueblos de la región. Fue uno de los episodios más peligrosos de la historia económica mundial. Hay que recordar los títulos de las librerías de entonces: *La bomba de tiempo mexicana*; *El rescate mexicano*; *La deuda: riesgo sistémico*; *Los costos del default*. Uno de ellos, *Deuda y peligro* del experto Harry Lever dice:

> La amenaza de default siempre está presente, con la posibilidad de que se repita el gran crack del '29. Un default repentino de, por ejemplo, México, Brasil, Argentina o Venezuela amenazarían la solvencia de los 7 grandes bancos de E.U. La incapacidad de hacer frente a los intereses de un año, eliminarían la base de capital de los bancos con efectos devastadores en cada comunidad de E.U.

Eso es lo que estaba en juego. A Silva-Herzog le correspondió el absoluto liderazgo para librar dos batallas: una externa con el Gobierno norteamericano (y sus abusos), los organismos financieros internacionales y los banqueros. Una negociación complejísima por primera vez con todos los actores. Fue navegar por aguas desconocidas. De allí surgió en forma evolutiva un plan de ruta, una arquitectura para enfrentar futuras crisis.

La otra batalla fue interna. Primero, con el presidente López Portillo, y con Carlos Tello, el gobernador del Banco de México, que aplicaba otra política económica y un control de cambios que propició las mayores fugas de capital de la historia. Silva-Herzog actuó para tranquilizar a la opinión pública mexicana con «la verdad quita el miedo». Eran famosas sus conferencias en el salón Panamericano. Cuando estas se anunciaban, había gran preocupación, pues nunca eran buenas noticias. Pero siempre se expresó con gran claridad y franqueza, y ello daba credibilidad y confianza a las medidas que se iban a ejecutar. En ese entonces apareció otro libro: *El borde del precipicio* (*On the Brink*), por allí se caminó. Silva-Herzog contribuyó en 1982, de manera decisiva y responsable, a sortear uno de los episodios más amenazadores de la historia financiera. Así lo reconocen otros actores y analistas.

La otra etapa, bajo el Gobierno de Miguel de la Madrid, fue más fácil gracias al entendimiento y el apoyo de este, pero no exenta del debate interno con Carlos Salinas, secretario de Programación y Presupuesto.

Por lo general, quien acompañaba a Silva-Herzog en sus negociaciones en el exterior era Ángel Gurría. Ya se había institucionalizado la «pareja milagrosa» de Jesús y Ángel. Yo me quedaba como encargado del despacho. Pero en un periodo crítico me tocó encabezar la delegación a Washington. Nos topamos con los rigores de lo que llamamos la condicionalidad cruzada o «la visita de las siete casas». Si íbamos a negociar con los bancos, nos decían que necesitaban el acuerdo o aval técnico del FMI; estos decían que lo requerían del Banco Mundial, y ambos de la Secretaría del Tesoro. Con este *impasse* no avanzábamos. Las reservas internacionales se agotaban y no se recibían nuevos recursos financieros. De regreso a México recomendamos al Gobierno endurecer la posición e inclusive amenazar con una moratoria que desquiciaría a los mercados. El secretario transmitió esta percepción al presidente, quien pronunció un duro discurso en Hermosillo —igual que Carranza en 1913— para poner en orden a los bancos privados de entonces. De la Madrid, refiriéndose a la difícil situación financiera mexicana ante los acreedores, sentenció: «A lo imposible nadie está obligado». Esta posición ayudó a avanzar en la negociación. De la misma manera, cuando se realizó una reunión de países latinoamericanos deudores en Cartagena, los acreedores estaban «aterrados». Sin embargo, no se llegó a nada porque fue imposible alcanzar una posición común entre los deudores: Brasil y Argentina se encontraban en ciclos diferentes de la negociación y pensaban que estaban cerca de un arreglo favorable y que cualquier «ruido» los afectaría.

A pesar de los problemas se construyó una política de cooperación modesta pero eficaz con Centroamérica y el Caribe. Con Centroamérica se había establecido el Acuerdo de San José, que permitía que una parte del incremento del precio del petróleofuera canalizado hacia proyectos de infraestructura. También ingresamos como miembros al Banco de Desarrollo del Caribe y asistimos con el secretario Silva-Herzog a su reunión anual en Santa Lucía. Ya tenía presencia Venezuela. Allí nos percatamos de que necesitaban financiamiento para pequeños proyectos; por ejemplo, comprar un avión fumigador para compartirlo entre varias islas. Consideramos que México podía hacer mucho con poco. Esta presencia de nuestro país era válida y necesaria entonces como ahora.

La política económica de México frente a la crisis de la deuda arroja lecciones de las que Europa debió haber aprendido. México optó por un ajuste drástico y rápido. El desequilibrio fiscal había alcanzado 17% del PIB en 1982, en poco más de un año, en 1984 se había reducido a menos de 7% del PIB, 10% menos. Fue un esfuerzo enorme, pero pronto empezó también la recuperación. Se entendió que no era suficiente el ajuste fiscal. Por esta razón después se iniciaron las reformas estructurales para reducir el tamaño del Estado, la apertura económica para lograr la competitividad y el fortalecimiento bancario.

El ajuste económico interno: el debate de la política económica

Sobre la forma y la secuencia para atacar la crisis se dio un debate igualmente dramático, tanto por la política económica como por el poder. La crisis económica permeaba todo, y

desde luego, también la política. Silva-Herzog escribe en sus memorias: «La situación era en verdad difícil. El presidente De la Madrid resolvió enfrentarla con decisión, coraje y convicción. La opinión pública, en general, no se lo ha reconocido. La historia reconocerá la visión de Estado con la que supo actuar».

