

EDUARDO TURRENT DÍAZ

HISTORIA DEL  
**BANCO DE MÉXICO**

PROYECTOS CONSTRUCTIVOS

VOLUMEN XI



BANCO DE MÉXICO®



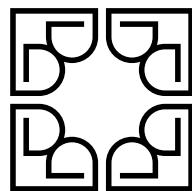
HISTORIA DEL  
BANCO DE MÉXICO



HISTORIA DEL  
BANCO DE MÉXICO

PROYECTOS CONSTRUCTIVOS

VOLUMEN XI



EDUARDO TURRENT DÍAZ



PRIMERA EDICIÓN DE LA HISTORIA DEL BANCO DE MÉXICO: 2024

ISBN 978-607-69569-5-3 Obra completa

ISBN 978-607-26640-6-7 Volumen XI

© Eduardo Turrent Díaz

© Banco de México

Reservados todos los derechos

*Impreso y hecho en México*

*Printed and made in Mexico*

*Para Alejandra, Eduardo y Ricardo*



# ÍNDICE

PRESENTACIÓN | 11

FÁBRICA DE BILLETES | 15

1. ORÍGENES | 17

2. INSTRUMENTACIÓN DEL PROYECTO | 41

EXCELENCIA EN LA UNIVERSIDAD DE N.L. | 67

3. LA SEMILLA QUE FRUCTIFICÓ | 69

4. EL PROYECTO | 93

INVESTIGACIONES INDUSTRIALES | 119

5. LA IMPRONTA DEL INGENIERO ROBLES | 121

6. INSTITUTO MEXICANO DE INVESTIGACIONES  
TECNOLÓGICAS | 139

LOS FIDEICOMISOS CULTURALES | 157

7. DIEGO RIVERA | 159

8. ISIDRO FABELA | 175

9. FRANZ MAYER | 181

10. LA VISIÓN DEL FIDUCIARIO | 193

Bibliografía | 203

Índice de cuadros | 209



## PRESENTACIÓN

La etapa del Desarrollo Estabilizador (1954 – 1970) fue de muy intenso servicio y gran proactividad para el Banco de México. En el liderazgo de aquel magnífico despliegue, estuvo la figura señera e inolvidable de don Rodrigo Gómez. Estrechamente querido por todas las personas que tuvieron el privilegio de conocerlo y tratarlo, don Rodrigo se nos aparece como un actor muy destacado en el desarrollo económico de México. En otras fuentes se han recogido y ponderado con fidelidad algunas de las virtudes personales que coadyuvaron a que se consolidara como uno de los funcionarios públicos más notables de su época. Y también como agente preocupado por el desarrollo económico del país. A manera de ejemplo, en una semblanza notable Mario Ramón Beteta –uno de sus discípulos favoritos– lo recordó como un muy eficaz negociador internacional y por sus capacidades como formador de capital humano. En el mismo orden, don Miguel Mancera también se permitió evocarlo como un individuo de notable inteligencia natural y un gran sentido común: “Tuvo la virtud de ver con nitidez hasta en las situaciones más nebulosas y, como buen banquero, se negó a aceptar la moneda adulterada”.<sup>1</sup>

No por casualidad, en los episodios que se relatan en el volumen XI de la Historia del Banco de México don Rodrigo Gómez, en su calidad de cabeza del Instituto Central del país, tuvo una participación destacadísima ya siendo en el papel fundamental de liderazgo o de respaldo. A la iniciativa y a la visión de don Rodrigo Gómez cabe atribuir el proyecto para el establecimiento de la fábrica de billetes del Banco de México. La propuesta tuvo casi el carácter de reforma estructural ya que no sólo significó una

1 “Rodrigo Gómez. Vida y Obra”, México, Banco de México y Fondo de Cultura Económica, 1991, pp. 13 – 14 y 99.

reivindicación soberana (la capacidad del país para fabricar su propia moneda) sino que fue también un intento exitoso de sustitución de importaciones. Cabe recordar que desde el establecimiento del Banco de México en el año 1925, la provisión de los billetes se hacía desde el extranjero por parte de una entidad neoyorquina, la American Bank Note Co.

El prestigio intelectual de don Rodrigo Gómez era muy grande y su perspectiva desarrollista muy amplia a lo cual cabía agregar un gran afecto personal por su Patria Chica, que era el Estado de Nuevo León. Visiblemente, todas esas virtudes afloraron y concurrieron en su persona, cuando de la Universidad Autónoma de esa entidad se acercaron al banquero central para el proyecto de crear ahí una facultad de economía de excelencia. Con toda solidaridad, el director del Banco de México reaccionó con aprobación y acto seguido hizo gala de su buen tino para el conocimiento de sus colaboradores. Designó para encargarse de tan importante proyecto a una colaboradora sobresaliente en las filas del banco central: la economista, Consuelo Meyer L'Epeé. De una integridad a toda prueba y con una entrega total al proyecto, el esfuerzo de la economista Meyer para coronar su compromiso de crear una escuela de excelencia en la UNL fue casi de odisea. Todos los egresados de las primeras generaciones la recuerdan con inmenso afecto, rayano casi en la devoción. De esa epopeya constructiva se da cuenta en el capítulo “Excelencia en la Universidad de N.L.”, en el tomo XI.

En el caso del Departamento de Investigaciones Industriales que entonces existía en la estructura del Banco de México, más que una postura de liderazgo don Rodrigo Gómez ejerció un papel de continuación. Tal vez en el orden personal esa postura obtuvo respaldo en los sentimientos de aprecio profesional e intelectual que siempre abrigó para la figura del ingeniero Gonzalo Robles, verdadero erudito en sus materias de especialización y además un promotor de profesionistas que le dieron prestigio al Banco de México. Tal vez esa función de semillero para la formación de capital humano haya sido la vocación más destacable de Investigaciones Industriales. En el orden personal, de ese cuadro de investigadores se recuerda en lo personal al economista del desarrollo Manuel Bravo, al cordial ingeniero agrónomo Emilio Alanís Patiño y al matemático casi prodigioso que fue en vida Nathan Grabinsky, segundo de a bordo en la nave que comandaba Robles. Este último, siempre recibiendo un inmenso afecto personal y profesional

por parte de todos sus colaboradores. Investigaciones Industriales fue particularmente activa en la materia editorial y de publicaciones sobre los temas de su interés. Un campo específico en el que mostró siempre liderazgo el ingeniero Robles, fue el relativo a la cuantificación de los recursos naturales necesarios para la industrialización. En ese campo se destacaron en particular los ingenieros metalúrgicos Torón y Esteves, mediante la cuantificación de los yacimientos de ciertos minerales clave. Y el entonces importante trabajo de Investigaciones Industriales se complementó con la investigación de campo por conducto del Instituto Mexicano de Investigaciones Tecnológicas (IMIT).

Fue un acierto que el legislador pusiera en la Ley Orgánica del Banco de México de 1941, la facultad que se concedía a la institución para operar en calidad de fiduciario. Incidentalmente, fue al amparo de esa facultad que en su momento y posteriormente se establecieron varios fideicomisos de fomento que el Banco de México manejó con mucho éxito. Al amparo de dicha posibilidad también surgieron en la estructura de nuestro Instituto Central los denominados fideicomisos culturales. En ese proceso de creación tuvo una participación pionera el pintor y artista Diego Rivera, quien poco antes de fallecer tomó la decisión de establecer dos museos eligiendo para tal propósito la figura del fideicomiso. Cuando el muy famoso artista se acercó con el director general, Rodrigo Gómez, para proponerle que fuera el Banco de México la institución que fungiera en calidad de fiduciario la respuesta del banquero central resultó de una muy entusiasta aceptación. Y se derivó de esa gestión que fuera el Banco de México la entidad fiduciaria encargada de administrar los museos La Casa Azul y Anahuacalli. El acuerdo del Banco de México con Diego Rivera se volvió muy famoso y reconocido y se constituyó en una suerte de inspiración y ejemplo para que el Banco de México aceptara fungir como fiduciario en otros dos museos que también han adquirido un gran prestigio. Se trata de los museos Franz Mayer y Casa del Risco, en San Ángel. En ambos casos, los coleccionistas y propietarios, Franz Mayer e Isidro Fabela, decidieron expresamente que el Banco de México actuara en dichas empresas culturales en el papel de fiduciario. De manera sobresaliente, en los dos casos la negociación se realizó de manera personal y directa con el banquero central Rodrigo Gómez.

Como puede constatarse en los párrafos precedentes, los asuntos de la historia del Banco de México que se tratan en el tomo XI de esta obra magna fueron de una naturaleza miscelánea, aunque todos de una gran importancia. En el establecimiento de su propia fábrica de billetes el Banco de México actuando como una entidad evolutiva. En la creación de la Facultad de Economía de la Universidad Autónoma de Nuevo León, el Banco de México comprometido con la formación de capital humano de excelencia. En cuanto al proyecto del Departamento de Investigaciones Industriales, el Banco de México actuando en su papel de entidad promotora del desarrollo. Desarrollo, en lo específico, del sector manufacturero de la economía nacional. De manera adicional pero igualmente trascendente, el Banco de México involucrado en el impulso de la cultura nacional. Primero en los Museos Frida Kahlo y Anahuacalli. Luego, en los correspondientes dispuestos por Franz Mayer y don Isidro Fabela, muy destacado jurista y diplomático mexiquense.

**Eduardo Turrent Díaz**  
**Verano de 2024**

FÁBRICA DE BILLETES



## 1. ORÍGENES

Cuando se estableció el Banco de México en 1925, la empresa American Bank Note Company (ABNCO) alcanzaba ya 67 años de existencia aunque sus raíces se remontaban aún más lejos: hasta finales del siglo XVIII cuando el pionero de un gran proceso empresarial, el grabador Robert Scot, fue designado en 1788 para encabezar la casa de impresión de los Estados Unidos recién independizados de la Gran Bretaña. Pero la ABNCO surgió propiamente hasta 1857 como resultado de la fusión de siete empresas impresoras, todas ellas dedicadas al negocio de fabricar billetes de banco (que luego se convertirían en el moderno papel moneda), cheques, cheques de viajero, estampillas postales y bonos y títulos de propiedad (acciones) de empresas privadas. El nombre genérico del ramo era el de “productores de documentos de alto valor”. Desde su nacimiento, una finalidad prioritaria de esa industria ha sido la de aportar seguridad para esos documentos a fin de evitar su reproducción ilícita. Posteriormente, de 1858 a 1879 vino la etapa de la ABNCO “de la asociación”, durante la cual se produjo la fusión de al menos otras seis empresas del ramo. Finalmente, la compañía “consolidada” de 1879 se transformó en 1911 en el consorcio que se mantenía en existencia cuando se fundó el Banco de México.<sup>1</sup>

Tres características cabe destacar en el desarrollo de la ABNCO desde su formación en 1857. En primer lugar, su participación como factor activo en el logro de avances técnicos de significación en su campo de actividad. A manera de ejemplo, en 1891 la empresa introdujo su famoso papel “planchette” y a principios de los años veinte del siglo siguiente un nuevo papel de seguridad para imprimir papel moneda bajo las siglas “ABNCO

---

<sup>1</sup> William H. Griffiths, *The Story of American Bank Note Company*, New York, 1958, pp. 19, 33-37.

Safety Paper". En esa misma década, la empresa desarrolló un nuevo sistema de impresión para papel moneda y cheques con base en sus propios avances de investigación. En segundo lugar, hay que mencionar la expansión trasnacional lograda por la ABNCO principalmente en el gozne entre los siglos xix y xx. Un gran paso en ese sentido fue el contrato que se concretó en 1896 para producir los billetes, las estampillas postales y otros documentos de alto valor para el Canadá. De ahí surgió la decisión para crear la subsidiaria canadiense de la empresa y una planta de producción en la ciudad de Ottawa. La tercera característica a destacarse se refiere a los contratos que la ABNCO fue logrando para maquilar el papel moneda de otros países. Entre ellos sobresalen los contratos obtenidos durante la Guerra de Secesión para fabricar billetes de banco para Grecia y Colombia. En el periodo posterior, similares acuerdos se lograron con Brasil, Ecuador, Uruguay, Perú, Argentina y varias colonias británicas en diferentes continentes. Ya a principios del siglo xx, en 1903 la ABNCO logró el contrato a través de su filial Bradbary, Wilkinson & Co. Ltd., para fabricar el papel moneda de España y en 1912 para la recién creada República de China.<sup>2</sup>

La ABNCO, con casa matriz en el Estado de Nueva York, siempre participó en un mercado singular caracterizado por ciertas especificidades. Una de las principales ha sido la secrecía exigida por la lucha permanente de las empresas del ramo contra los peligros la falsificación. El reto es producir documentos que desafíen a los falsificadores en el ámbito de lo que se conoce como "la industria de la fabricación de billetes". En comparación con otras industrias es de relativamente pequeña envergadura. "Sin embargo, sus productos probablemente incidan sobre la vida de hombres y mujeres a lo largo y ancho del mundo en mayor medida que los de cualquier otro ramo industrial".<sup>3</sup> Con todo, las exigencias relativas a la seguridad han dado lugar a que se conozca poco de la naturaleza de ese ramo y sus actividades. Una cuestión adicional de importancia en esa industria ha sido la competencia. Al tratarse de una actividad con barreras de entrada relativamente altas por los montos de inversión requeridos y principalmente por los avances técnicos, ha sido una industria con pocos participantes muy conocidos entre sí. Pero esta característica de alta concentración no ha impedido la competencia

<sup>2</sup> *Op. cit.*, pp. 52-53, 66-68, 44-45, 56-57, 63 y 83.

<sup>3</sup> Klaus W. Bender, *Moneymakers. The Secret World of Banknote Printing*, Weinheim, Wiley-VCH Verlag, 2006, p. 10.

entre los participantes los cuales siempre se han disputado comercial y políticamente zonas de influencia, rubros de actividad y contratos con clientes. No obstante, esta competencia nunca fue fácil y en ocasiones, en razón de los derechos de autor respecto de los diseños de cheques y billetes, prácticamente casi imposible.

A lo largo de su existencia la ABNCO tuvo frente a sí la rivalidad de la casa Thomas De la Rue Corporation Ltd., con su matriz del otro lado del Atlántico en la ciudad de Londres. Aunque establecida en 1813, De la Rue empezó a imprimir billetes de banco hasta 1860 y pronto se convirtió en el proveedor de esos instrumentos para Escocia e Irlanda del Norte. Sin embargo, únicamente durante la Primera Guerra Mundial tuvo el privilegio de producir billetes para el Banco de Inglaterra. Durante esa época, logró también convertirse en el proveedor principal de papel moneda para la India y otras colonias.<sup>4</sup> También del otro lado del Atlántico, pero en el cuerpo del continente, existía con sede en la ciudad de Leipzig una empresa impresora de documentos de alta seguridad: Leipzig Official für Gold and Werth-Papiere que se había establecido en 1852. Apenas cuatro años después, la posteriormente denominada Giesecke & Devrient entró también al negocio de imprimir billetes para los bancos privados de los principados germánicos. El primer contrato de esa empresa para imprimir billetes extranjeros se firmó en 1870 en favor de algunos cantones suizos y posteriormente vino el acuerdo de impresión para los billetes bancarios de Perú.

Así, una visión panorámica de la industria impresora de billetes hacia finales de los años treinta, antes de la Segunda Guerra Mundial, no presentaba realmente una gran diversificación. Estaban por un lado los fabricantes ingleses con Thomas De la Rue a la cabeza, seguida por Waterlow & Sons y Harrison & Sons. Frente a ellos actuaba en el nuevo continente la American Bank Note Co. con su filial inglesa Bradbury & Wilkinson y los casos menos relevantes de MS Banknote y British-American Banknote. Ése era el panorama del negocio hasta que poco después de la gran conflagración mundial apareció en el escenario la figura del ingeniero italiano Gualtiero Giori. Giori transformó a fondo ese mercado con dos avances formidables. Por un lado, fue el promotor de la máquina intaglio multicolor para la fabricación de papel moneda. Por otro, también fue el creador de un nuevo

---

<sup>4</sup> Bender, *op. cit.*, pp. 103-104, 130-131.

modelo de negocio con una empresa que ofrecía a su clientela un servicio completo con una suerte de integración vertical. Así, la Organisation Giori ofrecía en un paquete integral no únicamente la maquinaria de impresión sino también el desarrollo de los proyectos, la capacitación del personal, y los contratos de proveeduría y servicio una vez que las nuevas facilidades productivas estuvieran instaladas. Uno de los triunfos más sonados del italiano fue el de convertirse finalmente en proveedor de maquinaria para la fabricación del dólar estadounidense. Como el Congreso declinó la propuesta de que el dólar se convirtiera en multicolor para seguir siendo “greenback” (lomo verde), la empresa Giori logró crear con éxito, como un traje a la medida, la máquina “Mono-Intaglio”.<sup>5</sup>

En suma, por los rasgos oligopólicos de la industria impresora de papel moneda, la competencia dentro de ella ha estado plagada de interferencias e imperfecciones. Como lo señala el autor del libro *Moneymakers*, “se trata de un negocio altamente sensible en el cual no siempre es suficiente tener un producto bueno, incluso mejor que el de otros productores. Las consideraciones de tipo político juegan también un papel estelar respecto de la decisión sobre quién puede imprimir los billetes para cierto país”. Y entre las implicaciones políticas de esa decisión puede llegar a tener gran importancia el factor de la soberanía. Es decir, que el país en cuestión se encuentre en posibilidad de producir sus propios billetes.

En el libro sobre la historia de la American Bank Note Co. no se menciona la relación de proveeduría que esa empresa neoyorquina tuvo con los bancos privados mexicanos a los cuales les maquiló los billetes que tenían autorización legal para emitir hasta que se inició la Revolución. Éste fue en particular el caso del más influyente de ellos en la era porfiriana, el Banco Nacional de México, y también el de su más importante competidor, el Banco de Londres y México, que se había establecido desde 1864.

Parecería una contradicción que habiendo sido históricamente Estados Unidos un campeón de la libre empresa y de la economía de mercado, al establecimiento de su banco central en 1913 –el Sistema de la Reserva Federal– ese país se adhiriera sin aparentes dubitaciones al modelo de producción estatal para su papel moneda. Fue de esa decisión que surgió la fábrica de billetes para la Fed: el Buró de Grabación e Imprenta (Bureau of Engraving

---

<sup>5</sup> *Op. cit.*, pp. 56-69.

and Printing). La contradicción podría ser incluso reforzada por el hecho de que al surgir la Reserva Federal, el país contaba con la importante presencia en su territorio de la American Bank Note Co., sus años de experiencia y su relación de proveedor con muchos países para la fabricación de sus billetes. Se dio así la aparente ironía de que la ABNCO nunca interviniéra, ni en las circunstancias más extremas, en la fabricación del dólar. No obstante, visto el caso desde la perspectiva histórica, tal vez la decisión estadounidense de optar por la fórmula del productor estatal fue simplemente reflejo de una tendencia global.