Resulta interesante que lo que para el secretario Silva-Herzog era, en principio, un debate de política económica, otros lo interpretaron como una «lucha por el poder». La economía estaba en recuperación en 1983 y 1984. Los problemas se gestaron en 1985 debido a dramáticos sucesos: el desplome del precio del petróleo, el alza en las tasas de interés internacional y un trágico terremoto en México. Había un conflicto entre las dos secretarías (Hacienda y Programación) que ya habían costado, en el Gobierno anterior, las cabezas a dos secretarios: Moctezuma y Tello, respectivamente. Ahora este conflicto se agudizaba por la sucesión presidencial. Se había cometido un gran error: separar la Secretaría de Hacienda de la de Programación; una era responsable del gasto, la otra, de los ingresos. Hacienda decía que en los programas de ajuste lo que debía reducirse era el gasto; esto es siempre mala noticia para un presidente. La de Programación, que debía aumentarse el ingreso fiscal y hacerse un esfuerzo en servicio de la deuda. El gasto estaba, según ellos, en el «hueso». En el fondo, ambas tenían algo de razón.

Después de la primera fase de intensos ajustes, la Secretaría de Hacienda consideró que era necesario un cambio de «timón» en la política económica, orientándola más a apoyar la planta productiva, bajar la tasa de interés, reducir el encaje legal y usar la banca de desarrollo. En las negociaciones con el exterior se necesitaba una resolución más dura para vincu-

lar los pagos a la capacidad de pago y al comportamiento del precio del petróleo y las tasas de interés. Al respecto preparamos un documento que el secretario entregó al presidente, quien estuvo de acuerdo. Ello provocó una airada reacción de la secretaría de Programación. ¡El equipo de Hacienda había metido un «gol en su portería de política macroeconómica»!

Las discusiones en el gabinete económico se tornaron álgidas. En una reunión en la casa de visitas de Zihuatanejo, a mediados de 1986, el presidente se indispuso, molesto por los desacuerdos. La secretaría de Programación y la de Industria y Comercio; así como Fernández Hurtado, director del Banco de Comercio —respetado economista y tío del pre- sidente, que asistía a las reuniones (lo llamaban en broma el director de la Reserva Federal de Coyoacán)— y Hacienda, en parte, ya estaban hechos a la idea de flexibilizar la política. El Banco de México no.

Algunas semanas después se reunieron, en el «Salón Blanco» de la Secretaría de Hacienda, los secretarios Carlos Salinas (Programación) y Francisco Rojas (Contraloría), quienes promovían ahora flexibilizar la política económica y reducir, por ejemplo, las tasas de interés. Miguel Mancera, director del Banco de México, se oponía. El secretario de Hacienda, con gran sentido institucional, apoyó a Mancera. Lo provocaron diciendo que el presidente quería esa línea de acción. Silva-Herzog contestó que si no estaba de acuerdo con las medidas, no las aplicaría y renunciaría. Salinas y Rojas cruzaron una sonrisa e hicieron unas notitas. Silva-Herzog llamó el lunes a sus colaboradores para informarnos que iba a llevar su renuncia al presidente, quien por su parte ya había llamado a Gustavo Petriccioli para que lo sucediera en el cargo. La «renuncia-remoción» de Silva-Herzog como

secretario de Hacienda fue la «crónica de una muerte anunciada».

Yo, por mi parte, también presenté mi renuncia, pero no fue aceptada por Petricioli. Después me habló el señor presidente para indicarme que debía permanecer en el puesto. Eso hice.

Acerca de los programas de ajuste estructural a mediados del Gobierno de De la Madrid, Silva-Herzog escribió «que la privatización posteriormente produjo excesos y amerita se haga un balance histórico. La apertura comercial fue precipitada. Se nos pasó la mano en las dos». Agrega después: «Se ha privilegiado la estabilidad y se olvidó el crecimiento».

Puedo afirmar que Silva-Herzog actuó con patriotismo y lealtad hacia el país y el presidente en este difícil proceso. Antepuso su responsabilidad como secretario a aspiraciones políticas; quizás no fue suficientemente político. El país siempre ha pagado un alto precio cuando el secretario de Hacienda es aspirante presidencial. Pero al secretario y la Secretaría no solo actuaron en la política de deuda externa, lo hicieron ampliamente en la interna. En materia fiscal, por ejemplo, se llevó a cabo una reforma fiscal y se aumentó el IVA, que luego su sucesor disminuyó. Eliminado de la carrera Silva-Herzog, el equipo de la Secretaría de Programación hizo lo que este proponía: reducir el gasto que se suponía estaba «en el hueso». Nunca decayó el ánimo de trabajo en la Secretaría.

La camapaña por el DF

Si Silva-Herzog hubiera ganado la elección para jefe de Gobierno del DF, la historia habría cambiado. Él y quienes colaboramos hicimos el mejor esfuerzo para ganar. No tuvo,

es mi impresión, todo el apoyo que podría haberle dado el PRI o el equipo de campaña de Francisco Labastida, a pesar de que él mismo lo invitó como candidato por su amistad. Es cierto que Andrés Manuel López Obrador tenía muchos recursos y el formidable equipo electoral del PRD aceitado ya por un Gobierno. Por ejemplo, hacía circular en el metro diariamente un periodiquito que hacía estragos con temas como el Fobaproa y la deuda. AMLO debió haber sido frenado como candidato, ya que no reunía los requisitos para serlo; por ejemplo, su residencia. En la campaña dentro del PRD sus rivales habían esgrimido esos argumentos: era tabasqueño, no residente del DF. Chucho no quiso usar los antecedentes muy controvertidos que tenía en Tabasco y que le ofrecían testigos tabasqueños como arma política. Pero en los debates AMLO usó, de forma demoledora, las cifras de la crisis que le tocó enfrentar a Silva-Herzog: devaluación, inflación, ajuste. La misma estrategia que por poco le permite a Cuauhtémoc Cárdenas ganarle a Carlos Salinas en la elección presidencial.