Durante la era del billete bancario típica del siglo XIX, en que su emisión estuvo a cargo de bancos comerciales bajo un esquema de concurrencia múltiple, la tendencia en cuanto a la fabricación de las piezas fue el predominio de los impresores privados. Pero ese panorama se modificó gradualmente a raíz del establecimiento de los bancos centrales y de la concentración en sus manos de la exclusividad para emitir billetes. En ese escenario también surgió paulatinamente la tendencia a que los países tuvieran su propia fábrica de billetes. Pero aunque la tendencia a que los bancos centrales tuvieran su propia fábrica de billetes fue visible, en términos históricos nunca se convirtió en una regla. Así, se consolidaron en ese mercado cuatro modelos distintos. Por un lado, aquél al que se apegó Estados Unidos cuando se estableció la Reserva Federal mediante la apertura del Buró de Grabación e Impresión. A este modelo se apegaron también posteriormente los países con una mayor demanda de papel moneda como la India y China. En un camino intermedio estaba el modelo mixto en que los billetes de un país eran producidos simultáneamente por la fábrica de billetes nacional y un productor privado. El caso más ilustrativo fue en su momento el de la Alemania Occidental en que concurrieron en la producción del marco tanto la fábrica estatal como la empresa privada Giesecke & Devrient. En paralelo se observó el modelo de una sola empresa privada local a la que se le garantizaba la exclusividad en la producción de la moneda nacional. El modelo queda ilustrado por la experiencia de Suiza en la que el franco suizo fue fabricado en exclusiva por la firma Orell & Fursli.<sup>6</sup> Por último quedaba el modelo de los fabricantes privados que ofrecían a los países sus servicios para imprimir sus billetes. Por

<sup>6</sup> Klaus W. Bender, *Moneymakers. The Secret World of Bank note Printing*, Weinheim, Wiley-VCH Verlag, 2004, p. 41.

el lado de la oferta, la ABNCO y De la Rue ejemplificaban con toda precisión ese modelo.

Con su enfoque empresarial de ofrecer en el mercado un servicio completo además del monopolio virtual que mantuvo por décadas el consorcio Koenig–Giori de las impresoras intaglio multicolor se fortaleció claramente la tendencia a que los países tuvieran su propia fábrica de billetes con el reemplazo implícito del proveedor privado, la mayoría de las veces extranjero. El consorcio Koenig–Giori dio un paso muy importante en ese sentido cuando a principios de los años cincuenta consiguió que la empresa privada Enschede –que imprimía el florín holandés– y la alemana Giesecke & Devrient (con sede en Munich) adquirieran las primeras máquinas intaglio multicolor para incorporarlas en sus respectivos procesos de producción. Poco después hizo también lo propio la casa austriaca Oesterreichische National Bank (OENB).<sup>7</sup>

El propio Giori, con su fino olfato para los negocios, reforzó esa tendencia. Un caso ilustrativo fue el de Egipto que, en la era de Gamal Abdel Nasser, decidió a mediados de los cincuenta poner su propia impresora de billetes desplazando de esa tarea a las importaciones de la británica Thomas De la Rue. La puesta en ejecución del proyecto corrió a cargo de la firma alemana Giesecke & Devrient ya mencionada aquí. Esa firma tuvo también una participación clave en otro proyecto parecido a cargo de Burma para establecer su propia fábrica de billetes.

En la historia de la ABNCO se registra un curioso incidente referido a la relación de proveeduría que la empresa tenía con los dos principales bancos mexicanos. Podría imaginarse que el caso tuvo que ver con una operación típica de préstamo de última instancia pero en realidad no ocurrió de esa manera. Corría la primera etapa bélica de la Revolución y México no contaba aún con un banco central que cumpliera dicha función. El incidente tuvo preferentemente que ver con los créditos forzados que el régimen espurio de Victoriano Huerta aplicó a los bancos. Sin depósitos suficientes con los cuales atender esa exigencia, la única forma en que los bancos de emisión podían conceder los préstamos demandados por el dictador sería mediante una ampliación muy grande de su capacidad para emitir billetes. Fue así que a principios de 1914 la ABNCO recibió un pedido muy urgente de billetes para

---

<sup>7</sup> *Op. cit.*, p. 61.

los bancos mexicanos que eran sus clientes. Según los registros del proveedor, la atención de ese pedido presentaba dos dificultades: primeramente, la producción de los billetes solicitados y a continuación el envío del pedido a su destino. Para la atención de lo primero, las prensas de la ABNCO se pusieron en actividad febril y “los billetes estuvieron listos como resultado de una producción de día y noche”. Después vino el problema de la transportación y la entrega, tarea que resultó aún más complicada. Los billetes, empacados como si fueran un envío de libros, fueron llevados por dos empleados de la empresa al puerto de Mobile, Alabama.

“Los dos empleados arribaron con su carga antes del amanecer y mientras uno de ellos permanecía en la plataforma con el dinero, el otro recorrió el muelle hasta que encontró una barcaza de bandera noruega dispuesta a llevar a Veracruz la carga de ‘libros’. La nave llegó a puerto después de tres días de tormenta e incomodidades. En ese destino los meticulosos y responsables aduaneros insistieron en revisar minuciosamente las cajas en sus atestadas oficinas registrando y pesando cuidadosamente todos los paquetes”.<sup>8</sup>

¿Cómo contrató el Banco de México la fabricación de sus billetes con la American Bank Note Company de Nueva York? Un antecedente muy importante, ya se ha dicho, fue que esa firma operó desde la era porfiriana como proveedor de los billetes de los dos más importantes bancos de emisión que existieron en México antes del estallido de la Revolución y de la promulgación del Art. 28 Constitucional por virtud del cual quedó prohibida en definitiva la emisión de billetes por bancos privados. Había efectivamente una tradición de que la American Bank Note fuera el fabricante de los billetes mexicanos, tradición que se confirma en el libro que sobre tal materia publicó el Banco de México en el año 1999.<sup>9</sup>

Dentro del régimen de emisión de concurrencia regulada amparado por la Ley bancaria de 1897, la ABNCO fabricaba desde luego los billetes del Banco Nacional y del Banco de Londres que, según esa obra, “circulaban nacionalmente en ocasiones revalidados en las diferentes plazas de la república”. Los billetes de esas instituciones “como los de la mayoría de los bancos privados de emisión, fueron impresos por la American Bank Note

<sup>8</sup> William H. Griffiths, *The Story of American Bank Note Company*, ABNCO, 1959, p. 64.

<sup>9</sup> Banco de México, *El Billete Mexicano*, México, (s.e.), 1999.

Company". Es decir, la ABNCO fue también el proveedor de la mayoría de los bancos de emisión estatales que al amparo de esa ley pusieron billetes en circulación de 1897 hasta el año de 1914 en que el esquema colapsó por las grandes emisiones que impuso a los bancos el régimen huertista. Y esa relación de proveeduría puede corroborarse con una simple exploración visual de los billetes con que se ilustró esa obra, en cuyas imágenes puede verse el logotipo de la casa que imprimió las piezas. Éste es desde luego el caso de los billetes ahí ilustrados del Banco de San Luis Potosí, Banco de Tabasco, Banco de Michoacán, Banco Oriental de México, Banco de Guerrero, Banco de Morelos y Banco de Zacatecas. A mayor abundamiento, la ABNCO también fabricó algunas de las series que el movimiento Constitucionalista encabezado por Venustiano Carranza emitió durante el periodo de los "bilimbiques", entre ellas las emisiones "República Mexicana" y, desde luego, las piezas del "billete infalsificable" que abortó en 1916-1917.<sup>10</sup>

Otro antecedente tuvo que ver con una suerte de repartición territorial del mercado mundial para la fabricación de billetes en la época posterior a la Primera Guerra Mundial. Los fabricantes británicos, encabezados por De la Rue, absorbían el mercado en el sur de Europa además de África y Asia. Por su parte, los fabricantes estadounidenses entre los que sobresalía con prominencia la ABNCO, prevalecían en Centro y Sudamérica, así como en China y las Filipinas.<sup>11</sup> Así, por los antecedentes señalados se podría suponer que al surgir el Banco de México en 1925 su relación de negocio con la ABNCO se produjo de manera casi espontánea.

¿Era ese reparto zonal del mercado mundial de papel moneda resultado de un acuerdo colusivo entre los fabricantes que existían? No hay indicios de que así haya ocurrido, pero en ese mercado tan concentrado fueron siempre observables las características típicas de los arreglos oligopólicos en los que en razón de barreras de entrada elevadas son pocos los oferentes que compiten en el mercado. En el caso que nos ocupa, esta competencia adquirió con frecuencia la forma de arrebatar los clientes a los productores con los que se contendía. Toda vez que el negocio tenía una expresión necesariamente contractual entre comprador y proveedor, el intento de arrebatarle un cliente a la competencia debió conllevar un elaborado proceso de espionaje

<sup>10</sup> *Ibid.*, pp. 62, 68-69 y 72-73.

<sup>11</sup> Klaus W. Bender, *Moneymakers. The Secret World of Banknote Printing*, Weinheim, Wiley-VCH Verlag, 2004, pp. 54-55.

y negociación diplomática. Como se verá, una expresión de esa realidad tuvo verificativo en México poco después de concluida la Segunda Guerra Mundial, habiendo sido protagonistas de ese *affaire* el Banco de México en calidad de contratante, la ABNCO como proveedor establecido y las otras empresas competidoras –en particular De la Rue– en un intento por arrebatarle un cliente a la competencia.

La gran revelación se materializó en junio de 1949 cuando el director general Carlos Novoa informó en el Consejo de Administración que el Banco de México había venido recibiendo “de diversos agentes de empresas que impriman billetes de banco” solicitudes para ofrecer sus servicios. Señaló a continuación Novoa que las empresas que habían hecho las propuestas relativas eran “Thomas De la Rue and Co. Limited, Waterlow and Sons Limited, de Londres, Hamilton Bank Note Co., Security Bank Note Co. de Nueva York y Organización Coen-Giori, de Buenos Aires...”. Uno de los ofrecimientos de esas empresas, o tal vez el principal, era el de fabricar los billetes mexicanos “a precios más bajos que la American Bank Note Co., con más seguridades contra falsificaciones, un mejor papel, marcas de agua, etc.”. En tal sentido, Novoa mencionó el antecedente de un contrato que se había suscrito con la firma Waterlow & Sons para la impresión de billetes de un peso y el cual se había cancelado “por considerarse inconveniente que aparecieran –es decir, que se pusieran en circulación– billetes de otro diseño”.<sup>12</sup>

El caso era también de relevancia pues algunas de las empresas que habían establecido contacto, sin especificar cuál de ellas o cuáles en lo concreto, habían acompañado su propuesta con el ofrecimiento de montar en México una planta de producción. Se trataba de la primera alusión oficial en que se manejaba la posibilidad de que los billetes se imprimieran localmente, aunque en esa etapa no se llegara ni siquiera a mencionar la posibilidad de que se prescindiera para tal fin de la intervención de un proveedor privado. Y ante tal asunto el director Novoa señaló que previamente ya se habían “hecho todas las consideraciones en pro y en contra respecto a la conveniencia de que los billetes se hagan en México, tomando en cuenta la dificultad de obreros, sistemas de control, etc.; pues por lo que hace a máquinas y técnicos no presentaría gran problema...”. Sin embargo, la propuesta se había

<sup>12</sup> Banco de México, S.A., “Actas del Consejo de Administración”, Libro 19, pp. 59–61. Acta 1292, 22 de junio de 1949.

principalmente descartado en razón de “la influencia psicológica adversa que pudiera tener en el público...” una modificación en el diseño de los billetes, el cambio de proveedor y tal vez el hecho de que los billetes se manufacturaran localmente. En ese mismo sentido, el presidente del Consejo, Evaristo Araiza, había señalado que esas consideraciones eran las que habían “prevalecido en ocasiones anteriores, casi exclusivamente, para no aceptar proposiciones similares”. Finalmente, el Consejo designó una comisión de su seno para:

“... estudiar detenidamente la conveniencia e inconveniencia de establecer la planta para la fabricación de billetes en México; de que se hagan parte en una empresa y parte en otras; de que todos se hagan en una sola compañía que ofrezca mejores precios o de que se continúe encargando su fabricación a la American Bank Note Co., que la viene haciendo desde la fundación del banco”.

El caso es de importancia porque de esas discusiones derivaron dos conclusiones muy importantes. Primeramente la determinación para que el Banco de México declinara la posibilidad de cambiar de proveedor de billetes. En términos metafóricos, se equiparó esa propuesta con el intento de reparar el motor de un aeroplano en pleno vuelo. El otro asunto tuvo que ver con el inicio de una etapa de negociaciones con la ABNCO para reducir el precio de los billetes que se fabricaban para el Banco de México. La clave residiría en utilizar como palanca para esas negociaciones las propuestas que en su momento presentó a México la empresa De la Rue. La estrategia fue sugerida por el consejero Eduardo Suárez en la ya mencionada sesión de Consejo del 22 de junio de 1949. En esa ocasión señaló el consejero Suárez “que las proposiciones de la casa De la Rue podrían servir para obtener alguna ventaja en los precios que cobra la American Bank Note de Nueva York”.

Sin que se articulara la explicación en términos de teoría microeconómica, por el hecho de ser el proveedor pionero la ABNCO había adquirido una suerte de privilegio monopólico en la fabricación de los billetes del Banco de México. Y se dice “una suerte”, en razón de que ciertamente no había impedimentos legales, técnicos o económicos absolutos que determinaran que el Banco de México enfrentaba una imposibilidad insuperable para cambiar de proveedor. Era simplemente que los costos de hacerlo y las

incertidumbres que conllevaría esa acción de llevarse a cabo resultarían muy elevados. Oigamos las consideraciones que se expresaron en ese sentido en el Consejo de Administración:

“... teniendo en cuenta la inconveniencia de cambiar el aspecto de los billetes y que copiarlos es un tanto más difícil que diseñarlos originalmente, por la falta de seguridad en los trazos, por los detalles que pueden perderse, etc., así como el hecho de que desde un principio los ha fabricado esta casa [la ABNCO], que se ha manejado con ética absoluta y que ha mantenido relaciones enteramente cordiales con el Banco, procediendo a la vez con gran seriedad, se inclina a que se opte por seguir encargándole la fabricación de los billetes y que se den las debidas gracias a la firma Thomas De la Rue... tomando en cuenta que un nuevo pie de imprenta en los billetes pudiera ser motivo de alguna discriminación o de desconfianza por parte del público”.<sup>13</sup>

Así, en el inicio de los muchos episodios de enfrentamiento que se produjeron entre el Banco de México y la ABNCO, jugó un papel medular la casa Thomas De la Rue. Como ya se ha dicho, los intentos por arrebatarle un antiguo cliente estuvieron principalmente fundados en el ofrecimiento de un precio más bajo para los billetes que el que aplicaba su competidor estadounidense. Poco tiempo después de los primeros contactos, la casa De la Rue se acercó otra vez al Banco de México con una nueva propuesta de negocio. Mientras que la ABNCO fabricaba los billetes de un peso a 9.06 dólares el millar y el resto de las denominaciones a 10.77 dólares el millar “incluyendo gastos”, Thomas De la Rue hizo la oferta de fabricar los billetes a la cotización de 8.00 dólares “el millar de piezas puestas en México de todas las denominaciones, con la única condición de que el pedido inicial no [fuera] menor de 50 millones de billetes...”.

Así, ya fuese que la ABNCO haya tenido conocimiento por otros conductos de los ofrecimientos del fabricante británico o que éstos le fueran informados directamente por los representantes del banco central mexicano, la amenaza de la competencia mordió. En respuesta, la empresa neoyorquina ofreció cobrar precios tan sólo ligeramente superiores a los ofrecidos por el proveedor británico y por supuesto más reducidos que los aplicados antes al Banco de México. Manos a la tarea, la ABNCO ofreció una cotización de

<sup>13</sup> *Ibid.*, Libro 19, p. 81, acta 1302, 31 de agosto de 1949.

8.15 dólares para el billete de un peso y 9.20 “el millar de otras denominaciones, puestas en Laredo, Texas, con el seguro pagado hasta la ciudad de México en lugar del precio actual de Dls. 8.75 los de \$1.00 y Dls. 10.40 el millar de otras denominaciones puestos en Nueva York, a condición de que el banco acepte que no impriman la serie, porque este requisito les origina requisitos mayores”. Una consecuencia indirecta de esa negociación fue una decisión que tomó el Consejo para bajar el costo de fabricación de los billetes de 5 y 10 pesos. Toda vez que se había reducido sensiblemente “el poder adquisitivo de esas piezas en comparación con la época en que empezaron a fabricarse”; al igual, con el billete de un peso se acordó que se suprimieran “los sellos de la Secretaría de Hacienda y del Banco de México, así como las figuras que se graban aquí y vinieran totalmente terminados de la American Bank Note Co., como lo hace con los billetes de \$1.00 y obtener el mismo precio de Dls. 8.15 el millar”<sup>14</sup>

Probablemente para consternación de la ABNCO, la casa De la Rue volvió a la carga con una nueva propuesta de precios aún más castigados para fabricar el billete mexicano. La fortuna y el azar le permitieron a esa firma británica hacer su nueva propuesta en razón de la desvalorización que previamente había tenido la libra esterlina frente al dólar de aproximadamente 30 por ciento. El director Novoa informó en el Consejo que la nueva cotización ofrecida por De la Rue era de 6.15 dólares al millar, la cual “consideraba digna de tomarse en cuenta y que podría servir de base para modificar los acuerdos anteriores tomados al respecto”. La decisión del Consejo fue nuevamente de declinar la posibilidad de cambiar de proveedor por los inconvenientes que ya se habían expresado, pero a la vez de utilizar el ofrecimiento de De la Rue para apretar a su proveedor tradicional. Con base en ese enfoque, el Banco de México consiguió que una nueva orden de impresión por un poco más de 33 millones de piezas fuera encargada al proveedor estadounidense “aunque al precio de Dls. 6.16 el millar para las denominaciones de \$5.00 y \$10.00 y de Dls. 7.26 para las de \$20.00 en adelante, ligeramente superior al cotizado por Thomas De la Rue, un 10 por ciento por los primeros y 29.64 por ciento por los segundos, cotización de todos modos inferior a la que se tenía en vigor”<sup>15</sup>.

<sup>14</sup> *Ibid.*, Libro 19, pp. 81-82, acta 1302, 31 de agosto de 1949.

<sup>15</sup> *Ibid.*, Libro 17, pp. 113-114, acta 1318, 21 de diciembre de 1949.

Gran satisfacción despertaron en los integrantes del Consejo de Administración las gestiones de Thomas De la Rue. Por ese conducto logró avanzarse mucho en el tema de abatir los costos de fabricación mediante la reducción de los precios de los billetes. Los principales logros en ese sentido se obtuvieron a finales de 1949 y 1950. Gracias a la intercesión del productor británico, el costo de fabricación de las piezas de un peso, cinco y diez pesos se redujo en poco tiempo en 38 por ciento al bajar de 9.06 a 5.70 dólares el millar. Por su parte, el precio de fabricación de los billetes de 20 pesos en adelante se bajó 40 por ciento al pasar de 10.77 a 6.44 dólares el millar. Como se ha dicho, un caso particularmente excepcional fue el de las piezas de 10 y 20 pesos ya que la reducción de su precio tuvo un origen doble. Por un lado, como ya se ha visto, por vía de la simplificación del diseño se consiguió que esos ejemplares pudieran llegar ya totalmente impresos de la ABNCO igualando su costo de producción con el de los billetes de un peso. El otro efecto de abaratamiento se derivó de la negociación con la ABNCO gracias a la aparición en el horizonte de mercado de la empresa De la Rue.

El sentimiento de gratitud y reconocimiento al productor británico fue unánime entre los integrantes del Consejo. Así, poco tiempo después el director Novoa volvió al tema considerando que pudiese dársele a la firma De la Rue alguna comisión o compensación en razón de las economías que se obtendrían en la fabricación de 138 millones de piezas y que ascenderían a 156 mil dólares en el caso de los billetes de 1, 5 y 10 pesos y de 450 mil dólares respecto de las piezas con denominación de 20, 50, 100, 500 y mil pesos. Asimismo se propuso y el Consejo lo aprobó unánimemente, que se ofreciera una comisión de 50 mil pesos al señor Juan Ortiz Monasterio que había representado en sus gestiones mexicanas a la firma De la Rue y “quien con gran eficacia intervino en la oferta de la referida casa...”<sup>16</sup>

Otros enfrentamientos de parecida naturaleza con la ABNCO se iniciaron poco después del episodio motivado por De la Rue. Pero estos jalones ya no tuvieron la forma de negociaciones para reducir los precios sino de esfuerzos para moderar los incrementos que unilateralmente intentaba aplicar ese proveedor a las nuevas órdenes de impresión que periódicamente recibía del Banco de México. El incidente inicial se produjo a finales del año 1950 a raíz de la entrega de una última remesa de billetes de la orden de impresión

<sup>16</sup> *Ibid.*, Libro 19, p. 84, acta 1303, 7 de septiembre de 1949.

que se había acordado previamente por 33.1 millones de piezas. Según se informó en el Consejo, el aumento unilateral no había sido aceptado en principio por el subdirector Rodrigo Gómez y por tanto el caso se había hecho del conocimiento del director Novoa que se encontraba de viaje por Europa “para que él resolviera sobre el particular”. A su regreso, en su tránsito por Nueva York, Novoa había aprovechado para reunirse con el presidente de la ABNCO, Albert L. Schomp, quien le había explicado “los motivos que ya habían expuesto al banco para elevar sus precios, que no eran otros que el aumento de los costos de materias primas y de salarios, como lo evidenciaba la huelga en que se hallaba precisamente” esa empresa. Sin embargo, el señor Schomp había prometido “estudiar la disminución que podían hacer”. El resultado de esa negociación había sido que un representante de la empresa, Henry M. Keith, había viajado expresamente a México con la finalidad de informar que los precios pretendidos originalmente para los billetes de uno, cinco y diez pesos de 7.50 dólares y de 8.50 pesos por los de 20 en adelante se habían ajustado “a Dls. 7.00 de cualquier denominación, puestas en Laredo, Texas y transporte y seguro hasta las bóvedas del banco por el valor de factura más 10%, después de un regateo al fin del cual parece haberse convenido en esa cotización, tomando en cuenta que el grueso de las piezas lo representan los billetes de bajas denominaciones”<sup>17</sup>.

Esa pauta, que se repetiría periódicamente cada vez que se gestionaba un nuevo pedido, fue explicada en el Consejo de Administración por Carlos Novoa, antecesor de Rodrigo Gómez como director general. Al respecto, habló “acerca de la conveniencia de preferir a la American Bank Note para la fabricación de los billetes” a pesar de “los regateos de precio a que da lugar cada vez que se encarga una nueva emisión, por el alza que han tenido el papel, mano de obra, etc.”. La experiencia se volvió a repetir en enero de 1953, febrero y septiembre de 1954 y julio de 1957. A guisa de ejemplo, en febrero de 1954 Rodrigo Gómez explicó en el Consejo que había estado tratando con el representante de la ABNCO acerca del aumento de precio que pretendían, “en vista, según dicen, de que perdieron dinero en el pedido anterior...”. Poco tiempo después el director Gómez volvió sobre el tema al explicar que había visitado en Nueva York las instalaciones de la ABNCO

---

<sup>17</sup> *Ibid.*, Libro 20, pp. 2-3, acta 1367, 29 de noviembre de 1950.

“con el fin de obtener una reducción en el precio de los billetes que se acordó recientemente o por lo menos la misma cotización...”<sup>18</sup>

Possiblemente la decisión de que el Banco de México instalara su propia imprenta se fue gestando en el transcurso del segundo quinquenio de la década en razón de que no cesaron los forcejeos con el proveedor. En vísperas de cada nuevo pedido a los consejeros los asaltaba la duda sobre si la ABNCO elevaría sus cotizaciones y en demasiadas ocasiones eso fue precisamente lo que sucedió al enviarse la orden de trabajo. A manera de ilustración, al discutirse en el Consejo en agosto de 1958 la necesidad de “ordenar una nueva impresión de billetes” el director Gómez explicó “que si la American Bank Note Co. sostiene el mismo precio del pedido anterior el costo será de: Dls. 8.40 el millar de \$1.00, Dls. 8.60 el millar de \$5.00 y \$10.00 y \$20.00 y Dls. 9.65 los de \$50.00, \$100.00, \$500.00 y \$1000.00”. Dudas similares se volvieron a expresar cuando en enero de 1961 se empezó a sopesar la conveniencia de una nueva impresión quizás por el hecho de que en el pedido anterior la ABNCO había una vez más elevado sus cotizaciones sin aviso previo. Al referirse el director general al asunto “informó que la American Bank Note Co. de Nueva York ha elevado el precio en un 5.54 por ciento respecto del anterior...”. Agregó a continuación el ponente “que con motivo de este aumento en el precio y la tendencia a seguir elevándose [era] conveniente ordenar otra impresión de billetes...”<sup>19</sup>

La primera referencia explícita en el Consejo “a la conveniencia de que el banco haga sus propios billetes” se remonta a noviembre de 1961. Todavía hay en el acta correspondiente algún resabio de indecisión al señalarse que se estaba considerando ese proyecto “no obstante la responsabilidad que implica, o [la posibilidad] de que alguna empresa especializada se establezca en México”. Con todo, el resto de la cita contiene una sucesión de afirmaciones propositivas que concluyen en la aprobación de la propuesta. En el inicio se señala que el director Rodrigo Gómez había hecho una amplia exposición respecto de la deseabilidad de que el Banco de México estableciera su propia fábrica de billetes. Sin embargo, no se incluyó en el acta el pormenor de esas consideraciones y tal vez cabría responsabilizar por tan grave omisión al

<sup>18</sup> *Ibid.*, actas 1420, 1481, 1536, 1537, 1567 y 1713, 3 de diciembre de 1951, 19 de enero de 1953, 10 de febrero de 1954, 17 de febrero de 1945, 8 de septiembre de 1944, 22 de septiembre de 1954 y 10 de julio de 1957, Libro 20, pp. 106-107, Libro 21, pp. 10-11, 121 y 125, 160-161, 181-183 y Libro 23, pp. 46-47.

<sup>19</sup> *Ibid.*, actas 1771, 1810 y 1891, 20 de agosto de 1958, 20 de mayo de 1959 y 25 de enero de 1961, Libro 23, pp. 131-132, 195-196 y Libro 24, pp. 138-139.

Secretario de Consejo entonces en funciones. Asimismo, aunque en el acta también se hace referencia a “los estudios que se han hecho” para el proyecto, tampoco se incluyó como apéndice algún documento alusivo al tema. En cuanto a las razones para el proyecto, tan sólo se hace referencia a que la American Bank Note trasladaría “a Londres parte de su fabricación con objeto de abaratar sus costos” y que posiblemente ese hecho elevaría los de transporte además de poner en entredicho la seguridad del suministro por la lejanía geográfica y la necesidad de cruzar el océano en barco.<sup>20</sup>

A continuación vino una moción enlazada con lo anterior relativa a una nueva orden de impresión de billetes. Según el director, este pedido respondería a dos motivaciones complementarias: primero, “estar en buena posición tanto para negociar con las compañías que nos proponen [fabricar nuestros billetes] y segunda contar con “existencias para un tiempo mayor que el necesario para la instalación de una fábrica en México, que no sería menor de tres años”. El pedido, cuyo costo sería en cifras redondas de 90.4 millones de pesos, incluiría la totalidad de los billetes entonces dentro del cono de México en las denominaciones de uno a mil pesos y cuya orden de fabricación se daría “en dos o más partidas y en las fechas que se considere convenientes”. El acuerdo fue en el sentido de autorizar “a la Dirección General del banco para ordenar a la American Bank Note Co., de Nueva York, una impresión de billetes hasta por \$15 850 000 000 (Quince mil ochocientos cincuenta millones de pesos)...”. Los datos en la exposición anterior sugieren en un monto aproximado el señoreaje implícito en la operación: producir 15 800 millones costaba tan sólo 90.4 millones de pesos.

La siguiente referencia en el Consejo al tema de la fábrica de billetes se ubica en abril de 1963. En la sesión correspondiente se reiteró que el proyecto ciertamente implicaría una responsabilidad muy grande para el Banco de México pero en favor se agregó que la posibilidad de que la institución estableciera su propia fábrica estaba expresamente permitido en el artículo 10 de su Ley Orgánica cuyo texto establecía lo siguiente:

“El Banco podrá fabricar sus propios billetes. Los Estatutos fijarán los datos que los mismos deban contener, así como sus denominaciones. Los billetes llevarán las firmas en facsímil o autógrafas de un Consejero, del Cajero del Banco y de

---

<sup>20</sup> *Ibid.*, Libro 26, pp. 8-9, acta 1939, 8 de noviembre de 1961.

un inspector de la Comisión Nacional Bancaria. El Consejo determinará las demás características de los billetes con aprobación de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público".<sup>21</sup>

A continuación, el director Gómez explicó que se había preparado “un cuidadoso estudio” para el proyecto y que además también se había preparado, con fecha 29 de marzo de 1963, la petición que debería presentarse a la Secretaría de la Presidencia para que autorizara “el establecimiento y operación de una fábrica de papel moneda en México”. A continuación se explicaron las características que debería cumplir el proyecto:

- a) Que la fábrica tenga una capacidad instalada de 300 millones de billetes por año en un turno diario, y que sea construida en terrenos propiedad del Banco.
- b) Contratar el suministro de maquinaria y equipo necesario para la fabricación total de los billetes.
- c) Organizar y efectuar el adiestramiento del personal técnico, directivo de operación, control y mantenimiento de la futura planta.
- d) Reclutar, seleccionar y emplear el personal indispensable.
- e) Contratar los servicios de asistencia técnica necesaria.
- f) Realizar completamente el proyecto desde las fases de diseño de la planta y erogar la suma estimada preliminarmente...<sup>22</sup>

Como usualmente ocurre en casi la totalidad de los proyectos inmobiliarios y manufactureros el presupuesto original de 49.1 millones de pesos se rebasaría ampliamente. Sin embargo, había que partir de una cantidad de despegue dentro de la cual tuvo que incluirse una “estimación del programa de inversiones en divisas extranjeras” con un monto aproximado de 2.8 millones de dólares. En el desglose de ese presupuesto se especificaron partidas adicionales en la forma siguiente: edificios e instalaciones auxiliares por 8.2 millones de pesos; maquinaria y equipo de producción por 33.2 millones; muebles, enseres, vehículos y otros por 2.7 millones; y el apartado final por concepto de “organización de la fábrica, adiestramiento de personal, elaboración de originales y asistencia técnica hasta lograr la operación normal de

<sup>21</sup> Ley Orgánica del Banco de México, (26 de abril de 1941), en Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Legislación sobre el Banco de México, México, 1957, p. 340.

<sup>22</sup> “Actas del Consejo...”, *op. cit.*, Libro 13, pp. 125-129, acta 2013, 10 de abril de 1963.

la planta” por 5 millones de pesos. Según el director Gómez, correspondía “al Consejo autorizar el establecimiento de la fábrica de acuerdo con el artículo 76 de los Estatutos”. También agregó el director que consideraba “conveniente que los señores Consejeros nombren una comisión que estudie y fije [las características de la fábrica] para someterlas a aprobación en próximas sesiones”. El acuerdo tomado por unanimidad de votos fue en el sentido de aprobar la propuesta “para la instalación de la fábrica de billetes”, sin embargo se acordó posponer “hasta que se considerara oportuno” el nombramiento de la comisión a cuyo cargo quedaría el estudio de las características que deberán tener los nuevos billetes de México.

El tema de la fábrica de billetes no volvió a tratarse en el Consejo de Administración sino hasta tres años y nueve meses después. El informe correspondiente se escuchó en un ambiente de optimismo y satisfacción ya “que se había cumplido [satisfactoriamente] con el requisito de formular la solicitud a la Secretaría de la Presidencia...”. A continuación el director Gómez explicó que “una vez recibida la aprobación de esa Secretaría” se había iniciado “la construcción del edificio e instalaciones necesarias...”. Para tal fin, se habían realizado los concursos correspondientes entre proveedores y contratistas y “al iniciarse la edificación, el señor Secretario de Hacienda [había considerado] que debería aprovecharse la fábrica para construir bóvedas de billetes y valores”. Asimismo, tomando en cuenta la larga vida que era previsible para tal inmueble se sugirió que esas bóvedas fueran “útiles para un periodo largo y adecuadas para necesidades crecientes de almacenaje de billetes con una capacidad de guarda de 1800 millones de piezas...”. También se informó que el secretario Ortiz Mena había sugerido que el edificio de la fábrica fuera “lo suficientemente grande para permitir la impresión de billetes y satisfacer tanto las necesidades de México como eventualmente de algunos países de América Latina”.

A continuación, en una reunión de Consejo de principios de 1967 se llegó al implacable tema de la cuestión presupuestal. A ese respecto el director Gómez explicó que desde la fecha original en que se había aprobado el proyecto –abril de 1963– se habían “elevado los salarios y los gastos de construcción...”. Ese hecho había dado lugar a “un aumento en la cantidad aprobada preliminarmente por el consejo, que hace ascender ésta a \$83 000 000.00” con un incremento de casi 60 por ciento sobre el presupuesto original. Toda

vez que esa elevación del presupuesto debería ser presentada para su aprobación a la Secretaría de la Presidencia, “pedía la autorización del Consejo para elevar el referido presupuesto a la suma” modificada. Acordado lo anterior, el funcionario informó que el edificio de la fábrica quedaría terminado durante el primer semestre de ese año de 1967. También explicó “que las primeras pruebas de impresión de billetes se realiza[rían] en el segundo semestre, previamente aprobadas en definitiva por el Consejo”. Y a la solicitud presentada por el consejero Manuel Sánchez Cuen de que se actualizara “el estudio económico” del proyecto para conocimiento y aprobación del Consejo, “el señor Director manifestó que ya esta[ba] hecho” por lo que “los señores consejeros, por unanimidad de votos, aprobaron el presupuesto sometido a su acuerdo...”.

Aunque nunca se expresó en esa forma en el Consejo es posible deducir que con toda seguridad hubo demoras prolongadas en el desarrollo del proyecto de la fábrica. De ahí una propuesta que el director Gómez presentó a consideración de ese órgano a principios de 1965 para hacer a la ABNCO una nueva orden de impresión de billetes, “en vista de las necesidades calculadas para cuatro años, por el tiempo que requiere la instalación de la fábrica impresora...”. Esa orden de trabajo fue por un total de 18.6 millones de piezas en las denominaciones de 10, 20, 50, 100, 500 y 1000 pesos. Y una orden de impresión adicional para la ABNCO, aunque por un motivo monetario más específico, fue acordada por el Consejo más adelante en junio de ese año. Ese motivo se dio por la escasez que se estaba padeciendo de monedas de un peso “en vista de la incapacidad de la Casa de Moneda para acuñar suficiente moneda fraccionaria...”. De ahí que se presentara la necesidad de “encomendar a la American Bank Note Co. la impresión de 100 000 000 de piezas de la denominación de un peso, por lo cual se solicita[ba] que el Consejo tenga a bien autorizar que se ordene la impresión de dichos billetes”.<sup>23</sup>

Hasta la inauguración de la fábrica en diciembre de 1969, las órdenes de impresión a la ABNCO se sucedieron periódicamente en un número de hasta cuatro hasta que se logró entrar al periodo de transición en que los billetes de producción local fueron reemplazando gradualmente a los de producción foránea. Así, en febrero de 1966 se ordenó a esa empresa una impresión adicional habiéndose encontrado que la dotación de billetes con la que contaba

<sup>23</sup> *Ibid.*, Libro 26, p. 129, acta 2015, 7 de junio de 1965.

el Banco a ese momento, era insuficiente para atender la demanda futura pero también con la finalidad de “aprovechar, a la vez, el precio anterior” ofrecido por el proveedor.<sup>24</sup> Poco más de un año después se turnó al fabricante neoyorquino otra orden de impresión pero en esta ocasión para las denominaciones de un peso y 10, 20, 50 y 100 pesos por un total de 600 millones de piezas. Dicho pedido se envió con la finalidad de “satisfacer las necesidades de billetes durante los próximos meses” pero también “tomando en cuenta lo que tardará nuestra fábrica para que produzca cantidades suficientes para substituir a los actuales billetes...”. El saldo remanente de esa orden de impresión se ordenó hasta mayo de 1969, también (*sic*) “mientras funciona nuestra fábrica de billetes...”. Dado que habían transcurrido casi dos años sin solicitar la impresión de ese saldo pendiente, el proveedor decidió elevar “la cotización de Dlls. 9.35 a Dls. 9.95 el millar de piezas al pedido que acaba de hacerse de 50 millones de \$1.00 y 30 millones de \$10.00 que se consideran necesarias mientras funciona la fábrica”. Por último, en agosto de 1969 el director Rodrigo Gómez explicó en el Consejo “que mientras la fábrica de billetes no tenga toda su capacidad y no se resuelva acerca de la moneda de \$1.00, es necesario pedir billetes de la American Bank Note Company...”. Así, una orden de producción adicional se turnó “por 20 millones de piezas de la denominación de 20 pesos y 100 millones del billete de 100 pesos valor facial”.<sup>25</sup>

Incluso antes de que entrara en operación la fábrica, el director Gómez había presentado a la atención del Consejo el tema del diseño de los billetes llamados a sustituir a los que maquilaba la ABNCO. Según el artículo 78 de los Estatutos del Banco, correspondía “al Consejo de Administración decidir respecto de los dibujos, viñetas, color y cualesquiera otras contraseñas o signos convencionales que deben llevar los billetes del Banco de México que ya se fabricarán en México...”. A continuación y en razón de lo establecido en el citado artículo, el ponente presentó a la consideración de ese órgano colegiado “las características de los billetes de \$5.00 y \$10.00, cuyo facsímil puso a la vista de los señores Consejeros...”. Agregó a lo anterior don Rodrigo que se había proyectado que todos los billetes de la nueva familia “contengan las figuras de nuestros héroes y hombres más destacados en

<sup>24</sup> *Ibid.*, Libro 26, pp. 112-113, acta 2126, 9 de junio de 1965.