Colaboré en el equipo de campaña de Silva-Herzog, dirigiendo la Fundación Colosio del DF. Preparamos un programa de foros temáticos (educación, salud e infraestructura, entre otros) de gran calidad intelectual, casi todos en el Anfiteatro Siqueiros del World Trade Center; asistieron los más destacados especialistas, quienes hicieron un diagnóstico del DF y presentaron sus propuestas. En la prensa apareció solo un párrafo en páginas interiores. En cambio el PRD, con una campaña mediocre sin propuestas, de esquinas, carpas y parques, recibía mucha atención. A partir de los foros y escuchando a la gente, preparamos un buen programa de Gobierno, en el cual incluimos compromisos por delegación. Pero no sirvió de mucho. Existía la impresión de

que el equipo de campaña del PRI tenía una de esas «grandes estrategias geniales». Se anticipaba que iba a haber una muy reñida y cerrada elección entre Labastida y Fox: ganaría el primero, pero con fuertes cuestionamientos del PAN. En ese sentido, un DF tranquilo con AMLO ganador, ayudaría a la estabilidad nacional. ¿Política ficción o cálculo real muy fallido?

CONCLUSIÓN

Es difícil hacer una evaluación final de la trayectoria de Jesús Silva-Herzog y de sus aportaciones como funcionario público a la evolución del país. Fue un actor importante en la historia económica nacional e internacional a la que contribuyó a forjar en forma constructiva. En sus memorias, escritas por él (no por un escritor fantasma), se puede uno acercar a lo que hizo. *A la distancia... recuerdos y testimonios* es una «remembranza sin adjetivos». Es, sobre todo, un libro de una gran honestidad intelectual. Con valentía aborda temas escabrosos en donde dice su verdad. Me lo imagino escribiendo a mano en sus proverbiales blocs amarillos. En las páginas es él, no hay duda: genio y figura, virtudes y defectos, es el Silva-Herzog de «carne y hueso».

En las difíciles negociaciones de la deuda externa adquirió un relieve internacional ampliamente reconocido. Pudo haberse detonado una crisis financiera tan grave como la que ocurrió en 2008. Silva-Herzog ayudó a diseñar una ruta experimental de «acierto-error» en un terreno novedoso y con mucha neblina. La estrategia se aplicó por etapas. Primero, se trataba de un «problema de caja»; después, hubo que reestructurar alargando plazos y consiguiendo dinero fresco; por último, se redujo la carga de la deuda por baja de

tasas y quita de capital en línea con una razonable capacidad de pago. Se logró avanzar en parte gracias a su personalidad, credibilidad y capacidad negociadora, así como a su prestigio ante el Gobierno norteamericano y los organismos internacionales, así como y los bancos. Paul Volcker, Jacques de la Rosière, Michel Campdessus, Bill Rhodes y los ministros latinoamericanos —sus contrapartes— siguieron siendo sus amigos aun después de complicadas negociaciones.

En la parte doméstica, negoció con el Gobierno de De la Madrid, con el secretario Salinas y el gobernador del Banco de México, Miguel Mancera, para llevar adelante un ajuste económico, pues estaba convencido de que después del Gobierno de López Portillo, México estaba viviendo más allá de sus medios y había que hacer un fuerte ajuste fiscal de ingreso y gasto. Este se hizo de manera drástica y no por «muerte lenta»; después, se fueron realizando reformas estructurales de fondo. Estas lecciones deberían haber servido a Europa: hubieran podido evitar errores.

Fundamental fue también la admirable administración de la banca nacionalizada. Primero, la cuidadosa selección de sus directivos —la propuesta de otros colaboradores de López Portillo hubiera resultado desastrosa—; luego, la construcción de la competencia dentro de la banca con los criterios mensuales de evaluación. Después, las políticas para ayudar a la reconstrucción de la planta productiva. Se concilió rentabilidad con el cumplimiento de fines de desarrollo. El proceso de indemnización de los banqueros expropiados se llevó a cabo de forma honesta, en contraste con los «pecadillos»de la privatización.

Otra gran huella que deja Silva-Herzog es la creación del Infonavit, del cual fue director fundador, donde también fue ejemplar. Fue una institución innovadora en todos los senti-

dos. Se diseñó técnicamente la casa "Volkswagen", pero sobre todo se introdujeron criterios de honestidad y transparencia avanzados para su época. Los trabajadores recibirían su casa por sorteo de acuerdo con una fórmula; el Instituto adquiriría una reserva de terrenos para prevenir la especulación. Lo contrario de lo que ocurrió después. Defender a la naciente institución del clientelismo le costó el flamígero discurso del presidente Echeverría ante el Congreso, al criticarlo de forma por demás injusta.

Por último, quiero bosquejar algunos trazos de su gran personalidad. Desde luego, no aplica a él la frase con que se autodefinía su padre: "simple y complicado como un tablero de ajedrez". Su presencia se notaba siempre. Su inconfundible vocerrón, su color —por algo le llamaron «el Diamante Negro»—; sus grandes dotes de orador, con un sentido del humor más bien anglosajón, contrario a la solemnidad latina; su honestidad, austeridad y aun tacañería, que se le ha dulcificado con la edad; su férrea disciplina, los horarios, la rutina del deporte, su tradicional cruce a nado del Lago de Tequesquitengo; su vanidad (o poca modestia) y su sencillez, ajeno a todo lo fatuo y rebuscado. Me ha tocado observar que la gente todavía —lo mismo en las playas de Zihuatanejo, en Versalles o en una estación de tren de la Sierra Tarahumara— lo reconoce, lo aprecia y le pide autógrafos. Bromeábamos, sus amigos, que le dábamos una propina a los jóvenes para que se lo pidieran y le mantuvieran su ego. Sus conferencias de prensa en el salón Panamericano durante la peor fase de la crisis son famosas, y generaron confianza. Fue empeñoso en el tenis, pero bastante regular, y con frecuencia sus amigos le facilitábamos el triunfo. Es un digno representante de esa gran escuela de servicio civil del Banco de México y la Secretaría de Hacienda, fiel al espíritu de sus

grandes maestros Rodrigo Gómez y Fernández Hurtado; fiel también a la gran tradición de honestidad y nacionalismo de su padre, el profesor Silva Herzog. ¡Merecido homenaje a un gran funcionario mexicano en todos los cargos que desempeñó.

¡Voz y figura inconfundibles!

UNA PÁGINA TESTIMONIAL SOBRE JESÚS SILVA-HERZOG FLORES

María Elena Vázquez Nava

Cuando se vive el presente, sobre todo, cuando se inicia la vida profesional y se pone a prueba lo aprendido, uno se percata de todo lo que aún es posible conocer. Pero solo si se tiene la fortuna de estar cerca de quien puede enseñar, porque ha probado ya la diferencia entre la teoría y la realidad social, es factible aprender, observar y regenerar nuestra reflexión que ha de ponerse también a prueba. Este ha sido mi caso con Jesús Silva-Herzog Flores.

Coincidí con él en su segundo periodo como director general de Crédito Público cuando tuve la oportunidad de participar en su círculo de trabajo. Después, seguí a través de los años su desempeño público con la atención prodigada a quien se le asume más que como un compañero de lides laborales, como un funcionario y político cuya actuación tenía efectos en el proceso gubernamental y en la misma vida nacional. Con el transcurso del tiempo nos rencontraríamos de nuevo, ahora compartiendo responsabilidades en el gabinete

presidencial. En todas esas posiciones confirmé que mis impresiones de las diversas épocas eran congruentes, a pesar del tiempo. Cuando los años pasan, nada resulta más que grato corroborar esa solidez de principios resultado de la coherencia sostenida, propia solo de cierto linaje de seres humanos.

Igualmente, nada puede ser más ilustrativo para formar conciencia de la verdadera responsabilidad pública que ser testigo de la conducción personal perseverante de aquellos con quienes se comparte una misión. Silva-Herzog Flores ha sido un hombre entregado al papel que le ha correspondido asumir con una institucionalidad y nacionalismo a prueba de toda circunstancia. Pero ser institucional es algo más que seguir instrucciones; como pude apreciarlo en su actitud, es poner el intelecto, la convicción y el esfuerzo al servicio de una causa superior que es la función pública. En él he constatado, en diversas etapas, esa entrega propia de quien está dispuesto a anteponer argumentos a la consigna, por el bien de las causas en las que se le ha pedido colaborar. Para Silva-Herzog Flores, servir al país no se trata simplemente de seguir pautas sin anteponer el criterio, sino, con probidad intelectual y valor cívico, opinar, aun con vehemencia, sobre aquellos asuntos donde se tienen responsabilidades. Tomada la decisión superior, también atestigüé la ausencia de reservas mentales para cumplir la instrucción, lograr el objetivo, cumplir con las metas impuestas. Se trataba, para usar una expresión clásica pero vigente, del estilo como espejo del carácter.

En mi experiencia, le vi superar adversidades, porque Silva-Herzog Flores también entendía que los puntos de vista no se imponen sin darle oportunidad al diálogo, a comprender las posiciones ajenas, más aún, cuando se trataba del destino de México. Una de las sanas actitudes para ello

es escuchar. Y a él lo recuerdo siempre con la capacidad e intención de hacerlo. Conocer a los demás es una forma de conocer la realidad en todas sus dimensiones. Para ello, él contaba, y lo sabía, con el don de la persuasión merced a la argumentación intelectual bien esgrimida. Imponer no es convencer, y él se empeñaba en no dejar resquicios por donde la duda hiciese crecer las posibilidades del desengaño o el incumplimiento de compromisos asumidos. Esto fue particularmente importante cuando hubo de acometer la tarea de renegociar la deuda del país en un escenario por demás complejo e incluso inédito en América Latina.

Se trata, pues, de un activo de su personalidad y su carácter, siempre con la disposición a plantear a sus colaboradores el lado imprevisto. Con ello, estimulaba nuestra capacidad de análisis e imaginación en busca de soluciones alternas. El orden de lo posible era para nosotros también, en una mesa de discusión e inadvertidamente de formación, el orden de lo probable. No excluir opciones era quizá la mejor de las posibilidades de entrar al laberinto hasta alcanzar una salida rápida, justa y válida. Para ello, no bastaba con la preparación convencional ni la formulación teórica que respondía a situaciones canónicas, pero propias de un mundo pasado o retórico. Era necesario, así lo demandaba el reto de convivir con su inteligencia, considerar cada condición situacional como una aventura del conocimiento que despierta nuevos horizontes.

Pero sería impreciso considerar a la distancia estas experiencias solo como una formación mayéutica, a la manera de escolares alrededor del maestro en una marcha por el bosque del desconocimiento, como los galenos en los pabellones de las residencias médicas. Lo cierto es que el toque humano, la capacidad de verter en nosotros también la semilla del buen humor, permitía o retaba a un acercamiento más auténtico.

Exponer ideas, someter a juicio nuestras hipótesis, ponernos en estado de alerta mental sin ansiedad sino con curiosidad y, sobre todo, perder el temor al riesgo del error porque este es solo parte del aprendizaje, era el más preciado legado que nos dejaba para comprenderse en cualquier circunstancia o nivel jerárquico.

Lo que buscaba, quizá, era estimular en nosotros lo que se menciona en conferencias y libros de gestión, pero se practica menos de lo deseable: el trabajo en equipo. Descubrir que no era el caso de dar por sentadas nuestras ideas como el centro de la discusión, sino admitir los diversos puntos de vista para optar por diferentes soluciones con distintos grados de certidumbre y efectos. Más aún, entender la importancia de sentir la relevancia de todos los eslabones, pues el más débil de ellos era en realidad la medida de nuestra fortaleza. Comprender la necesidad y aun descubrir el gusto de la conciencia del nosotros sobre el deseo de descollar de manera única. Pero, más aún, hacer que este estado de colaboración no disminuyese nuestra atención sobre el impulso humano de competir sanamente resultaba una condición de ese estado de pertenencia que nos inculcaba sin dejar de ser nosotros mismos. Lo que quizá entonces no visualizaba Silva-Herzog Flores era que así también nos trasmitía una forma de liderazgo que habríamos de ejercer para el cambio positivo del país desde las responsabilidades que el futuro nos deparara.