<sup>25</sup> *Ibid.*, Libros 26, 27 y 28, pp. 128, 98, 77 y 109, acta 2161, 9 de febrero de 1966; acta 2221, 10 de mayo de 1967; acta 2308, 21 de mayo de 1969 y acta 2322, 27 de agosto de 1969.

lahistoria patria y los lugares que se relacionan con sus vidas". Las propuestas fueron aprobadas por el Consejo, pero antes de la votación se explicaron a los consejeros las características que tendrían las nuevas piezas, explicación que se ilustra con el caso de la pieza de cinco:

"El de 5 pesos tendrá en el anverso, en grabado, en el lado derecho de doña Josefa Ortiz de Domínguez en color sepia, dos 'rosetas' en las esquinas superiores, un 'rosetón' central con el número 5 y los títulos. Los fondos y un águila mexicana, en el lado izquierdo inferior, estarán impresos en offset. El reverso tendrá en grabado un paisaje de la ciudad de Querétaro en color sepia y unos magueyes en un color verde, en primer plano; en offset tendrá una 'roseta' en la esquina superior izquierda y un águila mexicana, en la esquina inferior derecha, en registro con la del anverso. Los sellos serán impresos en offset".<sup>26</sup>

A pesar de que en esa sesión del Consejo de enero de 1966 se hizo referencia a que en breve tiempo se presentaría a la consideración de los consejeros el facsímil correspondiente al proyecto del billete de 20 pesos, el tema no volvió a tratarse en ese órgano hasta más de tres años después. El motivo fue la aprobación definitiva, de conformidad con lo que disponían "los artículos 10 de la Ley Orgánica y 76 de sus Estatutos, de las características de los billetes de la denominación de \$10.00 que se harán en nuestra fábrica...". Agregó el director Gómez para concluir la presentación del tema "que estos billetes, se habrá visto, son diferentes en modelos, grabados, tintas, etc., a los que fábrica la American Bank Note Company de Nueva York y su impresión se iniciará con la serie A y el número 000 0001 anteponiendo al folio un prefijo". El resto de la información respectiva al nuevo billete se presentó a la consideración del Consejo en el siguiente tenor:

"El cambio de las firmas del Cajero, del Interventor de la Comisión Nacional Bancaria y del Consejo del Banco se hará cada 100 millones de piezas, que estarán formadas de 10 series de 10 millones cada una y en grupos de 10 millones, anteponiendo el prefijo correspondiente a cada grupo, para lo cual se utilizarán las letras del alfabeto, excepto la 'I' y la 'O'. El color del sello de la Secretaría de Hacienda se cambiará cada 50 millones de piezas de cada serie y el sello o contraseña del Banco de México se imprimirá con un único color en

<sup>26</sup> *Ibid.*, Libro 27, pp. 165-166, acta 2156, 5 de enero de 1966.

todos los billetes. [A continuación el director Gómez solicitó] la autorización del Consejo para ordenar por lo pronto la impresión de 50 millones de billetes con valor facial de \$10.00 cada uno así como fijar la fecha que se imprimirá en los mismos y que ésta primera emisión sea firmada por el Presidente del Consejo de Administración, Lic. José Hernández Delgado, y por el Presidente de la Comisión Nacional Bancaria, Lic. Agustín Rodríguez”.<sup>27</sup>

Una decisión igualmente trascendente o quizá aún más respecto de la fábrica de billetes fue presentada a la consideración del Consejo de Administración con respecto a los proveedores de papel de seguridad que se debería contratar para el suministro de ese insumo indispensable. A tal respecto, el director Gómez explicó que “desde el año pasado, cuatro fabricantes de papel de seguridad especial para la impresión de billetes suministraron varias remesas de papel con o sin marca de agua...”. La finalidad de esas muestras fue que en el Banco de México ‘se probara’ su calidad empleando nuestras máquinas, con cinco variantes en sus características...”. Las decisiones deberían ser tomadas con base en los resultados de las pruebas, las cotizaciones y demás elementos de juicio. La conclusión preliminar era que el papel para los billetes de cinco, diez, veinte y cincuenta pesos lo podía suministrar cualquiera de los proveedores consultados pero “el papel para los de mayor denominación requiere que la marca de agua o filigrana sea de alta calidad, como lo que producen los fabricantes europeos Portals, Arjomori y Louisenthal”. A continuación, el director Gómez aportó con todo detalle los pormenores de las propuestas con “los precios FOB planta o puesto de embarque en dólares por tonelada”. El caso era de la mayor importancia ya que el papel representaba alrededor del 35 por ciento de la manufactura de los billetes y el 30 por ciento del costo total, por lo que “una baja o alza en el precio repercute considerablemente en el costo del billete producido”. Así, las cotizaciones del papel sin marca de agua fueron como sigue: Crane & Co. (USA) 1 256.85; Arjomori (Francia) 1 319.00; Portals Ltd. (Inglaterra) 1 503.06, Security Printing (Alemania) 1 587.60 y Dontar Fine Papers Ltd. (Canadá) 1 650.00. Por su parte, las cotizaciones del papel con marca de agua fueron: Crane & Co. 1 311.98; Arjomori 1 319.00, Portals 1 503.26 y Security Printing 1 851.20. A continuación, el director Gómez señaló que

---

<sup>27</sup> *Ibid.*, Libro 28, pp. 97-99, acta 2316, 16 de julio de 1969.

en “cuanto a las medidas de seguridad y control todas las firmas ofrecen las mismas garantías”. Por tanto, las conclusiones debían tomarse en función de consideraciones de precio y otros factores:

“Que los dos precios más bajos con marca de agua fueron los de Crane de Estados Unidos y Arjomori de Francia... Que el transporte por vía marítima es más lento que por carretera desde Massachusetts, pero el papel de esa fábrica no es aceptable con marca de agua y la conveniencia del puerto de entrada al país es mayor por Matamoros, Laredo o Tampico... Que en vista de ese estudio y con el fin de tener dos abastecedores de papel, se considera que deben adquirirse de Crane & Co. de Estados Unidos y Arjomori de Francia las cantidades de papel con y sin marca de agua que se requieran y dado que el papel de Crane & Co. con marca de agua es incomparable en calidad con el de los abastecedores europeos solamente se le compraría papel sin marca de agua para los billetes de baja denominación”.<sup>28</sup>

Tan sólo tres asuntos adicionales se trajeron en el Consejo respecto de la fábrica de billetes previamente al anuncio de su inauguración. El primero tuvo que ver con el suministro de gas “al edificio en que quedarán ubicados los talleres de impresión y almacenes del Banco...”. A tal fin, era necesario suscribir el contrato respectivo con Petróleos Mexicanos. En ese instrumento debería quedar estipulado que “de conformidad con las disposiciones legales aplicables, el ramal de gasoducto que dará dicho servicio” sería donado por el Banco de México. Así, los integrantes del Consejo “acordaron de conformidad la donación de que se trata” y señalaron que se formalizara en escritura pública.

Poco tiempo después el director Gómez se refirió en ese órgano a las obras de un colector de drenaje que se estaban llevando a cabo en la Avenida 5 de mayo. En razón de tales trabajos, había quedado interrumpida la comunicación subterránea entre el edificio principal y la bóveda del edificio Guardiola. Con tal motivo, se decidió trasladar para su custodia temporal “a la bóveda de la Fábrica de Billetes las existencias de moneda metálica y demás valores” que estaban almacenados en el sótano del edificio Guardiola. El secretario Ortiz Mena había tenido razón al señalar la conveniencia de que la fábrica tuviese una capacidad de almacenaje amplia.

---

<sup>28</sup> *Ibid.*, Libro 18, pp. 78-79, acta 2208, 24 de mayo de 1969.

Pero un poco antes, el director Gómez había solicitado al Consejo “conceder el uso de la firma al señor Ing. Jorge Pérez Rodríguez, segundo de la Fábrica de Billetes”. Ese poder le serviría a dicho funcionario para “firmar documentos y correspondencia relacionados con la fábrica, mancomunadamente con cualquiera de las firmas autorizadas del Banco”. Finalmente, en diciembre de 1969 se comentó en el Consejo que la fábrica había formalmente entrado en operación. A tal fin, el consejero “señor Ing. Gustavo P. Serrano pidió que se hiciera constar en el acta la felicitación del Consejo a la Dirección General por la inauguración oficial de la Fábrica de Billetes y su magnífica organización. El señor Gómez agradeció esta felicitación”. Faltaban poco menos de nueve meses para su sorpresivo y sensible fallecimiento.

## 2. INSTRUMENTACIÓN DEL PROYECTO

Dada la importancia administrativa para el Banco de México de su fábrica de billetes, habría sido de esperarse que en el archivo histórico de la institución se hubiesen conservado con gran cuidado la totalidad de los documentos correspondientes al proyecto. La realidad dista mucho de que así ocurriese y los motivos de la omisión son un misterio. ¿Pudo ser atribuible el vacío a las preocupaciones que por motivos de seguridad deben rodear a esas instalaciones en las que no sólo se fabrica papel moneda sino se tienen amplias bóvedas para la custodia de las existencias en reserva y la conservación de otros valores y activos? ¿O la omisión fue una expresión más de la excesiva modestia con la cual Rodrigo Gómez se conducía respecto de los proyectos de su inspiración y desarrollo? Cualquiera que pueda haber sido la causa, la comparación entre los papeles sobre el tema con que se cuenta y las que faltan muestra un inmenso predominio de estos últimos. Lamentablemente, faltan en ese acervo el proyecto general para la fábrica, los planos tanto del inmueble como de la planta, datos sobre la construcción, contratista y arquitectos, los detalles del terreno que se adquirió para la obra, información sobre el personal que se designó para la fábrica incluyendo su cabeza, el ingeniero Fausto Urencio, y mil aspectos más que hubiera sido formidable rescatar para la posteridad. Pero no todo quedó perdido. Las líneas que siguen encontraron apoyo en los documentos sobre la fábrica que sí subsisten en el archivo.

Entre los documentos relativos tiene una relevancia especial el oficio de la Secretaría de la Presidencia (Dirección de Inversiones) del 30 de abril de 1963 en que se comunicó al Banco de México el permiso para “la construcción e instalación de una fábrica de billetes de Banco”. Suscrito ese

oficio por el titular de esa dependencia, Donato Miranda Fonseca, y dirigido a la atención del “C. Rodrigo Gómez, Director General del Banco de México, S.A.”, el mensaje principal de la comunicación era que “en relación a su atento oficio de fecha 29 de marzo último... el señor Presidente de la República autorizó una inversión de \$49 098 125.00 (Cuarenta y nueve millones noventa y ocho mil ciento veinticinco pesos 00/100 M.N.)” para los fines señalados. Por parte del Banco de México el documento muestra en su margen izquierda un manuscrito refrendado por una firma ilegible con la siguiente leyenda: “Original en libreta al Sr. H. L. Gerente 2-V-63”. A continuación agrega el manuscrito: “Copia en persona al Lic. EFH, Subdirector; Copia al Ing. Fausto Urencio, Subjefe de Investigaciones Industriales”<sup>1</sup>.

Según el oficio citado, la inversión autorizada se ejercería con recursos propios del Banco de México, y en la medida en que se llevaran a cabo los avances deberían informarse “a la Dirección de Vigilancia de las Inversiones Públicas y de los Subsidios Federales” de la propia Secretaría de la Presidencia. Asimismo, se aclaró en la comunicación que “cualquier cambio en el monto o destino de la inversión aprobada, deberá ser previamente sometido a la consideración del Presidente de la República” a través de esa Secretaría. Como dato casi curioso se agregó en el oficio que dentro del presupuesto autorizado “no se encuentra comprendida la adquisición de automóviles”. Resulta extraño que el desglose de la inversión correspondiente no se presentase en orden descendente por la magnitud de las cantidades, como se hace a continuación. Destaca desde ese punto de vista que los renglones relativos a maquinaria y equipo y su instalación absorbieron más del 68 por ciento del presupuesto del proyecto. Lo anterior, como indicación de la gran importancia que tendría para el desarrollo del proyecto el proveedor de la maquinaria y equipo:

---

<sup>1</sup> En Archivo Histórico del Banco de México (AHBM), Caja 19, Expediente 4.

## CUADRO 1

**INVERSIÓN AUTORIZADA PARA CONSTRUCCIÓN E INSTALACIÓN  
DE FÁBRICA DE BILLETES**  
(Miles de pesos)

Adquisición de Maquinaria y equipo de producción	29,912.5
Montaje e instalación de la maquinaria y equipo	3,750.0
Construcción del edificio e instalaciones auxiliares	8,317.5
Adquisición de muebles, enseres y vehículos de trabajo	2,650.0
Elaboración de los primeras originales y planchas de impresión	1,172.0
Elaboración de los últimos originales y planchas de impresión	500.0
Adiestramiento de personal:	
Directivo	456.3
De mando	203.1
De operación	545.0
Prueba y puesta en marcha de las diferentes unidades	500.0
Varios	800.0
<b>Total:</b>	<b>48,806.4</b>

¿La cantidad autorizada para la fábrica de billetes del Banco de México era relativamente muy grande o pequeña en términos de otras inversiones públicas de la época?

A diferencia, no existe en los papeles históricos del Banco de México detalle de los argumentos que expuso en el Consejo el director Rodrigo Gómez en favor de que el Banco de México tuviese su propia fábrica de billetes. Con toda lógica, éstos debieron estar apoyados en razones de soberanía monetaria y de ventajas económicas. Nadie en su sano juicio pondría en duda la validez de la soberanía monetaria, que se entiende como la facultad indiscutible e imprescriptible de un país para emitir su propia moneda. De manera tácita, con el paso del tiempo también fue incorporándose en el ámbito de la soberanía monetaria el derecho de las naciones a fabricar autónomamente sus billetes a través de sus bancos centrales. De ahí la muy importante tendencia histórica detectada por el autor Klaus Bender a que después de la Segunda Guerra Mundial los países del mundo buscaran establecer su propia fábrica de billetes. Si esta tendencia únicamente se hubiera

apoyado en razones económicas y en concreto en las economías de escala muy visibles que se presentan en la fabricación de billetes, tal vez países pequeños como Bélgica, Austria o Italia no se hubieran molestado en establecer sus propias imprentas monetarias. Pero no ocurrió de esa manera por razones de prestigio nacional, orgullo nacionalista y valoración de la soberanía monetaria.

En el otro lado de la moneda estuvieron también las razones de tipo económico. La obtención de economías de escala es una de las razones, aunque ciertamente no la única, para que el mercado de fabricantes de billetes tuviera y siga teniendo una estructura oligopólica tan marcada. También en otros ramos manufactureros, como la industria automotriz, se imponen en forma muy tajante las economías de escala y eso es lo que da lugar a que en esos rubros las barreras de entrada sean altas. Si en las décadas de los cincuenta y sesenta ya eran pocos en el mundo los fabricantes privados de billetes, la tendencia a la concentración se fortaleció aún más hacia finales del siglo XX. Fue posiblemente por este factor de costos de producción descendentes que en una forma un tanto críptica Rodrigo Gómez señaló en el Consejo de Administración que se habían alcanzado los volúmenes de circulación que permitían que operando su propia fábrica el Banco de México podría a la larga hacer muchas economías en la fabricación de sus billetes. Ello, al abrirse una brecha significativa entre los precios de venta por parte de un proveedor externo y los costos de producción en una imprenta propia.

Por años corrió el rumor en el Banco de México de que la American Bank Note Co. había puesto una gran oposición a que el país estableciera su propia fábrica de billetes. Sin embargo, la información disponible de la época relativa a los nexos con la ABNCO no permiten validar esa idea. Incluso, en sentido contrario a esa especie, las relaciones entre ambas instituciones parecieron seguir siendo muy cordiales y de hecho se planteó seriamente en su momento la posibilidad de que la ABNCO fuese proveedor de maquinaria y aportase asesoría para la instalación de la fábrica. En ese ambiente de relaciones cordiales, el vicepresidente de la ABNCO Murray Wise acompañado de otro alto funcionario de la empresa visitaron la ciudad de México a principios de 1963 y fueron recibidos por el director Rodrigo Gómez. En la correspondencia alusiva a ese hecho, el señor Wise hizo referencia al agradecimiento de su firma por la decisión que se había tomado respecto del

billete de un peso, seguramente en referencia a la orden de impresión de 100 millones de piezas aprobada por el Consejo el 7 de junio de 1965. El otro asunto tratado en esa carta se refería a la recomendación que había extendido Rodrigo Gómez para que la ABNCO fuese tomada en cuenta como posible proveedor del programa de emisión de bonos que la Secretaría de Hacienda pondría en ejecución ese año de 1963.<sup>2</sup>

Aprovechando la recomendación del banquero central el propio vicepresidente Wise envió una carta—propuesta al secretario Ortiz Mena ofreciendo los servicios de su empresa para el programa que se estaba fraguando de “emitir bonos externos en este país”. Wise agregó que no conocían los pormenores de ese programa “salvo que Kuhn & Loeb y First Boston habían sido designados como agentes colocadores”. A continuación venía la propuesta de negocio, ya que como una empresa conocida internacionalmente “por su confiabilidad y por la calidad de sus grabados y capacidad para la impresión”, la ABNCO pensaba que se encontraba en excelente posición para ofrecer a México un servicio de máxima calidad al garantizar “la seguridad por ustedes deseada en la manufactura de sus bonos”. En su carta Wise agregó que la ABNCO era “el productor líder en su país de bonos gubernamentales y títulos corporativos” y que por esa razón se le había encomendado “la producción de casi todos los títulos de las emisiones de otros países que se ofrecen aquí al público inversionista”. Y para fortalecer aún más su posición, Wise hizo referencia a los vínculos de trabajo que por décadas había mantenido la ABNCO con el banco central de México.

“[Usted, secretario Ortiz Mena], seguramente se encuentra informado que desde el establecimiento del Banco de México hemos sido ininterrumpidamente su proveedor de billetes y previamente también fuimos fabricantes de los billetes que emitieron algunos de los bancos de los estados de su país. De hecho, hemos servido lealmente a México por cerca de casi un siglo. Se ha tratado todo el tiempo de una relación excelente de la cual estamos orgullosos”.<sup>3</sup>

Pero la comunicación clave respecto de la fábrica de billetes y la ABNCO se produjo en enero de 1964 enviada por Rodrigo Gómez a la atención del

<sup>2</sup> Carta del vicepresidente de la ABNCO Murray M. Wise al director Rodrigo Gómez del Banco de México, 5 de Febrero de 1963, en AHBM, Caja 19, Expediente 4.

<sup>3</sup> Archivo Histórico del Banco de México.

presidente de la firma, W.F. Colclough. En su entrada, la carta hacía referencia “a las diversas charlas y comunicaciones” sostenidas por ambas instituciones “en relación con el proyecto de las autoridades mexicanas de establecer en México una fábrica de billetes de banco...”. A continuación, “... la puesta en ejecución de dicho proyecto se había acordado por las autoridades mexicanas, en virtud de haber aumentado en medida suficiente la circulación en el país”. De ahí la determinación de que “la fabricación de billetes [fueran] en lo sucesivo realizada exclusivamente bajo la dirección y el control del Banco de México”. Según la misiva, en la experiencia del banco central mexicano no había queja alguna respecto de los trabajos contratados con la ABNCO. “Durante varias décadas hemos tenido magníficas relaciones; ha habido la mayor armonía y ustedes han cumplido todos los compromisos con absoluta seriedad”. A lo largo de esa larga relación con el Banco de México “la calidad de los billetes, dentro del tipo que fabrica la American Bank Note Company, ha sido siempre muy elevada y estrictamente de acuerdo con los contratos celebrados”. Por todo lo expuesto, “... después de tomada la decisión y de establecida la nueva imprenta” el Banco de México pensaba que “las necesidades de billetes de México continuar[ían] permitiéndonos, durante bastante tiempo, requerir los servicios de impresión de billetes de la American Bank Note Co.”<sup>4</sup>

A continuación, la carta de Rodrigo Gómez se refería a la participación que la ABNCO pudiera tener primero en el establecimiento de la fábrica de billetes del Banco de México y luego en su funcionamiento. De hecho, en el instituto central mexicano se había recibido una comunicación de esa empresa con fecha 10 de enero de 1964 en la que sus directivos habían extendido su anuencia respecto “a la oportunidad de continuar las conversaciones relativas al proyecto de referencia”. Según el director del Banco de México, ya en reuniones anteriores se les había explicado a esos funcionarios el “interés en que el proyecto en cuestión tenga intervención de la American Bank Note Company”. A tal fin, Rodrigo Gómez le solicitaba al presidente Colclough que en la firma que encabezaba prestaran consideración a “los aspectos pertinentes que podría tener esta relación y tendremos

---

<sup>4</sup> Carta de Rodrigo Gómez a W.F. Colclough, presidente de la ABNCO, (31 de Enero de 1964), en AHBM, Caja 19, Expediente 4.

mucho gusto en escuchar de sus representantes, en el futuro inmediato, las ideas que tuviera[n] al respecto”.