Cuando la memoria asiste al encuentro de incontables años de esfuerzo colectivo en el servicio público alrededor de un impulso superior que es el amor por el país, resulta complejo saber cuánto de nuestro empeño fue resultado de nuestro ingenio por reproducir modelos de institucionalidad y de equilibrio entre lo deseable y lo posible, o si somos

también la continuidad de una serie de anudados generacionales donde vamos todos trasmitiendo, como lo hizo Silva-Herzog, aportaciones diversas para así acometer el renovado suceso de la realidad social de un Estado en cambio constante a tono con la evolución del mundo.

Agregaría a lo anterior una no menos importante cualidad de nuestro amigo y compañero de ruta. Una virtud que da sentido a todo proceso decisorio y, diría yo, probidad intelectual y respeto por aquello en lo que se cree, más allá de conveniencias oportunistas para estar a tono con las corrientes en boga. Esto es particularmente cierto cuando se habla de economía política y de opciones macroeconómicas en un área del pensamiento contemporáneo que no se comporta como una ciencia exacta, sino como sociología de los hechos económicos acompañada de evidencia empírica sujeta a la interpretación y, por lo mismo, a nuestra propia subjetividad. Me refiero en particular a la fidelidad intelectual que Jesús Silva-Herzog Flores ha mostrado, no solo a través de sus tareas políticas y de administración pública, sino en su biografía intelectual.

Silva-Herzog Flores fue formado en el pensamiento estructuralista y no ha dejado de actualizarse, porque las disciplinas del conocimiento social se nutren de la realidad siempre cambiante, ha mantenido en lo fundamental su visión del desarrollo. Considerar la necesidad de los cambios estructurales para resolver los problemas más agudos de América Latina ha sido una prioridad de su intelecto, dispuesto siempre al debate constructivo y al análisis partiendo siempre no de lo que nos diferencia sino de lo que nos une. Sus consideraciones en torno de la dependencia y las posibilidades de integración regio- nal siempre acosada por problemas de endeudamiento y crisis fiscales recurrentes no se han distraído por aparentes avances a costa de la de-

mocracia de algunos países hermanos en épocas de un autoritarismo impulsado por la Guerra Fría. Firme en sus consideraciones sobre la necesidad de emprender cambios para una inserción internacional sin intercambios desiguales, de los requerimientos tecnológicos y de conocimiento y, sobre todo, de las relaciones de equidad, no ha cejado en su ideario por conveniencia ni por comodidad.

Pero no se trata aquí solo de una constancia que se hermane con la inadaptación, porque sus argumentaciones siempre han buscado ser congruentes con una necesaria explicación del mundo. Se trata del convencimiento íntimo de la importancia de buscar soluciones desde una perspectiva en la que cree, quizá ahora con más vehemencia, porque el tiempo le ha recompensado con una certidumbre personal que transita por todos los pasajes de su vida.

Celebro cómo llegamos al punto de reconocer sus contribuciones al edificio en construcción permanente que es el país. No solo merced al afecto, sino por el testimonio que nos permite ver el fruto de una existencia al servicio de los demás y llegar juntos con los ojos abiertos al futuro al que ahora aporta el transferible libro de la experiencia, pues, como se ha dicho en la antigüedad: «El verdadero bien se comprende con la razón».

VIDAS PARALELAS, PERO DISPAREJAS

Héctor Vázquez Tercero

Como sucede con gran parte de mis compañeros de la generación 1953-57 de la entonces Escuela Nacional de Economía (ENE) de la UNAM, Jesús cumple ochenta este año de 2015. Fui invitado por un grupo de sus amigos para escribir una remembranza y lo hago con mucho gusto. Los que lean estas páginas me perdonarán si mis recuerdos de Jesús se entrelazan de principio a fin con los de mi generación.

Jesús tiene miles de amigos que lo quieren y siguen por diversas causas. En mi caso, nuestra amistad nació en febrero de 1953, cuando entramos a la ENE, ubicada en una residencia porfiriana estilo renacentista de la calle de Cuba 92 en el Centro Histórico de la capital, a media cuadra de la plaza de Santo Domingo, en el antiguo barrio universitario. Duramos ahí poco más de un año escolar (el ciclo era de febrero a noviembre) antes de cambiarnos a la esplendorosa Ciudad Universitaria en marzo de 1954.

La nuestra fue la primera generación «numerosa» de la carrera con más de 100 alumnos (¡wow!), por lo que por

primera vez se formaron dos grupos, identificados como «1» y «2». La plantilla de estudiantes ha seguido creciendo desde entonces. En el grupo 2 nos conocimos Jesús y quien esto recuerda. Cómo nos dividieron en esos dos grupos ¡sepa el diablo!, pero a partir del siguiente año escolar ya podíamos escoger el grupo en función de los profesores que impartían las diversas materias (solo en el cuarto año se fusionaron en uno solo) y, por supuesto, de la pertenencia a los grupitos de amigos que se formaban según su origen« preparatoriano y, por qué no admitirlo, su clase social. A propósito diré que hubo un conjunto de compañeros a los que llamábamos «los toficos», que era el eslogan en boga muy pegadizo de un dulce chicloso que se anunciaba por la radio así: «Toficos… uy, qué ricos!»; Chucho formaba parte de este, a pesar de no ser rico. Cada grupo tenía su líder natural: en el 1, Luis Bravo Aguilera, y en el 2, Eliseo Mendoza Berrueto. Más adelante, antes de salir de la carrera, no recuerdo exactamente cómo y cuándo, elegimos a Luis Bravo Aguilera como presidente vitalicio de la generación, quien lo fue hasta su muerte en 2011; desde entonces yo lo suplo. La generación no ha estado exenta de líderes naturales; además de Eliseo y el fallecido Luis, estaba Jesús. Los demás éramos, o seguimos siendo, «la tropa», lo que no excluye la presencia de destacadísimos compañeros con luz propia: David Ibarra, previamente titulado como contador público y ya incorporado a la generación, también fue profesor de Análisis de Estados Financieros en el grupo 1, y el coronel (después general) Antonio Rojas García, fallecido largo tiempo atrás.