Sin embargo, a pesar de todas las buenas intenciones, por razones de tipo técnico no fue posible conseguir que la ABNCO pudiese participar en el establecimiento de la fábrica de billetes de México. A tal respecto, obra en el archivo del Banco de México un documento sin firma, membrete ni fecha que no obstante resultó una joya de información sobre el tema de interés.<sup>5</sup> El documento contiene una síntesis de la evaluación técnica que se había llevado a cabo de las ofertas que para el “establecimiento de una fábrica de papel moneda con capacidad de producción en un turno diario de 300 millones de billetes por año” habían presentado al Banco de México las firmas American Bank Note Co., Organisation Giori y Thomas De la Rue Engineering Ltd. En el documento se presentó “un análisis resumido de las ventajas y desventajas correspondientes a cada proposición en los aspectos técnicos y económicos más relevantes”. El importante documento se separa en nueve secciones y el índice es revelador de los temas cruciales tratados:

1. Maquinaria y Equipo
2. Precios de la Maquinaria y equipo
3. Costo de los edificios
4. Inversión total (incluyendo regalías)
5. Costo de producción
6. Facilidad de asistencia técnica
7. Grabados originales
8. Tiempo para iniciar la construcción
9. Protección por retraso de producción

Desde el inicio de la sección “Maquinaria y equipo” se empieza a tener indicios de las conclusiones a que finalmente se llegará al cierre del documento. En la parte introductoria del inciso “Equipo de impresión y grabados” se afirma textualmente que “el equipo de impresión más adecuado técnicamente es el propuesto por Organización Giori”. A continuación se exponían las razones en apoyo de esa afirmación bajo tres encabezados: “Facilidad de elaborar un billete con las normas modernas de protección”, “Costos de producción” y “Número y grado de preparación del personal

<sup>5</sup> Documento en el AHBM.

técnico requerido”. En términos de la capacidad para imprimir un billete “con las normas modernas de protección”, el documento explicaba que mientras las prensas de ABNCO y Giori imprimían los fondos en *offset* seco simultáneamente en ambos lados del papel, los equipos propuestos por De la Rue imprimían en *litho-offset* y tan sólo por un lado. Esta última característica hacia esas prensas poco favorables para lograr un registro perfecto en ambos lados del billete. Pero el argumento de mayor peso vino a continuación:

“Teniendo en cuenta que en un billete de banco la calidad de los grabados impresos reside en su profundidad y en el número y composición de los colores, las prensas intaglio propuestas por Organisation Giori resultan más ventajosas. [Ello, en razón de que] puedan imprimir grabados de profundidad adecuada y además son las únicas que lo logran hasta en tres colores en una sola pasada del papel, obteniéndose un perfecto registro (*sic*), lo cual sería difícil de alcanzar en las otras máquinas al tener que pasar la misma hoja de papel por las prensas dos o más veces”.

El siguiente punto tratado fue respecto del “Equipo para la elaboración de planchas”. En cuanto a “Facilidad de preparación de las planchas”, únicamente las propuestas de Giori y De la Rue incluían “el equipo de estampado en plástico y electro-depósito de cobre para transferir los grabados a las planchas de impresión calcográfica”. En comparación con el método de transferencia a base de presión mecánica que proponía la ABNCO, el procedimiento señalado ofrecía “la ventaja de permitir la obtención de una mayor fidelidad de reproducción con menor dependencia en la destreza de los operarios”. También en lo relativo a la cuestión de las facilidades para el adiestramiento del personal la balanza se inclinaba abiertamente para el lado del procedimiento basado en “estampado en plástico y electro-depósito de cobre...”. Este último método se realizaba con equipos que permitían un control muy preciso “de las variables físicas y químicas que afectan los resultados” de la impresión. Por lo tanto, el adiestramiento del personal para la operación eficaz y eficiente de ese procedimiento podía llevarse a cabo “en corto tiempo y sin ningún problema extraordinario”.

En lo relativo a “precios de la maquinaria y equipo”, en el documento se hacía ver que esa cuestión estaba influida de manera determinante por el hecho de que los proveedores participantes ofrecían propuestas muy distintas

en cuanto a equipos y métodos de producción. El común denominador en las tres propuestas era que todas cumplían “las normas modernas contra las falsificaciones” pero aparte de eso las diferencias en las opciones técnicas daban lugar a que las cotizaciones del equipo y maquinaria también resultasen muy distintas, aunque en favor de la propuesta de Giori. La postura más elevada resultó ser la de la ABNCO, por 28.9 millones de pesos para los equipos de impresión y por 8.6 millones para otros equipos con un total de 37.5 millones. Finalmente, la opción Giori resultó la más económica con las siguientes cifras:

CUADRO 2

## MAQUINARIA Y EQUIPO. PRESUPUESTO ORGANIZACIÓN GIORI

(Pesos)

Equipo de impresión	22 191 875.00
Otros equipos	7 394 960.00
<b>Total</b>	<b>29 586 835.00</b>

Y como se muestra en lo que sigue, estas mismas diferencias en favor de la propuesta Giori se concretaron en los renglones de “costo de producción” y en el también determinante de “inversión total (incluyendo regalías)”. La cuestión en la que las tres propuestas analizadas variaron muy poco entre sí fue en cuanto al costo de los edificios y ello únicamente debido al número de prensas que se requerirían en cada propuesta y por el tamaño relativo de los equipos. Con todo, con la inclusión del costo de los edificios y equipos complementarios como “elevadores y montacargas, subestación, sistemas de acondicionamiento de aire, sistema de alarmas, etc.” el presupuesto también resultó favorable, aunque en un monto más pequeño, para la propuesta de Giori. Así, mientras el presupuesto de Giori para esta última opción se elevó aproximadamente a 10.196 millones de pesos, el de Thomas De la Rue se ubicó en 10.276 millones y el de ABNCO en 10.356.

Particularmente interesantes son las reflexiones contenidas en el documento respecto del costo de producción de los billetes. La conclusión en el inciso correspondiente fue en el sentido de que “la producción de billetes de la más alta calidad por su impresión y papel empleados, resulta[ría] más costosa en las prensas intaglio monocolor de la ABNCO o Thomas De la

Rue...”. La primera razón para ello era el más alto coeficiente de depreciación para los equipos y maquinaria que en la propuesta Giori. A lo anterior habría que agregar “un mayor consumo de tintas y planchas calcográficas y de los materiales para su limpieza”, además de las regalías que tendría que pagar el Banco de México a esas empresas proveedoras. En suma, tomando en cuenta el costo anual de operación para la producción de 300 millones de billetes y los costos por millar de billetes, las cifras eran claramente favorables para la propuesta Giori. En cuanto al primer concepto, la cotización de Giori era de 27.5 millones contra 30.3 de De la Rue y 31.4 de ABNCO. En lo relativo a costo por millar, las cifras fueron 91.39 para Giori y 100.91 y 104.57, respectivamente, para De la Rue y ABNCO, con el muy importante dato de que cuando se preparó el memorándum el costo de maquila para los billetes que producía para México la ABNCO ascendía en promedio a 114.65 pesos por cada mil piezas.

Pero la variable determinante para decidir la mejor postura fue claramente el renglón de “Inversión total (incluyendo regalías)”. Una de las razones para que la propuesta de Giori relativa al “establecimiento de la planta hasta iniciar su operación normal” resultara entre 17 y 18 por ciento más baja que la de ABNCO y De la Rue, es que el presupuesto de la empresa con sede en Lausaune no importaría el pago de regalías, mientras que en las alternativas sí se consideraba ese concepto: 11.3 millones de pesos para la empresa neoyorquina y 8.7 millones para la firma británica. Sin embargo, también en cuanto a los renglones restantes la cotización de Giori resultó claramente superior a la de sus competidores. Así, en cuanto a inversión fija la cotización Giori se ubicó en 48.5 millones de pesos contra 56.9 de la ABNCO y 57.7 de De la Rue, que resultó la más elevada. En lo concerniente a gastos de operación, la propuesta de Giori resultó de 5.8 millones contra 6.0 de la ABNCO y 7.2 de De la Rue.

Por su parte, la sección intitulada “Facilidades de asistencia técnica” se subdividió en tres incisos: “Adiestramiento en México”, “Adiestramiento en el extranjero” y “Adiestramiento de otros bancos centrales”. En estos tres ámbitos también la propuesta de Giori resultó altamente superior a la de los alternantes. Por ejemplo, respecto de adiestramiento en el extranjero los acuerdos sindicales prevalecientes en la ABNCO impedían que la empresa estuviera “en posibilidad de proveer adiestramiento en el extranjero

al personal mexicano de mando y de operación". De la Rue podría ofrecer adiestramiento en sus instalaciones en Inglaterra para la elaboración de originales y demás aspectos del proceso de producción, aunque con la dificultad de que se trataba de instalaciones operativas y no especializadas para la capacitación. A diferencia, la Organisation Giori poseía "un Centro de Grabado e Instrucción establecido exprofeso para el adiestramiento en diseño de billetes, grabado de originales y elaboración de planchas para impresión de fondos y de grabados". En adición, en cuanto a la preparación y manejo de sus equipos de impresión Giori también ofrecía la colaboración de la empresa Giesecke & Devrient, la cual imprimía en Munich los billetes de la República Federal de Alemania.

En cuanto a la posibilidad de conseguir asesoría por parte de otros bancos centrales para la instalación y puesta en marcha de la fábrica de billetes local había que partir de que ningún banco central del mundo poseía equipo de la ABNCO para la impresión de sus billetes. Por esa razón, en caso de adquirir los equipos de esa firma resultaría imposible recurrir a la asistencia de otros bancos centrales. En los tiempos que corrían la mayoría de los bancos centrales del mundo que imprimían sus billetes lo hacían con equipos Giori y el resto con De la Rue. En esos casos se disponía de mayores facilidades "para el adiestramiento de personal y conocimiento de los hallazgos en la investigación de nuevos procedimientos...". Así, la opinión del documento fue en el sentido de que los bancos centrales de otros países estarían dispuestos a brindar "una asistencia técnica más completa y franca si la planta mexicana se estableciera con O. Giori que con Thomas De la Rue...". A ello había que agregar que esa última era una empresa comercial y por esa razón probablemente se sentirían más celosos y renuentes a transmitir "sus experiencias a fábricas que no sean también de bancos centrales en su estructura técnica".

En lo relativo al adiestramiento técnico en México, éste únicamente podría llevarse a cabo en "un equipo igual al que vaya adquirirse para la planta". En ese respecto, con excepción de las prensas Giori que poseía la Impresora de Estampillas de la Secretaría de Hacienda, no había en el país otras máquinas de esa u otras marcas que pudieran adaptarse, aunque fuese transitoriamente, para la impresión de billetes de alta calidad. En razón de lo anterior, únicamente en el caso de dotar a la nueva fábrica con equipos

Giori existiría la posibilidad de capacitar localmente al personal antes de que quedara instalada la fábrica.

A continuación se trató en el escrito la importante cuestión de “Grabados Originales” en tres importantes apartados: “Elaboración”, “Propiedad” y “Costos”. En cuanto a la elaboración, los tres proveedores consultados ofrecían en un plano de igualdad una preparación “oportuna de los bocetos y originales grabados en acero y para offset seco”. En contraste, en materia de propiedad sí se marcaron diferencias definitivas entre lo ofrecido por la ABNCO, por un lado, y por otro Giori y Thomas De la Rue. En éstos dos últimos casos “los grabados originales así como las matrices y moletas de acero que se hicieran con ellos pasarían a ser propiedad absoluta del Banco de México”. A diferencia, la ABNCO “conservaría para sí la propiedad de los grabados originales y únicamente entregaría a la institución contratante una matriz y una moleta para cada denominación”.

En cuanto al costo de elaboración de los bocetos y de los originales grabados en acero, se pusieron en consideración dos opciones. En la primera, según la cual se podrían usar diseños ya desarrollados para la fabricación de los billetes, la ABNCO tendría claramente ventajas contra las propuestas de sus alternantes. La segunda y más interesante alternativa era que la nueva fábrica imprimiera billetes totalmente renovados. Aun en el caso de que los billetes fueran totalmente nuevos, la ABNCO elaboraría las matrices y las moletas mediante la transferencia de retratos, viñetas y guilloches que ya tuviera en existencia. A diferencia, en las ofertas de Giori y De la Rue los diseños serían “elaborados totalmente en forma original, atendiendo a los requisitos más estrictos de producción contra falsificaciones y presentando motivos netamente mexicanos que hayan sido elegidos previamente por el Banco de México”. Pero a fin de darle aún más fuerza a su propuesta, la empresa Giori ofreció gratuitamente los bocetos correspondientes para las siete primeras denominaciones. En consecuencia, debido a esta última oferta la cotización correspondiente de Thomas De la Rue resultó mayor en \$131,250.00. Así,

“como se muestra enseguida, los costos de elaboración de originales y planchas de impresión para la puesta en marcha de la planta resultarían más elevados en los casos de la ABNCO y Thomas De la Rue por el número de prensas calcográficas que es superior al de Organisation Giori”.

A continuación, el documento contiene las conclusiones a las que se llegó en las materias de “costos de producción” y “Número y grado de preparación del personal técnico requerido”. Respecto del primer punto, según una comparación del precio de los distintos equipos propuestos en contraste con la producción normal que podría obtenerse de ellos, resultaban claramente más económicos los ofrecidos por Giori. Ya en cifras exactas, el costo total de los equipos ofrecidos por la ABNCO había resultado mayor que la propuesta de Giori en un 30 por ciento o aproximadamente 6.7 millones de dólares. En cuanto a los requerimientos de personal técnico se tenía que para un mismo volumen de producción, en la oferta de la ABNCO se requerían 9 prensas intaglio y en la de Thomas De la Rue 11, en comparación con tan sólo 4 en la propuesta de Giori. En adición, “el más alto grado de mecanización de las prensas Giori” hacía posible que la calidad de la impresión dependiera “menos de la habilidad y experiencia de las operaciones”. Las razones expuestas daban lugar a que para los equipos Giori se necesitara menos personal especializado y que “el adiestramiento para la operación eficiente de esas prensas [pudiera] lograrse más fácil y rápidamente que en los casos de ABNCO y Thomas De la Rue”. Así, en cuanto a costos de operación las estimaciones eran como sigue:

**CUADRO 3**  
**COSTOS DE OPERACIÓN**  
 (Proyección, pesos)

ABNCo	\$2 443 875.00
O. Giori	\$1 928 750.00
Thomas De la Rue	\$3 278 875.00

Todos los indicios apuntan a que en la Organisation Giori el proyecto para establecer una fábrica de billetes en México se tomó con el máximo interés y cuidado. Tanto, que el propio Gualtiero Giori –figura emblemática en el mundo de la producción de papel moneda por su hazaña de crear la primera máquina intaglio multicolor para la impresión de billetes– se involucró personalmente en las negociaciones e incluso viajó a la Ciudad de México en julio de 1963 para reunirse con don Rodrigo Gómez y la plana mayor del Banco de México. Un telegrama enviado por el ingeniero Giori

al Banco de México señaló: "... Debiendo salir enseguida Estados Unidos estoy obligado establecer programa. Agradeceré telegrafíarme decisión ustedes...". Poco después, el 19 de junio, Giori telegrafió a Ernesto Fernández Hurtado: "Lamento molestarles nuevamente a propósito de la fecha de mi visita... a causa de mis diversos compromisos que me exigen frecuentes viajes intercontinentales... Ruego tengan la amabilidad de indicarme la época definitiva durante la cual mi visita a México será agradable y útil a nuestros intereses". Y la confirmación definitiva se envió desde Lausanne, Suiza, el 27 de junio: "Muchas gracias por su cable. Llegaré Ciudad de México domingo 14 de julio. Alojaré Hotel Presidente. Ruégoles enviaré allí noticias acerca entrevista lunes 15"<sup>6</sup>.

Desde que en 1947 Giori creó la primera máquina intaglio multicolor para imprimir billetes, llamada Piloto, el ingeniero milanés había dado pasos importantes para convertirse en prácticamente el productor monopolista de prensas para producir papel moneda. Uno de tales pasos tuvo verificativo en la década de los cincuenta cuando se concretó la alianza de Organisation Giori con el prestigiado productor de maquinaria alemán Koenig & Bauer. Bajo el impulso de esa alianza se creó la famosa prensa Kobeau-Giori que prevaleció en el mercado hasta imponerse casi en definitiva sobre sus competidoras. Otro avance clave del consorcio italo-alemán se dio cuando a finales de los años cincuenta se logró que sus máquinas fueran compradas por las fábricas impresoras de billetes para los bancos centrales de Holanda y Austria. En la historia comercial de la Organisation Giori también ocupa un lugar preponderante la negociación por la cual, para tener mayor poder de mercado y en particular volverse proveedor del impresor de los dólares para el sistema de la Reserva Federal –el Buró de Grabado e Impresión–, se asoció con la empresa Thomas De la Rue para crear en 1965 la firma De la Rue Giori, S.A.<sup>7</sup>

En las negociaciones entre la Organisation Giori y el Banco de México para establecer la fábrica de billetes hay manifestaciones concretas de los avances de la firma suiza para convertirse en el referente principal de las máquinas impresoras de papel moneda. A manera de ejemplo, cuando se concretó la alianza con De la Rue Rodrigo Gómez del Banco de México

<sup>6</sup> Archivo Histórico del Banco de México, Caja 19, Expediente 4.

<sup>7</sup> Klaus W. Bender, *Moneymakers. The Secret World of Banknote Printing*, Weinheim, Wiley-VCH 2006, pp. 55, 58-59, 60-61 y 66-68.

recibió un mensaje en diciembre de 1965 en el siguiente tenor: “Tenemos el honor de poner en su conocimiento que a fin de mejorar nuestra organización interna, hemos decidido concentrar toda nuestra actividad en nuestras oficinas de Lausanne... donde se encuentra el domicilio social de la Société Technique Giori & De la Rue, S.A.”. En el plano personal Giori había conseguido un gran triunfo cuando previamente esa empresa británica se había retirado de la producción de prensas para imprimir billetes. Asimismo, en el proceso de convertirse en proveedor para el Bureau of Engraving and Printing de Estados Unidos había infligido una dolorosa derrota a la ABNCO. El episodio está relatado en el interesante libro del periodista Bender ya citado en estas páginas. Para convertirse en proveedor del Buró, el consorcio Giori & De la Rue desarrolló especialmente para esa licitación una prensa a la que se denominó “Mono-Intaglio”. Por su parte, a fin de sobrevivir en ese ramo del mercado la ABNCO contrató al previamente ingeniero en jefe de Giori, Ivando Gazzola, con cuya ayuda se creó la prensa Magna Intaglio. El episodio concluyó en que aunque el Buró acabó adquiriendo las 4 máquinas Magna que se le ofrecieron además de 8 prensas Mono-Intaglio de Kobeau-Giori, las prensas Magna nunca pudieron funcionar de manera apropiada. Incidentalmente, la adquisición de esas prensas dio lugar a un acalorado debate en el Senado estadounidense<sup>8</sup> –encargado de la operación del Buró– a finales de la década de los setenta.<sup>9</sup>

Los argumentos que el ingeniero Giori debió haber esgrimido ante el Banco de México en favor de la propuesta de su empresa debieron ser aproximadamente los mismos que los contenidos en una larga comunicación sin fecha que se envió al instituto central mexicano bajo la ilustrativa cabeza de “Memorándum que presenta la Organización Giori a la atenta y distinguida consideración del señor Rodrigo Gómez, Director General del Banco de México”. Una de las cosas que sorprende en ese memorándum es la forma franca y hasta descalificatoria con que Giori se refiere a la propuesta alternativa que había presentado la ABNCO e incluso en contra de esa propia firma. Como posiblemente durante ese tiempo ya estaba en gestación la alianza de Giori con De la Rue, ninguna referencia hay en ese escrito respecto de la cotización que presentó el proveedor británico. Básicamente dos fueron

<sup>8</sup> Carta de De la Rue Giori, S.A, a Rodrigo Gómez, 1 de diciembre de 1965, en AHBM.

<sup>9</sup> Bender..., *op. cit.*, p. 68.

los argumentos de Giori en oposición a la ABNCO. El primero, aunque quizá de menor importancia, tenía que ver con el excesivo conservadurismo y renuencia a la innovación de esa empresa. En opinión de Giori, “la elaboración de billetes de banco siguiendo los tradicionales conceptos clásicos da[ban] a un País un aspecto de estancamiento”. Esa apariencia no era “compatible con la pujanza de una Nación como México que está mostrando al Mundo que se encuentra en pleno desarrollo...”. En el caso de México, esa evolución venía aparejada “con las técnicas más avanzadas que sustituyen paulatinamente los procedimientos arcaicos”.

El segundo y probablemente más importante argumento era que la ABNCO estaba ya obsoleta en materia de productos y técnicas, lo que le impedía imprimir billetes modernos a salvo de la falsificación. En respaldo a esta última acusación, Giori hacía referencia al caso reciente de un billete de cinco mil cruzeiros creado por la ABNCO y que había resultado un fracaso en razón de que había sido falsificado en grandes cantidades. El agravante era que dicha pieza tenía “las mismas características técnicas de los billetes que [en esa época] circula[ban] en México”. Según Giori, una investigación llevada a cabo por la Policía Científica de Suiza sobre el billete de marras había comprobado el atraso técnico con el que se había diseñado y producido. En contraste, el boceto de un billete preparado por la organización Giori “con bases técnicas modernas pero contando con los mismos elementos (motivos, tamaño, etc.)” mostraba las grandes diferencias. En opinión de Giori, éstas eran evidentes “no solamente del punto de vista artístico sino también del punto de vista de la seguridad...”.

Por otra parte, en su memorándum Giori puso de relieve algo que también se menciona en el libro de Bender sobre el enfoque empresarial de ofrecer a sus clientes un producto integral como proveedor de equipos y tecnología, desarrollador y oferente de servicios. Muy posiblemente el ingeniero italiano conoció la sentencia atribuida a Henry Ford de que es más importante el servicio que la venta. Incluida en esa oferta integral estaba también una relación de proveeduría muy importante que hasta el momento no se ha mencionado en estas páginas: la del fabricante de las tintas de seguridad especializadas para la impresión de billetes. En el caso de Giori, su oferta incluía a la empresa SILCA, propiedad de Albert Amon de quien Gualtiero era un amigo cercano. Desde entonces y hasta tiempos recientes esa firma se ha

mantenido como la predominante en ese ramo y a sus productos difícilmente podría dar la espalda la futura fábrica de billetes del Banco de México. Y, desde luego, en la propuesta de Giori había también que considerar el muy importante centro de capacitación y adiestramiento instalado por la empresa como parte de su amplio departamento de investigación y desarrollo. En esas instalaciones, “protegidas herméticamente mediante los más modernos sistemas de seguridad”, los capacitandos podían realizar corridas múltiples de impresión en máquinas auténticas, además de también contemplar el proceso de contado y empaquetamiento de los billetes.<sup>10</sup>

Todos estos aspectos y otros afines fueron incorporados con una intención mercadotécnica en el citado memorándum de Giori para el Banco de México. Una de las facetas que más se destacaban en esa comunicación era el legado técnico de frontera que le daba a esa empresa ventaja sobre sus competidores: “la Organización Giori no solamente está a la vanguardia del progreso sino también es la única firma en su ramo que sigue progresando mediante nuevos inventos de definitiva importancia técnica y económica”. Y desde luego, el memorándum también puso énfasis en la capacidad para el adiestramiento. En ese respecto, “ninguno de nuestros competidores cuenta con un Centro de Impresión y Grabado como el de la Organización Giori en Milán... que tiene como objeto la instrucción del personal técnico de los Institutos que opten en favor de las Instalaciones Giori:”

“Hasta los países más adelantados, que ya imprimían sus billetes desde hace muchos años, han mandado a sus técnicos a nuestro Centro de Instrucción y Grabado para que conozcan los últimos adelantos en la preparación e impresión de billetes de banco a fin de poder aprovechar las instalaciones que nos han venido adquiriendo. Además, ninguna otra organización puede ofrecer tantas posibilidades de colaboración técnica como la Organización Giori, la cual cuenta entre sus clientes a la mayoría de los institutos de emisión, todos dispuestos a poner su gran experiencia a la disposición del Banco de México”.

En el escrito de Giori se pone asimismo mucho énfasis en la superioridad técnica de sus máquinas y en la diferencia en cuanto a procedimientos y servicios sobre los de sus competidores y las ventajas económicas que se derivaban de convertirse en sus clientes. Respecto de los equipos y procedimientos

<sup>10</sup> Bender, *op. cit.*, pp. 59-60.

de impresión, en el escrito de Giori se citaba la opinión de una autoridad en el tema que era el señor Hossack de la ABNCO, y quien a pregunta sobre el particular no había podido dejar de manifestar “francamente la opinión de que las instalaciones de la Organización Giori y las de la American Bank Note son tan diferentes que no tienen base de comparación”. La amenaza sutil estaba claramente lanzada: de contratar el Banco de México con la ABNCO quedaría automáticamente excluido de tener relaciones de proveeduría con Giori. Respecto de la propuesta que habría presentado la empresa estadounidense para la fábrica de billetes de México la opinión de Giori fue bastante explícita y tajante:

“Desconozco el avalúo de la American Bank Note de Nueva York por cuenta del Banco de México pero estoy seguro de que el veredicto habrá sido invariable a la organización Giori... debido al hecho de que somos hoy en día los fabricantes más importantes de instalaciones para la producción de billetes de banco... Nuestras instalaciones no solamente son las mejores desde el punto de vista técnico sino también las más convenientes desde el punto de vista económico”.

Otro antecedente que Giori invocó en favor de su propuesta para participar en la instalación de la fábrica de billetes de México era respecto de las máquinas intaglio que la Secretaría de Hacienda había adquirido para la Oficina Impresora de Estampillas. Ese hecho había establecido un vínculo importante con el gobierno mexicano no únicamente por la venta de las máquinas sino también “mediante la adquisición de todos los equipos adicionales... y la instrucción del personal técnico de esa Dependencia...”. En términos del ingeniero italiano, esas instalaciones podrían asimismo “facilitar en la forma más simple y económica la formación de parte del personal técnico de la futura imprenta del Banco de México”.

No se sabe si efectivamente se llevó a cabo esa capacitación en las instalaciones mencionadas pero a la postre, una vez que la fábrica de billetes del Banco de México entró en funcionamiento, el caso desembocó en un resultado imprevisto. En tal sentido, obra en el archivo histórico del Banco una comunicación de febrero de 1967 del subdirector Ernesto Fernández Hurtado al director Rodrigo Gómez en relación a las gestiones de la Secretaría de Hacienda para que los equipos Giori que tenía la Oficina Impresora de

esa dependencia fueran absorbidos por el Banco de México como parte de la maquinaria de la fábrica “en virtud de que nunca han podido hacerlos trabajar a capacidad aceptable y los utilizan solamente para algunas impresiones de valores”. La opinión del subdirector fue en el sentido de que sería conveniente ese traspaso de maquinaria “en vista de los problemas de jurisdicción que se han tenido con dicha oficina respecto a la impresión de billetes...”. A continuación el funcionario aportó tres razones adicionales en apoyo del traspaso:

“Que siempre se consideró que la nueva fábrica podría imprimir valores a todas las empresas descentralizadas que en la actualidad ordenan sus impresiones a talleres privados”.

“Porque la fábrica cuenta con espacio suficiente y con este equipo adicional se facilitaría hacer algunas impresiones a bancos centrales latinoamericanos, sin necesidad de tomar tiempo ni hacer ajustes innecesarios en el equipo que el Banco de México adquirió para la impresión de sus propios billetes”.

“En tercer lugar, se trata de un equipo en muy buen estado, que podemos tomar a un precio mucho más bajo que el que tienen esos equipos en el exterior. El precio de dicho equipo usado podría indicarlo la propia firma Giori, de acuerdo con su estado de uso y mercado disponible”.<sup>11</sup>

No hay duda de que para la instalación de su fábrica de billetes el Banco de México adquirió la maquinaria Giori tal como se recomendó en la evaluación que se hizo de las propuestas que participaron en el proceso. Sin embargo, se carece de información sobre los equipos que se adquirieron, su fecha de entrega y el tiempo que llevó su instalación en el inmueble situado en Calzada Legaria. Tan sólo un indicio obra en ese sentido en el archivo histórico del Banco en la forma de un telegrama del 15 de septiembre de 1966 suscrito por el propio Giori. El cable fue para informar a la institución que esa mañana había quedado abonado en la cuenta de De la Rue Giori en el Banco Credit Suisse de Lausanne “la suma de un millón cuatrocientos nueve mil cuatrocientos cuarenta y cuatro marcos alemanes...”. Según el cable, esa cantidad correspondía al 20 por ciento del total del contrato suscrito con

---

<sup>11</sup> Archivo Histórico del Banco de México.

el Banco de México el 2 de marzo de 1964. El mensaje concluía dando al Banco de México “mis expresivas gracias por la amabilidad y diligencia con que han tenido a bien responder...”.<sup>12</sup>

¿Cómo fueron en esos inicios los servicios de apoyo técnico que De la Rue Giori proporcionó a la fábrica de billetes del Banco de México? Tan sólo un ejemplo de esa muy importante relación fue posible descubrir en los papeles históricos relativos a la fábrica. Ese proveedor al parecer efectivamente se encontraba en un esfuerzo permanente de innovación para equipos y máquinas. Así, hacia principios de 1969 dicha empresa hizo saber a las autoridades del Banco que habían logrado desarrollar un dispositivo de precontrol electrónico para la numeración de los billetes que se imprimían. Según la comunicación correspondiente, esos dispositivos que podían adaptarse sin problemas “en máquinas de impresión totalmente diferentes”, ofrecían “numerosas ventajas...”. Entre ellas quizá la más importante era que permitían “la eliminación del personal encargado de verificar los números, ya sea en los billetes de banco como en cualquier otro papel valorado (cheques, títulos, etc.)”. Así, la comunicación respondió a la finalidad de ofrecer a la fábrica de billetes a prueba uno de tales dispositivos “por cuatro semanas”. En caso de que el ofrecimiento fuera de interés para el Banco de México, debería confirmárselo al proveedor. En tal caso, éste le haría llegar a México “el dispositivo en cuestión y delegaremos (*sic*) a vuestra Imprenta un técnico especializado para proceder a su incorporación en la máquina numeradora que ustedes han escogido para ensayarla”<sup>13</sup>.

En caso de que el Banco de México estuviera interesado en esa posibilidad, De la Rue Giori solicitaba que se respondiera una serie de preguntas que sería necesario conocer antes de enviar a México “al técnico especializado”. La primera era respecto del tipo de máquina “con indicación de la marca, el tamaño, la fecha de entrega” en la que se desearía probar el dispositivo. A esa información tenía que agregarse la relativa a la “cantidad máxima de numeradores utilizados en la máquina” y el número “de ruedas con cifras incorporadas en cada numerador”. En caso de que el dispositivo fuera a ensayarse en máquinas de impresión planas se solicitaba enviar, si fuera posible, “un diseño detallado del marco de numeración”. Adicionalmente

<sup>12</sup> Telegrama X07 N5390 Lausanne, 15 de septiembre de 1966 de Gualtiero Giori en AHBM.

<sup>13</sup> Carta de De la Rue Giori a la Dirección del Banco de México, 31 de Marzo de 1969, en AHBM.

también se solicitaba información sobre las “características de la corriente de la máquina con indicación de la tensión”. En apoyo del ofrecimiento, el comunicado informaba que el dispositivo ya se había aplicado exitosamente en tres casos: en la imprenta del Banco de Italia en una máquina “Numerota”; en la imprenta de Thomas De la Rue en una máquina “Numberling” y en la Imprenta Turati & Lombardi de Milán, en una máquina plana Heidelberg.

Tanto en el documento sin fecha en el que se evaluaron las ofertas de los proveedores como en la comunicación de Giori se puso mucho énfasis en la conveniencia de conseguir asesoría técnica por parte de otros bancos centrales para la instalación de la fábrica de billetes. Al parecer, las autoridades del Banco de México coincidían con esa opinión y en el archivo histórico del instituto central hay comprobación de los esfuerzos que se pusieron en ejecución en ese sentido de una manera sistemática. La información correspondiente confirma que hubo contactos con esa finalidad con el Buró de Grabado e Impresión de Estados Unidos, el Banco Nacional de Bélgica, el Banco de la República de Colombia y el Banco Nacional de Austria. Con todo, no hay en las comunicaciones que es posible consultar mucha información sobre el detalle de esas asesorías. Es decir, respecto de las recomendaciones que esas instituciones pudieron haber dado al Banco de México en cuanto al proyecto para establecer su fábrica de billetes.

Un caso especial en ese sentido fue el del Buró de Grabado e Impresión en una comunicación de diciembre de 1963 suscrita por el Jefe de la Oficina de Fabricación de Billetes y Estampillas en esa entidad, James Conlon. Estando el Banco de México embarcado en el proceso de adquirir la maquinaria para su fábrica de billetes, a través de la embajada en Washington cuyo titular era el exsecretario de Hacienda Antonio Carrillo Flores, se había solicitado al “Bureau of Engraving and Printing” su opinión sobre un conjunto muy detallado de prensas y otros equipos que la Organización Giori estaba ofreciendo en venta. En particular, esa solicitud era respecto a las cotizaciones que se habían recibido de dicho proveedor.

La respuesta del señor Conlon fue que el Buró había adquirido de Giori maquinaria similar a la incluida en el listado del Banco de México “únicamente en los casos de la prensa calcográfica de dos placas y tres colores y en el de la prensa calcográfica de cuatro placas y tres colores”. A continuación, la aclaración del jefe Conlon fue simplemente en el sentido de que

para ambas máquinas la cotización que había recibido el Banco de México de Giori “era comparable con el precio que había pagado el Buro por esos equipos”. Y a continuación, ese funcionario concluyó lamentando no poder emitir opinión sobre las cotizaciones para el resto de los equipos incluidos en el listado del Banco por su falta de conocimiento y familiaridad con ellos.<sup>14</sup>

En adición a lo anterior, muy escasos indicios de las recomendaciones de tipo técnico que se obtuvieron de otros bancos centrales es posible descubrir en el archivo histórico del Banco. En todos los casos mencionados don Rodrigo Gómez escribió al funcionario de mayor jerarquía en esas instituciones señalando que “desde hacía tiempo el Banco de México había estado estudiando las posibilidades técnicas y económicas para establecer una fábrica de billetes en México”. A continuación, el director Gómez solicitaba que el funcionario con mayores conocimientos en la institución contactada en materia de impresión de billetes pudiera visitar el país a fin de colaborar “con nosotros en el desarrollo integral del proyecto, discutiendo los programas correspondientes y asesorándonos en los aspectos técnicos y administrativos que será necesario implantar en la imprenta mexicana de billetes de banco”. Ése fue el mensaje de varias cartas similares que don Rodrigo Gómez envió a los siguientes funcionarios: Dr. Eduardo Arias Robledo, Gerente General del Banco de la República de Colombia; Dr. Reinhard Kamitz, Presidente del Banco Nacional de Austria y el señor Hubert Ausiaux, Gobernador del Banco Nacional de Bélgica. Tan sólo en las cartas relativas de los enviados colombiano y belga es posible encontrar alguna indicación del tenor de sus asesorías. En el caso de Bélgica el experto que viajó a México fue el ingeniero Charles Aussems, director de la imprenta de billetes de su país. En una misiva fundamentalmente protocolaria de junio de 1965 enviada a la atención de Rodrigo Gómez, ese comisionado de cualquier manera apuntó:

“Durante mi estancia tuve el placer de aportar mi modesta contribución a la obra que el Banco de México está llevando a cabo y justamente con sus colaboradores procedí a hacer un último examen sobre los planes de la futura imprenta. Las sugerencias que yo hiciera son de carácter secundario, puesto que según mi

---

<sup>14</sup> Carta de James Conlon, Bureau of Engraving and Printing, para Julián Saénz, Embajada de México en Washington, 12 de diciembre de 1963, en AHBM.

opinión el proyecto responde por su estructura a las exigencias técnicas de las futuras instalaciones así como al programa establecido”<sup>15</sup>

Por otro lado, en los papeles históricos del Banco de México apenas hay algunas menciones escuetas al tema del terreno que se adquirió para la fábrica de billetes y el edificio que se construyó para albergarla. Respecto del terreno, en una breve nota casi informal sin membrete, fecha o firma, se dice que por el predio de interés con 26 650 metros cuadrados los vendedores habían solicitado originalmente 180 pesos por metro cuadrado pero que posteriormente habían bajado su cotización a 160 pesos. Y a continuación se agregaba que harían “la lucha para que nos lo dejen en \$150.00 m<sup>2</sup>, pero creemos que \$160.00 es un buen precio”. En seguida se explicaba que la fábrica requería al principio y tan sólo para atender la producción de México 15 mil metros cuadrados. Sin embargo, se explicó, se necesitaba el espacio restante para ampliaciones que se anticipaba deberían realizarse en corto tiempo. Adicionalmente se aclaró en la nota que el Departamento de Seguridad del Banco había aprobado la ubicación de la fábrica “como un buen sitio poder dar las protecciones requeridas”. Por último, lamentablemente no subsisten en la actualidad los dos planos con los que se prometía venía acompañada la nota. De lo que sí hay indicios es de que la construcción del edificio no pudo terminarse como estaba planeado en marzo de 1966. En tal sentido, el proveedor Maschinenfabrik Michael Kämpf de Hamburgo solicitó en febrero de 1966 que se le informara si el inmueble estaría listo para el mes de julio de ese año a fin de que estuviera en posibilidad “de preparar con suficiente tiempo la expedición de la maquinaria” que se les había adquirido.<sup>16</sup>

Con motivo de la inauguración de la fábrica de billetes a la que asistió el Presidente Gustavo Díaz Ordaz, se filmó un cortometraje que aporta alguna información valiosa sobre los perfiles del proyecto. Patrocinada esa filmación por la Secretaría de Hacienda bajo el título “Actividades del señor Secretario de Hacienda en 1967” es posible detectar en esa presentación un error garrafal. Ello, en la medida en que el tema principal de esa grabación que fue la inauguración de la fábrica de billetes del Banco de México tuvo verificativo casi dos años después, en diciembre de 1969, ya en vísperas del transexenal 1970. En un sentido diferente, en la primera parte de ese

<sup>15</sup> Carta del Ing. Charles Aussens del Banco Nacional de Bélgica al director Rodrigo Gómez, 11 de junio de 1965, en AHBM.