Hasta aquí solo me he referido al sexo masculino de la generación. En descargo del error diré que entró a la ENE un nutrido número de mujeres, inteligentes y hermosas, aunque menor que hoy en día. (Paréntesis aparte, rememoro que en

el primer año de la carrera, el 17 de octubre de 1953, se publicó el decreto mediante el cual las mujeres adquirieron el derecho al voto, es decir, ¡alcanzaron la ciudadanía!) Se formaron matrimonios entre compañeros y compañeras de la misma generación o de otras (en ese fenómeno social participamos Jesús y yo). Tuvimos compañeros y compañeras que llegaron de otros países latinoamericanos, entre ellos la talentosa (primer lugar de la carrera por sus calificaciones) venezolana Carola Ravell, quien tan pronto se graduó, regresó a su patria y llegó a ser ministra de Vivienda.

Mi primer recuerdo de Chucho es haberlo identificado como el hijo de nuestro inolvidable maestro Jesús Silva Herzog, toda una institución en la vida intelectual, académica y política del país. ¿Pero cómo supe quién era Jesús? De eso se encargó nuestra agradable maestra de Contabilidad General, Margot Hoffman, para quien, al parecer, no había más alumnos que Jesús, ya que no cesaba en dirigirse a *Chucho*; seguro conocía su historia familiar. Desde ahí empezó la popularidad de Chucho en la generación.

Como ya mencioné, mi relación con Chucho empezó desde que nos integramos a la generación de economistas que —modestia y vanagloria aparte, como suele decirse— ha sido reconocida como una de las más exitosas (¡o suertudas!) en la historia reciente de la carrera de Economía de la UNAM. Abundan los que han sido o son destacados académicos, secretarios de Estado, subsecretarios, funcionarios públicos de alto nivel, embajadores, gobernadores, políticos, presidentes del Congreso de la Unión y empresarios, y cuyos nombres omito para no discriminar. Nos llena de orgullo que los primeros economistas de formación universitaria que llegaron a ser secretarios de Hacienda (y en forma sucesiva) fueron nuestros excompañeros David Ibarra y Jesús.

Nuestra generación ha sido longeva, aunque han muerto compañeros inolvidables. La mayoría estamos cumpliendo ochenta años, pero algunos ya rondan los ochenta y tantos. Desde siempre fuimos una generación muy unida y así se nos reconoce. Tuvimos la suerte de escoger como padrino de la misma al economista, empresario y banquero Carlos Avedrop, quien tuvo la visión de convocarnos, sin interrupción, a una cena anual de la generación en su casona de Coyoacán, en la calle de Salvador Novo, a unos metros de la legendaria calle de Francisco Sosa, cada último viernes de enero, donde convivimos por cerca de medio siglo con la bonhomía y calidez de Carlos y su esposa Sarita, hasta que se suspendió debido a la muerte de ella en 2008. Carlos falleció en marzo de 2011, a los noventa años de edad. Hemos continuado la tradición de reunirnos en la misma fecha pero en una comida cuyo costo, ahora sí, sufragamos cada uno; dentro de poco solo podremos reunirnos en un desayuno anual, con bastón, silla de ruedas y acompañados de ayuda.

En un desayuno reciente, de los que celebramos mensualmente un grupo de sobrevivientes de la generación, me enteré que Jesús, mi hermana gemela Guadalupe y yo habíamos sido compañeros de preprimaria en la escuela Brígida Alfaro, un «modelo» de enseñanza preescolar, hace tiempo desaparecido, que se ubicaba en la calle de Mier y Pesado, frente a lo que hoy es el mercado de la Colonia del Valle. Cuando Jesús y yo lo descubrimos, recordamos que vivíamos muy cerca uno del otro, él en la calle de Artemio del Valle Arizpe una callecita entre Romero de Terreros e Insurgentes Sur, donde lo visité en algunas ocasiones ya siendo *compas* de la ENE y yo en la calle de Patricio Sanz a unos cuantos pasos de lo que ahora es el Viaducto de La Piedad, antes de cruzar Romero de Terreros. Los dos domicilios estaban muy cerca

de la escuela Brígida Alfaro, en la que, por cierto, concurrieron dos años antes que nosotros Porfirio Muñoz Ledo y Cuauhtémoc Cárdenas, cuyo padre era entonces presidente de la República. ¡Cosas de la vida! En consecuencia, puedo ufanarme que conozco a Jesús antes que cualquier otro amigo suyo, ¡desde hace más de tres cuartos de siglo!

Antes de terminar la carrera, Jesús ingresó a trabajar al Banco de México, en ese entonces dirigido por don Rodrigo Gómez, un economista autodidacta sabio y honorable como pocos. En el banco central Jesús entró y salió en varias ocasiones a lo largo de su variopinta carrera profesional y política. A poco de concluir la carrera, en 1959, coincidimos los dos como becarios del programa anual de estudios del Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos (Cemla) institución interregional destinada a formar funcionarios especializados en banca central y política monetaria. Jesús y yo fuimos seleccionados como los becarios de México, él representando al Banco de México y yo a la Secretaría de Hacienda. Varios de los 20 becarios de nuestro grupo, que representaba todo el continente latinoamericano, tuvieron una carrera profesional y política relevante en sus países de origen. En ese entonces el director del Cemla era don Javier Márquez, insigne economista del exilio español en México, de quien disfrutábamos de su calidez y sabiduría. Los becarios gozábamos del panorama del Valle de México, pues el Cemla estaba instalado en el piso 32 de la Torre Latinoamericana, el primer rascacielos que tuvo la ciudad de México —acababa de publicarse *La región más transparente*, primera novela de Carlos Fuentes. Entre sus múltiples andanzas nacionales e internacionales, Jesús llegó a ser director general del Cemla, cuando sus oficinas ya estaban establecidas en la calle de Durango, colonia Roma.

Hablar de don Javier Márquez me distraería del propósito de estas páginas, solo diré que fue un gran personaje de la economía y del quehacer intelectual del país que lo adoptó. Más tarde Jesús se emparentó con don Javier y, todavía más tarde, yo hice amistad profunda con él al participar conjuntamente en algunos proyectos editoriales.

Pues bien, el Cemla me dio la oportunidad de convivir durante un semestre con Jesús, tanto en el programa académico como en el viaje de un par de semanas que hicimos a Estados Unidos para conocer instituciones y organismos internacionales en Washington y Nueva York, lo cual aprovechamos después del programa de visitas para viajar por nuestra cuenta y riesgo por algunos puntos de ese país. Me ufano, una vez más, que Jesús hizo su primer viaje internacional, de los cientos que ha realizado en su larga vida privada y profesional, acompañado por mí, en ese remoto año de 1959. En particular, evoco la experiencia que pasamos en Nueva Orleans cuando nos tocó vivir en carne propia los estragos de la discriminación racial (en coincidencia con la lucha por los derechos civiles de los afroamericanos encabezada por Martin Luther King) pues, como sabrán, Jesús es conocido y aceptado por él como uno de los *keynesianos* de más renombre, por aquello de Kenia. Bien conscientes, nos subíamos a los autobuses públicos y ocupábamos los lugares reservados a la gente blanca (¿o negra?, no recuerdo cuál era nuestra jugada) y entrábamos a los baños públicos prohibidos, arriesgándonos a una sanción.

Nuestra vida profesional siguió rumbos diversos.

Como todos saben, Jesús ha tenido una carrera profesional polifacética y exitosa: economista del Banco de México (en varias etapas), maestría en la Universidad de Yale, dos veces director general de Crédito de la Secretaría de Hacien-

da, fundador y primer director del Infonavit, subsecretario y secretario de Hacienda, dos veces embajador de México (primero en España y luego en Estados Unidos), en el interludio de esa dos embajadas fue secretario de Turismo, director del Cemla, académico de la UNAM y del Colegio de México, conferencista en México y en el extranjero (seguro que bien pagado por su inteligencia, carisma, prestigio y chispa), y qué se yo cuántos más cargos, trabajos y responsabilidades de altísimo nivel.

Me detengo en el Infonavit, porque ahí me hirió. Casi al inicio del Gobierno de Luis Echeverría, Jesús recibió el encargo de fundar esa novedosa e importante institución de fomento a la vivienda popular. Cuál no sería mi sorpresa que un día de mayo o junio de 1972 mi socio del despacho Foncerrada y Vázquez, S. C., Juan Foncerrada Moreno, me anunció: «Te dejo el despacho, ya es tuyo al 100%, Chucho me acaba de ofrecer un puesto en el Infonavit y me voy con él». Desde entonces Juan Foncerrada hizo su carrera profesional y política al lado de Jesús, primero en ese organismo, más tarde en diversos puestos hacendarios, hasta llegar a ser oficial mayor de la dependencia; después trabajó con Jesús en la embajada de México en Madrid, de donde regresó, ya enfermo, para morir muy joven. Fue el gran amigo de Jesús, y también el mío. Conocí a Juan desde la secundaria, en el Colegio México, y conviví con él en múltiples proyectos y trabajos. Por conducto y recomendación de Juan me invitó Jesús para formar parte del equipo de asesores del secretario de Hacienda cuando tomé la decisión —¡ahora o nunca!— de incursionar en el servicio público, lo que había sido un gusanito en mi mente.

Mi incursión como uno de los asesores (de menor rango) del secretario de Hacienda en el fatídico año de la «crisis

de la deuda» de 1982 me permitió conocer a Jesús en su plena madurez intelectual. Mi relación con él fue indirecta y a través de Juan, quien había recibido la encomienda de «manejar» la asesoría del secretario. Me abstengo de comentar, por razones de espacio y de prudencia, la calidad de Silva-Herzog como secretario en esos momentos tan críticos de la política y la economía mexicana. Tengo muchos recuerdos… Por ejemplo, cuando a principios de agosto de ese año, con anuencia presidencial, por supuesto, convocó a una entrevista en televisión en cadena nacional en las oficinas de Palacio Nacional, donde con su calidez y chispa habituales, no obstante las críticas y excepcionales circunstancias del momento, explicó y anunció las difíciles medidas financieras y monetarias que se estaban tomando y acuñó una frase célebre y muy bien recibida por la opinión pública: «Exagerando los términos, se trata de un problema de caja».

Otro de mis recuerdos es la nacionalización de la banca y el control de cambios anunciados poco después en el último Informe de Gobierno de López Portillo. Jesús fue marginado de la toma de decisiones y, aunque enterado de los propósitos presidenciales, supo de los hechos consumados a primeras horas del día, antes de iniciar la ceremonia del informe. La concentración de las «fuerzas vivas» que presenciamos Jesús y «altos» funcionarios de Hacienda desde los balcones de Palacio Nacional el viernes 3 de septiembre de 1982 en la Plaza de la Constitución fue memorable para mí porque como «no político» era testigo de una de las manifestaciones más tumultuarias y estruendosas del régimen priista.

Con el cambio de Gobierno me fui a colaborar como director general de Comercio en la entonces Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (Secofi) con mi compañero de generación, amigo y subsecretario Luis Bravo Aguilera.

Desde ese puesto observaba las batallas de Jesús como secretario de Hacienda. Platiqué con él varias veces y me dio consejos que me sirvieron como novel funcionario público, alejado ya de mi actividad como economista consultor de empresas y empresario.

En su libro autobiográfico *A la distancia… recuerdos y testimonios* (Océano, 2007), nos cuenta con detalle sus experiencias en el Infonavit, en la Secretaría de Hacienda, su relación personal con los presidentes en turno (en especial con Miguel de la Madrid, así como sus cuitas con Carlos Salinas de Gortari), su desempeño como embajador de México en España y Estados Unidos y, finalmente, su fallida «aventura electoral» en el DF.

¿Qué puedo lamentar de Jesús? Que tuvo la oportunidad, y la desperdició —por las circunstancias del momento, virtudes personales, prestigio y carisma—, de formar parte del movimiento iniciado en 1987 para el cambio político e institucional que México necesitaba (y aún sigue necesitando). No quiso abandonar el sistema, fue, como se dice, muy institucional. En estos momentos sigue vigente el pensamiento de su padre, don Jesús Silva Herzog, cuando dijo: «¿Cómo podemos organizar las instituciones políticas de tal manera que se impida a los gobernantes malos o incompetentes hacer demasiado daño?».