<sup>16</sup> Carta de Michal Kampf K.G. al ingeniero Fausto Urencia Ramírez, 25 de febrero de 1966, en AHBM.

cortometraje se presenta un hecho al que no se hace mención alguna ni en las Actas del Consejo del Banco ni tampoco en los papeles históricos alusivos al establecimiento de la fábrica. Se trató del proyecto paralelo, seguramente discurrido por el ministro Ortiz Mena, de establecer la Casa de Moneda en el mismo predio que la fábrica de billetes, en vecindad tan sólo separada por una barda colindante. Aunque operativamente tanto la Casa de Moneda como la fábrica pueden considerarse como proveedores del Banco de México en la medida en que le suministran las monedas metálicas y los billetes que el instituto central se encarga de poner en circulación, ambas entidades tienen jurisdicciones distintas. Mientras la Casa de Moneda se encuentra en la jurisdicción de la Secretaría de Hacienda, la fábrica de billetes es parte de la estructura del instituto central.<sup>17</sup>

En el mencionado cortometraje se explica con pormenor que el proyecto concebido por Ortiz Mena para la Casa de Moneda no únicamente contemplaba su mudanza junto a la fábrica de billetes en la Calzada Legaría sino también una modernización completa de sus equipos, tecnología y procedimientos de trabajo. A tal fin, en el cortometraje se muestra que para lograr la modernización de esa dependencia se contrató un empréstito con el Eximbank de Estados Unidos por 43.8 millones de pesos. Con el importe de ese crédito se pagarían los nuevos hornos, máquinas laminadoras, troqueladoras y demás equipos nuevos que le venderían a la Secretaría de Hacienda las empresas General Electric y E.W. Co. Inc. En el cortometraje también se muestra la ceremonia de firma del contrato para la adquisición de esos equipos que encabezó el ministro Ortiz Mena acompañado por el oficial mayor de Hacienda, el director de la Casa de Moneda y el director del Banco de México, Rodrigo Gómez. En el evento estuvieron presentes también los funcionarios de las firmas proveedoras.

La inauguración oficial de la fábrica de billetes fue el 2 de diciembre de 1969, con la asistencia del propio presidente Gustavo Díaz Ordaz; en la ceremonia el orador fue el secretario Ortiz Mena. En el cortometraje aparecen escenas de los momentos en que ese funcionario pronunció su discurso conmemorativo, del develamiento de la placa de inauguración, del

<sup>17</sup> La primera casa de moneda en la Nueva España se estableció en 1535. Al consumarse la Independencia, de manera natural la casa de moneda quedó ubicada en la jurisdicción de la Secretaría de Hacienda y en esa jurisdicción ha quedado desde entonces. La especialidad original del Banco de México se determinó para la emisión de billetes. Cuando en la década de los sesenta se decidió establecer la fábrica de billetes local, fue lógico que quedara en la jurisdicción del Banco de México.

momento en que el mandatario puso en operación al botón de arranque de las máquinas tipográficas de la fábrica, del recorrido que realizó por la planta acompañado por Ortiz Mena y el director Rodrigo Gómez y del evento de convivencia que tuvo verificativo al final de la ceremonia durante el cual se acercaron a saludar al presidente los representantes de la banca privada a quienes se extendió invitación para que asistieran al acto. En el archivo histórico es posible encontrar copia de algunos de los telegramas que se enviaron a esos banqueros para que asistieran a la celebración. Y en una de las últimas escenas del *film* se aprecia fugazmente, aunque con toda claridad, al mandamás del Banco de Comercio Manuel Espinosa Yglesias saludando al presidente Díaz Ordaz.

Por último, la crónica de los esfuerzos que concluyeron en el establecimiento de la fábrica de billetes del Banco de México puede satisfactoriamente terminar con una misiva que se envió suscrita por don Rodrigo Gómez a la atención del presidente Gustavo Díaz Ordaz.

---

México, D.F., 11 de diciembre de 1969.

Sr. Lic. Don Gustavo Díaz Ordaz  
Presidente de la República  
Palacio Nacional

Por conducto del señor Lic. Antonio Ortiz Mena Secretario de Hacienda y Crédito Público me permito enviar a usted el billete No. 1 de la denominación de \$10.00 producido en la Fábrica que usted hizo el honor de inaugurar el día 1º. del presente mes, que fue planeada y construida durante su patriótica y eficiente administración.

Respetuosamente,

Rodrigo Gómez



EXCELENCIA EN LA UNIVERSIDAD DE N.L.



### 3. LA SEMILLA QUE FRUCTIFICÓ

En la semblanza o ficha biográfica del distinguido neoleonés Ramón Cárdenas Coronado sobresale que de su iniciativa se derivó la creación de la escuela o facultad de economía de la Universidad de Nuevo León, la propuesta para que el programa de estudios y el plan completo de esa facultad se reformara a fondo y la grandeza personal y el desprendimiento para ceder el mando a la persona idónea para que en su sustitución llevara a cabo la reforma y reorganización requerida. No es posible saber si a la inspiración de don Ramón correspondió también la muy ambiciosa y elevada idea de hacer de esa escuela algo excepcional en México y posiblemente en América Latina: una unidad de enseñanza e investigación universitaria de verdadera excelencia. Cesar Rangel, distinguido integrante de la primera generación de egresados de esa facultad reformada y reorganizada con tan altas miras, ha evocado no tan sólo la iniciativa fundacional de don Ramón Cárdenas sino también su temple moral para entregar la estafeta a quienes pudieran llevar con destreza a buen puerto la nave de esa escuela mexicana de economía que finalmente logró ser y conservarse de calidad excepcional: “Don Ramón Cárdenas tuvo la humildad, el realismo y la valentía para decir: no tengo los elementos para hacer una escuela de economía. No soy economista, no tengo profesores que sean economistas, no tengo el proyecto... Con humildad se dio cuenta de que estaba obligado a pedir ayuda y se la solicitó al Banco de México a través de su amigo y paisano Rodrigo Gómez que era el jefe en esa institución... (Enfatiza al respecto Cesar Rangel) que la gente que es grande es también humilde... y don Ramón era grande”.<sup>1</sup> Tengo para mí –y ojalá que la voz de Cesar Rangel sea escuchada, aunque sea de forma

---

<sup>1</sup> Entrevista Cesar Rangel-Eduardo Turrent Díaz (ETD), abril de 2016.

oblicua— que en el muy digno y funcional edificio con que cuenta la Facultad de Economía en la Unidad Mederos desde 1977 hay una omisión: falta una placa conmemorativa para distinguir un aula o un auditorio en honor de la figura de don Ramón Cárdenas como el iniciador de un milagro de creación fundacional en el ámbito educativo de México.

En el recuento biográfico de Ramón Cárdenas hay otros dos datos que en el caso de alguna otra persona podrían ser triviales o intrascendentes pero que para el tema que nos ocupa fueron determinantes. Esos datos son los relativos al lugar de nacimiento y primeros años de vida y a la época en que vio la primera luz ese neoleonés. Oriundo de Monterrey y nacido en 1909, don Ramón Cárdenas era al igual que su coterráneo, el banquero central Rodrigo Gómez, un neoleonés distinguido y debieron conocerse y tener muchos contactos en común. Además, había otra coincidencia común entre ambos: ¡después de su infancia y formación básica en su natal Linares los dos emigraron a la ciudad de Monterrey en busca de horizontes de desarrollo personal más amplios! No se sabe si además de esos vínculos hubo contactos de otro tipo entre Rodrigo Gómez y su paisano Ramón Cárdenas, pero es perfectamente factible que cuando este segundo se vio ante el reto de formar una escuela de economía digna del nombre haya decidido consultar a otro neolonés que había llegado a un cargo tan elevado como ser cabeza del banco central. Y los hechos demuestran que don Rodrigo acudió al llamado de don Ramón.

Como era el estilo de Rodrigo Gómez en el Banco de México, el apoyo al proyecto de la Facultad de Economía de la Universidad de Nuevo León se echó a andar sin grandes formalismos ni fundamentos documentales. Así, no se sabe a ciencia cierta en cuál forma o en cuáles formas Ramón Cárdenas se acercó en búsqueda de apoyo, la respuesta concreta que se le dio desde el Banco de México, si en sus empeños viajó a la ciudad de México para consultar su propuesta o si lo hizo de manera epistolar o telefónica y si antes de tomar una decisión al respecto el director general del Banco de México solicitó un diagnóstico sobre el caso o formuló personalmente ese diagnóstico. Pero para avanzar en el análisis vayamos a lo que es sabido sin sombra de duda y a la fuerza de los hechos que son siempre indiscutibles. En el ámbito de lo que era sabido e indiscutible, tan sólo por el perfil de los egresados de la Facultad de Economía de la Universidad Nacional Autónoma de México

que solicitaban trabajo en la institución el banquero central se encontraba bien alerta del bajo nivel de preparación con el que en general egresaban los graduados de esa escuela. Y eso, además de los sesgos doctrinales que solían inculcarles ahí a los estudiantes, en particular con un aborrecimiento casi irracional por la banca central y la política monetaria a las que se calificaba de reaccionarias y frenadoras del crecimiento económico. ¿Sería deseable que ese modelo ya conocido se reprodujera en la Universidad de Nuevo León? ¿Cuál beneficio se derivaría para el país en general y para el Estado de Nuevo León en particular que se estableciera en ese entorno algo semejante? Es altamente probable que cuando Rodrigo Gómez decidió encomendar esa misión a la maestra Consuelo Meyer ya tuviera en mente el lineamiento o la guía que dio a la comisionada. El otro e indudable mérito del director del Banco de México residió en el perfil de la persona a la que encargó el proyecto. Como es ampliamente sabido, la economista Meyer no únicamente estuvo a la altura de las exigencias de la encomienda que se le encargó; realizó una tarea excepcional, una joya de trabajo constructivo digna de quedar gravada en letras de oro. Fue una obra de arte institucional que se consumó en el impresionante valle descubierto originalmente por Montemayor y que se encuentra presidido señorialmente por el Cerro de la Silla.

En la importante bibliografía que existe sobre el tema no se aclara a quién correspondió la idea de involucrar en el proyecto como actores importantes al historiador Daniel Cosío Villegas y a quien fue quizás en vida su discípulo más cercano y querido: el economista Víctor L. Urquidi. En esas fuentes tampoco se aclara por cuál conducto se gestionó esa colaboración y cuándo se concretó y se puso en ejecución. Y al decir esto último pensamos en la posibilidad eventual: ¿Qué habría sucedido si Cosío o Urquidi o ambos hubieran declinado por las razones que fueran su participación en el proyecto? Muy posiblemente eso no ocurrió en razón de que fue el propio director del Banco de México, Rodrigo Gómez, quien logró convencerlos sobre la singularidad de la propuesta, sus bondades y sus beneficios potenciales. Sin embargo, no hay duda de que esa participación se produjo y tuvo dos expresiones: la formal o protocolaria y la práctica. En ambas expresiones la colaboración del maestro Cosío y también de Urquidi resultó altamente beneficiosa. Felizmente, esos hechos quedaron debidamente consignados en los libros de Ernesto Bolaños y de Guadalupe Martínez y también en las propias

memorias que escribió el maestro Cosío Villegas muchos años después. Al respecto, seguramente fue rigurosamente exacto lo ahí dicho por Cosío en el sentido de que intervino “activamente en la creación de una escuela de economía dentro de la Universidad de Nuevo León” y también que provocó “una primera donación de libros” por parte del Banco de México, consiguió a “los primeros profesores, algunos de ellos extranjeros, pues resultó difícil convencer a los economistas capitalinos cambiar de residencia”. De manera aún más reveladora, Cosío apuntó haber conseguido “del Banco de México que comisionara a Consuelo Meyer para trasladarse a Monterrey” a fin de que dirigiera esa nueva escuela que se deseaba crear además de pecar un poco de exageración al decir que él personalmente redactó “los planes de estudio” ya que al parecer lo que sucedió es que para esa tarea más bien le brindó apoyo a la maestra Meyer.<sup>2</sup>

Afortunadamente, en Guadalupe Martínez (2009) se recoge el testimonio que la maestra Meyer dictó en 1993 –a tres décadas de que partiera de Monterrey– en recuerdo de su participación en el establecimiento de la Facultad de Economía de la Universidad de Nuevo León. En ese texto se precisa que después de quedar Cosío inesperadamente sorprendido por el interés que había mostrado Consuelo Meyer por involucrarse en el proyecto de crear una nueva escuela de economía en Nuevo León decidió ayudarla “con un plan de estudios” al cual ella le introdujo posteriormente algunas modificaciones. Y según el testimonio de la maestra Meyer, fue en esas primeras etapas del trabajo cuando le propuso a Cosío la posibilidad de que ejerciera “una dirección honoraria de la nueva Facultad”.<sup>3</sup> Por su parte, en el libro de Ernesto Bolaños (2000) se narra una de las importantes aportaciones que el maestro Cosío hizo al proyecto y que consistió en la interpolación de sus buenos oficios ante la Fundación Rockefeller para que apoyara financieramente al importante curso de Civilización Contemporánea y a fin de hacer posible la contratación del profesor Max Savell de la Universidad de Columbia para que lo impartiera. Respecto de la colaboración de Víctor Urquidi, señala el profesor Bolaños que desde la subdirección que ocupaba en la sede de la CEPAL en México ese economista ayudó a conseguir las maestras que impartieran Introducción a la Economía y Matemáticas para

<sup>2</sup> Daniel Cosío Villegas, *Memorias*, México, SEP y Joaquín Mortiz, *Lecturas Mexicanas* 55, 1986, p. 306.

<sup>3</sup> María Guadalupe Martínez, *Pasión por un Proyecto. Historia de la Facultad de Economía*, México, Universidad Autónoma de Nuevo León, 2009, pp. 33-38.

Economistas.<sup>4</sup> Asimismo, en el testimonio de la maestra Meyer de 1993 se señala que el economista Víctor Urquidi recomendó mucho y también impulsó el establecimiento de un centro de investigaciones en la Facultad de Economía que estaba por establecerse en la Universidad de Nuevo León.<sup>5</sup> Finalmente, ambos autores registran el importante episodio en el cual el historiador Cosío fue investido formalmente por el Consejo Universitario como “Director Honorario de la Facultad de Economía, en atención (*sic*) a los eminentes servicios que ha prestado y puede seguir prestando” a esa Facultad.<sup>6</sup> Significativamente, ese nombramiento se confirió en octubre de 1958 cuando en lo fundamental ya se había materializado el proyecto y también se había logrado que despegase. Por su lado, en Bolaños se citan otros de los argumentos que en su momento se esgrimieron para otorgarle a Cosío esa designación: “ser autor de los principios básicos que forman el plan conforme al cual se ha efectuado la reorganización de la Facultad de Economía, consejero de buena voluntad, persona que ha interpuesto sus buenos oficios y valiosa influencia en instituciones nacionales y extranjeras y que ha aportado las luces de su vigorosa personalidad intelectual y su excepcional experiencia en el campo de la enseñanza de la economía”.<sup>7</sup>

A pesar de ese nombramiento y de los indudables méritos intelectuales y académicos que le correspondían a Cosío Villegas, no fue con él con quien estableció contacto inicialmente el contador público Ramón Cárdenas, director de la Facultad de Comercio de la Universidad de Nuevo León, sino con Rodrigo Gómez del Banco de México. Y lo más lógico es suponer que ese banquero central, con la capacidad de convocatoria que le otorgaba ese cargo, con su visión personal y con sus múltiples contactos, dispusiera –tal vez en consulta con otras personas de su confianza– los actores idóneos que se debían convocar para establecer en la Universidad de Nuevo León una escuela de economía de excelencia. A mayor abundamiento, era con Rodrigo Gómez y no con Cosío con quien mantenía desde muchos años atrás lazos de amistad don Ramón Cárdenas. No hay indicios sobre los candidatos alternativos a Consuelo Meyer que don Rodrigo pudo haber tenido en cartera en su momento para el proyecto, aunque sí resulta muy lógico que

<sup>4</sup> Ernesto Bolaños, *Facultad de Economía UANL: Su Proyecto Educativo Origen, Evolución y Perspectivas*, México, Universidad Autónoma de Nuevo León, 2000, p. 8.

<sup>5</sup> Guadalupe Martínez, *op. cit.*, p. 43.

<sup>6</sup> *Ibid.*, p. 28.

<sup>7</sup> Bolaños, *op. cit.*, p. 10.

hubiera pensado en Cosío y en Urquidi como los apoyos más deseables. Ambos habían prestado sus servicios en el Banco de México durante la gestión de Eduardo Villaseñor (1940-1946) y Rodrigo Gómez había alternado con ellos en muchos episodios importantes de relevancia histórica. Por ejemplo, habían figurado entre los pocos que asistieron a las conferencias que dictó en el año 1944 Raúl Prebisch en el Banco de México y habían formado parte de la muy compacta delegación que representó a México en la conferencia de Bretton Woods donde se crearon el FMI y el Banco Mundial y que se celebró también durante ese año. Por tanto, Rodrigo Gómez conocía bastante bien las capacidades intelectuales de Cosío y Urquidi, el hecho de que este segundo fuera quizás el discípulo preferido del primero y también estaba informado del perfil profesional de ambos. En particular, el director del Banco de México debió haber conocido los esfuerzos que en su momento había desplegado Cosío para crear en El Colegio de México un proyecto académico de excelencia. Incidentalmente, empeño hasta cierto punto paralelo al que se había puesto en ejecución en el Banco de México por el propio Rodrigo Gómez y por quienes le habían precedido en el cargo de mayor jerarquía en el instituto central. No había en el país muchos otros ejemplos semejantes que se pudieran emular. Y en ese recuento cabe agregar que después de la salida de Cosío del Banco de México, posiblemente en 1947, las relaciones amigables y personales entre las instituciones cuyo establecimiento había promovido –El Colegio de México y el Fondo de Cultura económica– y el Banco de México siempre se sostuvieron. A manera de ilustración, fue Cosío Villegas quien le sugirió a Rodrigo Gómez la conveniencia de que el Banco de México adquiriera los archivos de Matías Romero e Ignacio Vallarta, a lo cual accedió la institución. En abril de 1962 se explicó en el Consejo de Administración del Banco que los apoyos otorgados a El Colegio de México se habían venido dando todos los años desde 1948 y también se habían dado al Fondo de Cultura Económica. En el orden personal, en junio de 1961 ese órgano aceptó el pago de parte de los viáticos para que el escritor Cosío Villegas pudiese asistir a la conferencia del Council on World Tensions que había organizado la Universidad de Oxford y en marzo de 1965 solicitó que el Banco de México adquiriera 112 ejemplares del Tomo VII de la Historia Moderna de México, con el fin de que la propia

institución los distribuyera como obsequio “entre diversas personalidades y bibliotecas nacionales y extranjeras”<sup>8</sup>

De las fuentes disponibles no es posible deducir qué ocurrió primero: si el contacto de Rodrigo Gómez con Cosío y Urquidi para que se unieran al proyecto de la Facultad de Economía de la Universidad de Nuevo León o el llamado a Consuelo Meyer para que se hiciera cargo. En ellas se habla de la gran experiencia que tenía el maestro Cosío en la materia académica pero apenas se insinúa el caso concreto a destacar que eran los paralelismos entre el proyecto que quería implantar la maestra Meyer en Monterrey y el que previamente había puesto en marcha el intelectual Cosío Villegas en El Colegio de México apenas poco más de tres quinquenios antes. Es altamente probable que haya habido inspiración del anterior para el posterior. El episodio quedó relatado con todo pormenor en el libro de Enrique Krauze “Daniel Cosío Villegas. Una biografía intelectual”. Al respecto se lee ahí que deliberadamente el licenciado Cosío buscó hacer de El Colegio la cuna en donde pudiera irse formando “la élite intelectual de México: un proyecto distinto y en cierta forma complementario del de la Universidad”. Un proyecto de esa naturaleza no podía ser masivo y por tanto tenía que estar fundado en muy exigentes criterios de selección. Al personal de la institución, principalmente de especialización académica, el Colegio lo había seleccionado “cada vez con más rigor y escrupuloso” y en cuanto a los estudiantes el propio Cosío los entrevistaba personalmente y en ocasiones hasta los “reclutaba él mismo”. De la experiencia universitaria anglosajona Cosío había adoptado el sistema de las becas para los alumnos, las cuales debían ser “modestas pero suficientes”, además de que el lugar de mayor devoción y tiempo de estancia debía ser la biblioteca donde los estudiantes estaban obligados a pasar muchas más horas que en las clases. Otro paralelismo se definió en cuanto a que el Banco de México fue uno de los mecenas que financiaron el despegue de El Colegio de México con un estipendio anual de 50 mil pesos, el cual sin embargo únicamente se mantuvo de 1940 a 1944. En términos generales, Krauze concluye que en El Colegio Cosío Villegas logró establecer “un bonito equilibrio... entre los altísimos niveles