Muchos reconocemos que Jesús pudo, dentro de las reglas del sistema político mexicano tradicional del PRI, aspirar a la Presidencia de la República. Sus diferendos con Carlos Salinas de Gortari, su honestidad profesional y, por qué no admitirlo, su sesgo apolítico no lo permitieron. Empero, pasó a la historia del país como un secretario de Hacienda que enfrentó con éxito una de las etapas más críticas del acontecer económico nacional de los tiempos modernos. Yo

sostengo que la principal cualidad de un secretario de Hacienda, aparte de su inteligencia y capacidades profesional y política, es la credibilidad. Y Jesús la tuvo. Lo comparo con la que demostró don Antonio Ortiz Mena como jefe de las finanzas públicas nacionales durante dos sexenios, en aquella ya lejana etapa del desarrollo estabilizador.

Ya retirado de los puestos públicos, Jesús nunca ha dejado de trabajar y generar ideas. Gran amigo y compañero, hoy disfruta de la vida al lado de su esposa Hilde y en compañía de sus adorables y talentosos hijos Tere, Eugenia y Jesús, sin hacer a un lado a sus queridos nietos.

THE JESÚS SILVA-HERZOG I CAME TO RESPECT AND LOVE

Paul A. Volcker

Jesús Silva-Herzog and I were thrown together by our mutual concerns about the financial crisis faced by Mexico in 1982 and for some years thereafter. Of course our perspectives were different. Jesús as Economic and Finance Minister had the heavy responsibility of guiding Mexico through the crisis. I faced the challenge of protecting the stability of the heavily exposed American (and international) banking system. Success in achieving both objectives would require both carrying through needed economic reforms in Mexico and providing needed transitional financing as those reforms were put in place. Subsequently, the pattern established in Mexico was extended to other Latin American countries as well.

It was a long struggle. We saw a lot of each other for several years. It all began with monthly visits (typically on a Friday) by Jesús to Washington, and in particular with me at the Federal Reserve for lunch. The purpose was to keep me

informed about the erosion of Mexico's financial position in the light of the sudden cut-off of international bank credit in early 1982 following years of aggressive lending.

At the time, there wasn't much that we (or for that matter Jesús) could do about it. Strong presidential leadership in Mexico was lacking. So in Jesús's mind, stymied by inaction at home, the most memorable characteristic of the monthly lunches was lemon merengue pie for dessert —a rare concoction in Mexico but a staple of the Fed kitchen on Fridays.

Whether it was his tolerance for lemon merengue or otherwise, my colleagues and I developed confidence in Mexico's financial leadership over the months, whatever the political frustrations. Jesús and his colleague Miguel Mancera offered the prospect that, with the election in the spring of Miguel de la Madrid as the new Mexican president, needed reforms would be possible.

Following Mexico's constitutional practice, De la Madrid would not be able to officially take office until the fall. So the decision was made to provide Mexico with "bridge" financing by way of extending and increasing its Federal Reserve "swap line". It was designed to provide sufficient financing to last until September. It was assumed then that the sitting president, López Portillo, would have ceded influence to his successor. It wasn't enough. The money ran out in August.

Minister Silva-Herzog then had his finest hour. He invited some dozens of Mexico's bank creditors (unlike today, together they accounted for almost all of Mexico's external debt) to meet with him at the Federal Reserve Bank of New York. He first explained they were in good hands: he, after all, was Jesús, and his assistant secretary was Ángel (Gurría). It would be necessary that the bankers worked together to arrange enough new lending to keep Mexico financially via-

ble as necessary economic reforms could be put in place. We in the United States scrambled, with the help of the BIS, to provide supplemental official financing.

Alas, that framework was undermined by the parting gesture by the outgoing López Portillo. In the midst of the annual IMF and World Bank meeting in Toronto he announced in a speech in Mexico City measures contrary to the needed economic reform, including prohibiting the export of capital and nationalizing Mexico's banks. Miguel Mancera promptly resigned in protest. Silva-Herzog was tempted to do the same. I and others urged him to remain in office, providing needed continuity to the incoming president soon to take office.

It was a close run thing. The Fed, the Treasury and some foreign central banks acted together to provide needed financing pending a reform program under auspices of the IMF. That program, as organized by Jacques de la Larosière, the fund's Managing Director, was dependent upon agreement by the commercial bank creditors to extend credit. That process continued successfully for several years.

As we feared, the crisis could not be confined to Mexico. One by one other Latin American nations, and a few in Africa and Asia, were financially squeezed. The pattern of the IMF approved reform programs and bank financing developed for Mexico became the model for Brazil, Argentina and other "crisis countries".

It was not an easy process. Years passed before reforms could be adopted, growth could be restored, and finances could be normalized. The so-called "Brady Plan" reorganized, extended, and reduced Mexico's outstanding bank debt, becoming the model for others. By that time Silva-Herzog and I were both out of office but there can be no doubt that

it was his understanding of what was at stake, his ability to stay the course, and his willingness to take the lead and lay the groundwork for needed reforms, that restored a sense of greater confidence that eventually lead to greater growth.

It was a few years later that we both spent time in our "retirement" at Princeton, hopefully bringing to a new generation lessons in international finance and governance. I will leave to others any judgement about the success of those educational efforts. Somehow the financial crises seem to have increased in frequency, in magnitude and in impact in the new economy.

Jesús, where are you? We still need your understanding, your leadership and your good will. I'll still provide the lemon merengue pie!

ESTA REUNIÓN DE RECUERDOS, TESTIMONIOS Y ANÉCDOTAS EN HONOR DE JESÚS SILVA-HERZOG F. SE PUBLICA POR INICIATIVA DE SUS AMIGOS PARA FESTEJAR SUS PRIMEROS OCHENTA AÑOS DE VIDA. LOS 250 EJEMPLARES FUERA DE COMERCIO SE TERMINARON DE IMPRIMIR EL 8 DE MAYO DE 2015 BAJO LOS CUIDADOS DE DGE EQUILIBRISTA.