<sup>8</sup> Banco de México, “Actas del Consejo de Administración”, libro 26, p. 49, acta 1962, 18 de abril de 1962; libro 24, p. 171, acta 1919, 21 de junio de 1961; libro 26, p. 9, acta 2060; libro 26, p. 63, acta 2095 y libro 26, p. 90, acta 2112.

de excelencia, el gusto epicúreo por los libros y una abnegación cultural con resonancias de los remotos veinte y el Ateneo de la Juventud”.<sup>9</sup>

Así, aparte del mérito de don Rodrigo Gómez de apoyar la propuesta de crear una escuela de economía de excelencia en Monterrey, los otros dos inmensos aciertos se ubican en el ámbito de lo que en administración de empresas se denomina reclutamiento y selección de personal. Felizmente, ni Cosío como tampoco Víctor Urquidi declinaron la invitación que se les extendió para que participaran. Por su parte, por razones institucionales de autoridad y subordinación Consuelo Meyer no habría estado en posibilidades de hacer esa declinación: era empleada del Banco de México y en esa circunstancia concreta se encontraba casualmente en comisión en Santiago de Chile con una encomienda de tipo académico. Se trataba de la impartición de un curso de análisis económico en un centro interamericano de educación superior durante la época en que el director Rodrigo Gómez se encontraba todavía muy entusiasmado con la promoción de la integración económica de América Latina. Lo que sí pudo haber sucedido es que la economista Meyer viera esa encomienda como tan sólo una obligación laboral que tenía que cumplir en razón de que así se lo habían ordenado. Muy bienaventuradamente, este último no fue el caso sino todo lo contrario. Tal vez intuyó que el destino o la fortuna le ponían en charola la que sería una oportunidad de oro en su trayectoria profesional. Una oportunidad no únicamente de conseguir logros profesionales personales sino de realizar una obra constructiva de beneficio colectivo. En fin, lo que en términos de Cosío Villegas fue la inspiración que en su momento movió a los jóvenes de la Generación de 1915 o de la reconstrucción nacional: “hacer algo por México”. Así, del entusiasmo, entrega, compromiso e inteligencia de Consuelo Meyer y con el apoyo de Rodrigo Gómez del Banco de México se gestó una empresa de edificación institucional con dimensiones de apostolado. Cosío y Urquidi apuntalaron esos esfuerzos de maneras que a la distancia parecen impecables. La aportación de esas figuras al proyecto puede sintetizarse en: experiencia, prestigio, contactos y relaciones, conocimientos técnicos, asesoría y consultas, y apoyos políticos.

Ernesto Bolaños, integrante de la primera generación de egresados, evocaba a don Ramón Cárdenas “como un gran señor, una persona muy

---

<sup>9</sup> Enrique Krauze, *Daniel Cosío Villegas. Una Biografía Intelectual*, México, Tusquets, 2001, pp. 121-125.

respetada y reconocida en Nuevo León... alguien con muy buenas conexiones en el Estado". En particular era conocida su amistad personal con el gobernador Raúl Rangel Frías a quien se recordaba por sus rasgos humanistas. En esa tesitura, habría sido verdaderamente deseable que don Ramón dejara un testimonio sobre su participación primero en el establecimiento de la Facultad de Economía de la Universidad de Nuevo León y después en el proceso de reforma que se le aplicó. Respecto de lo primero, en el libro de Guadalupe Martínez hay dos referencias muy importantes. La primera y principal es que ya siendo Ramón Cárdenas funcionario universitario de su iniciativa provino la idea para el establecimiento en esa universidad de la Facultad de Contaduría que empezó a funcionar en el año 1952. Asimismo, en paralelo a ese importante antecedente habría sido muy interesante que don Ramón aclarara en qué medida le sirvió de inspiración para proponer la creación de la Facultad de Economía el hecho de que el Tecnológico de Monterrey había llevado a cabo lo mismo poco tiempo antes.<sup>10</sup> Pero definitivamente, de mucho mayor interés habría sido que explicara cuáles razones y experiencias lo llevaron a buscar la rectificación del modelo de escuela que se había puesto en marcha. Es un hecho de muchos conocidos, que ya estando en operación esa Facultad empezó a surgir en don Ramón Cárdenas una sensación de insatisfacción con lo logrado. Y según referencias, fue como producto de esa insatisfacción que decidió buscar ayuda y apoyo en el Banco de México a través de la figura de su director general, Rodrigo Gómez.

En el libro de Guadalupe Martínez hay un relato bastante interesante sobre cómo se produjo el establecimiento de la Facultad de Economía de la Universidad de Nuevo León. Se explica ahí que, por iniciativa de Ramón Cárdenas, director de la Facultad de Contaduría, en su sesión del 11 de junio de 1957 el Consejo Universitario discutió y aprobó la propuesta para que se creara en esa institución una Facultad de Economía. En su exposición de motivos para el proyecto, el rector Roberto Treviño González señaló la conveniencia de que esa Facultad pudiese empezar a funcionar el siguiente mes de septiembre de acuerdo con el calendario escolar vigente para el norte del país. Acto seguido, el Consejo designó una comisión para que se encargara del plan de estudios, la planta de profesores y demás detalles académicos y administrativos del proyecto y la cual quedó integrada por los profesores

---

<sup>10</sup> María Guadalupe Martínez, *op. cit.*, pp. 17 y 15.

Federico Páez Flores y Genaro Salinas Quiroga además del propio Ramón Cárdenas. A tal fin, explica Martínez, los integrantes de esa comisión buscaron contacto con la escuela de economía de la Universidad Nacional Autónoma de México, en la capital del país, y con inspiración en su programa de estudios se preparó el correspondiente para la Facultad de Economía de la Universidad de Nuevo León. Y en esa fuente se precisa también que los cursos se iniciaron con una plantilla de aproximadamente 25 alumnos, todos ellos maestros normalistas, y con profesores entre quienes no figuraba un solo economista. Y en razón de que tanto maestros como alumnos tenían compromisos laborales que cumplir durante el día, el programa se estableció con horario nocturno. Así, fue precisamente ese proyecto el que descalificó en forma terminante la maestra Consuelo Meyer cuando llegó a Monterrey en calidad de asesora para la Facultad de Economía de la UNL. En el recuerdo de Ernesto Bolaños los conceptos que expresó la maestra fueron más o menos en el siguiente sentido: “El programa no responde a las necesidades... Se trata de un programa poco serio, obsoleto y con sesgo ideológico... Lo que pasa es que en la UNAM no se enseña economía... Aquí en la UNL se tiene que aplicar algo totalmente diferente”.<sup>11</sup>

Dicho lo anterior, es posible imaginar –el método es aceptable cuando se escribe historia– la gama de alternativas de decisión que se le presentaron a la economista Consuelo Meyer cuando en el Banco de México, por decisión del director general fue comisionada para atender el proyecto de la escuela de economía de la Universidad de Nuevo León. La posibilidad de declinar la encomienda, ya se ha dicho, habría sido impensable. El compromiso laboral en el Banco de México solía ser sagrado para sus empleados y funcionarios y la economista Meyer lo había asumido desde 1942. La otra opción típicamente burocrática habría consistido en tomarse las cosas con mucha calma y limitar los cambios a lo mínimo posible. De antemano cabe mencionar que este rumbo de acción habría sido incompatible con los usos y costumbres de trabajo en el Banco de México y posiblemente lo habría impedido la propia institución desde su matriz. Pero en el orden de las posibilidades habría sido perfectamente alcanzable un curso de acción intermedio con acciones reformistas importantes y visibles, pero sin ir a fondo con una propuesta excepcional de alta calidad. Si bien eventualmente ese curso

---

<sup>11</sup> Entrevista Ernesto Bolaños-ETD, abril de 2016.

de acción habría resultado aplicable para un agente administrativo hábil y mañoso, en el caso personal de la maestra Meyer ni siquiera habría sido posible plantearlo. Se trataba de una persona de valores inamovibles, con una rectitud ejemplar a prueba de terremotos. En su testimonio de 1993 lo explicó la maestra Meyer con toda sencillez:

“Mi proyecto casi carecía de originalidad: la novedad consistiría en ponerlo en práctica en México, en una escuela de provincia y conseguir los medios requeridos para ello. En esencia se trataba de crear, partiendo de circunstancias sumamente precarias, una planta de profesores de tiempo completo, bien remunerada y de comprobada competencia; de establecer un procedimiento idóneo para la selección de los estudiantes y comprometerlos exclusivamente al estudio (con la ayuda de becas en la medida de lo posible), en seguir un plan de estudios concentrado en pocas pero bien enseñadas materias, formar una buena y debidamente administrada biblioteca, y en el cumplimiento estricto de los programas de cursos, calendarios y horarios de trabajo”.<sup>12</sup>

Después de ser informada por las autoridades del Banco de México de la encomienda que se le había conferido y posiblemente también luego de haber estudiado el caso preliminarmente desde la Ciudad de México, no hay duda de que la maestra Consuelo Meyer ya había normado su criterio respecto del caso. Contando quizá con la aprobación explícita de don Rodrigo Gómez ya disponía de una idea clara sobre el modelo educativo que debía implantarse, los principios en que debía estar fincado y posiblemente también de las dificultades y obstáculos que seguramente iba a enfrentar. Fue así que se produjo el primer viaje de exploración que realizara a Monterrey en enero de 1958. La finalidad principal o única de esa visita sería conseguir el respaldo para la propuesta que traía en cartera por parte de las más altas autoridades de la Universidad y del Estado. Y tal vez el rector, Roberto Treviño, y el gobernador Rangel Frías nunca imaginaron la experiencia que iban a vivir. Con toda la educación y diplomacia con las que solía conducirse Consuelo Meyer les expresó a esos altos funcionarios las condiciones para llevar a cabo el proyecto de reforma que se había empezado a estudiar y el cual no estaba sujeto a negociaciones o flexibilidades. En otras palabras, era tómalo o déjalo, tal vez con la insinuación implícita de que venía con la bendición

<sup>12</sup> María Guadalupe Martínez, *op. cit.*, pp. 35-36.

personal del director general del Banco de México. Y fue en ese trance cuando se produjo el primer incidente de enfrentamiento que puso a prueba el temple y las habilidades políticas y de negociación de la maestra Meyer.

La identificación del Banco de México con el proyecto de la Facultad de Economía de la Universidad de Nuevo León se confirmó en los diversos apoyos –en dinero, especie y personal– que la institución generosamente aportó. De una manera precursora o anticipatoria podría imaginarse que estos apoyos se iniciaron con la beca que el instituto central otorgó a Consuelo Meyer para que realizara estudios de posgrado en el extranjero, concretamente en la London School of Economics. Sin ese antecedente simplemente no se hubieran dado las precondiciones para que se le confiriera la encomienda y quizá tampoco habría contado con las calificaciones y referencias para haberla llevado a cabo en la forma en que lo hizo. Así, en congruencia con la buena disposición del instituto central y cuando el proyecto se encontraba en vías de implementación, del Banco de México provinieron varios apoyos fundamentales para el despegue: 20 mil pesos en efectivo para la compra de libros además de muchas copias de las obras que se encontraban en el acervo de su propia biblioteca y el envío en comisión de la bibliotecaria Beatriz Gil para que empezara a organizar la correspondiente de la Facultad de Economía. Y en su evocación del año 1993 la maestra Meyer también recordó el ofrecimiento que había hecho el Banco de México para pagar el sueldo de uno de los profesores de tiempo completo que se contratarían para arrancar las clases, además de financiar la traducción de cientos de páginas (incluso del latín) como materiales de apoyo para el curso Evolución de la Civilización contemporánea.<sup>13</sup>

En línea con una política que se seguía de muchos años atrás en el Banco de México, los apoyos que se brindaron a aquella Facultad fueron siempre aprobados por el Consejo de Administración. En el acta de una sesión de febrero de 1959 se acordó la ayuda ya mencionada de “\$20 000.00 para la adquisición de libros y aumentar” el acervo bibliográfico de la nueva facultad. De hecho, en esa misma acta se asienta que los donativos del Banco de México a ese proyecto se habían empezado a dar desde hacía tres años seguramente como una expresión del enlace que existía entre esas

<sup>13</sup> María Guadalupe Martínez, *op. cit.*, “Palabras de Consuelo Meyer a 35 años de su llegada a la Facultad”, pp. 33, 38 y 41.

dos instituciones a través de sus respectivas cabezas. En esa sesión don Rodrigo Gómez explicó que el Banco había ya extendido a esa Facultad “las siguientes cooperaciones: en 1956 \$12 500.00, en 1957 \$2 000.00 y en 1958 \$81 000.00 para diversos fines”.<sup>14</sup> Pero la expresión mayor de esa colaboración se manifestó en un acuerdo del Consejo de julio de 1958 que amerita la cita textual. En el acta correspondiente se explica que la licenciada Consuelo Meyer solicitaba para la Facultad de Economía de la Universidad de Nuevo León:

“... que el Banco aporte el costo del acervo básico de libros de texto, la traducción del inglés al español de 4500 cuartillas y el sueldo de un historiador encargado de la búsqueda y selección de documentos así como de la organización y coordinación de los trabajos de traducción a razón de \$3 000.00 mensuales durante un año para el establecimiento de un curso sobre Civilización Contemporánea... [todo ello,] en la inteligencia de que la preparación del material se realizar[ía] por conducto de El Colegio de México y quedar[ía] bajo la supervisión del señor licenciado Daniel Cosío Villegas”.<sup>15</sup>

Esas cooperaciones formaban parte de la política de donativos que el Banco tenía en vigor desde hacía décadas y que la institución otorgaba principalmente por razones de tres tipos: caridad o beneficencia –por ejemplo, a la Cruz Roja–, impulso a la cultura –Orquesta Filarmónica de la UNAM– o promoción de la educación –Facultad de Economía de la UNL–. Desde el punto de vista cronológico, esos donativos se otorgaban por una sola vez, de manera anual permanente o anualmente, aunque por un periodo determinado. Al parecer, este último fue el caso de las cooperaciones que se concedieron a la Facultad de la que aquí se habla, aunque en noviembre de 1960 se aprobó un donativo adicional por una única vez por “la cantidad de \$10 000.00 para la compra de los libros más esenciales de consulta y de texto para las materias de Macroeconomía, Moneda y Banca y Seminario de Ciencias Sociales que por primera vez se impartirán en la Facultad de Economía de la Universidad de Nuevo León”.<sup>16</sup> Finalmente, resulta sumamente ilustrativo que a mediados de 1963 –posiblemente en vísperas de que

<sup>14</sup> Banco de México, “Actas del Consejo de Administración”, Libro 24, p. 171, acta 1795, 4 de febrero de 1959.

<sup>15</sup> *Ibid.*, Libro 23, p. 119, acta 1764, 2 de julio de 1964.

<sup>16</sup> *Ibid.*, Libro 24, p. 119, acta 1888, 16 de noviembre de 1960.

la maestra Meyer se desligara del proyecto que quizás haya sido el más trascendente de su carrera profesional— se presentara en el Consejo del Banco de México un resumen de los apoyos que se le habían brindado a esa Facultad desde el año 1958.<sup>17</sup> Ello, además de mencionarse que la maestra Meyer solicitaba que el Banco de México donara a esa escuela los equipos de aire acondicionado cuyo costo ascendía aproximadamente a 12 mil pesos; petición que fue concedida.

**CUADRO 4**  
**APOYOS DEL BANCO DE MÉXICO**  
**A LA FACULTAD DE ECONOMÍA DE LA U.N.L.**  
 (Pesos)

1958	\$ 81 103.36
1959	\$ 117 500.00
1960	\$ 52 000.00
1961	\$ 45 000.00
1962	\$ 125 000.00
1963	\$ 60 000.00

El compromiso adquirido por la maestra Meyer puso de relieve una cosa en particular: que las obras mediocres o subóptimas siempre son fáciles de llevar a cabo; se resbalan como sobre aceite en razón de que suelen estar montadas en el espejismo de que con ellas nadie sale perjudicado y todos ganan. Es el mismo espejismo en que se apoyan todas las propuestas populistas sin advertirse a primera vista que la falacia en que se apoyan es una quimera irrealizable: aquélla de que por ontología o esencia “todos tienen derecho a todo, nadie tiene obligación de nada”. Al final lo que sucede es que los beneficios prometidos no se materializan y el prócer que los prometió tiene que empezar a inventar chivos expiatorios a los que echarles la culpa. En contraste, lo grande, lo valioso, es siempre difícil de construir. Es siempre más sencillo descender la montaña, ir cuesta abajo, que escalar hacia las cumbres más elevadas, lo cual conlleva grandes esfuerzos y además la superación de dificultades. Las grandes obras requieren de rasparse y mucho. Y

<sup>17</sup> *Ibid.*, Libro 26, p. 149, acta 2025, 3 de julio de 1963.

Consuelo Meyer lo hizo en el proyecto de excelencia que puso en ejecución para la Facultad de Economía de la Universidad de Nuevo León. Estaba preparada para ello y lo más notable es que enfrentó los retos con gran soltura e inmensa confianza. El primer episodio en tal sentido lo tuvo cuando, como escribió el maestro Bolaños, visitó por primera vez Monterrey a fin de “tener seguridad plena de que el Gobierno estatal y la rectoría de la Universidad respaldarían un cambio radical en la recién fundada Facultad de Economía con el fin de hacerla una de las mejores de América Latina”.<sup>18</sup> Y al expresar a sus interlocutores esa propuesta agregó que un primer paso en ese sentido tendría que implicar la cancelación o supresión de todas las materias hasta entonces cursadas en la Facultad. No había vuelta de hoja: si prácticamente nada valía en el programa que se había adoptado originalmente ni en la enseñanza impartida, habría sido un fraude académico darle reconocimiento oficial. Y además del fraude estaría también el problema del mal ejemplo y de sentar precedentes negativos. O como lo sugiere la metáfora deportiva: lo principal en una carrera atlética es arrancar bien.

Al escuchar que todos los avances deberían suprimirse, tanto el rector Treviño como el gobernador Rangel sintieron preocupación y también temor. Tenían experiencia política y también memoria histórica. La de Nuevo León era una universidad pública y por tanto tenía un nivel alto de politización. La experiencia había mostrado muchas veces que en ese contexto si una dificultad interna por pequeña que fuera desataba una movilización ésta podía escalarse hasta convertirse en un incendio explosivo capaz incluso de provocar la caída de un rector y en casos extremos hasta de un gobernador. “¡Cómo! –recuerda Cesar Rangel que le dijeron– ¡nos van a voltear camiones y a quemar aulas... se va a volver un infierno!” Y lo que siguió a continuación para ese funcionario universitario y para ese gobernante estatal fue la pregunta a la maestra Meyer: “¿Y quién les va a informar a los estudiantes afectados que sus créditos escolares han quedado sin validez?” Entonces vino la respuesta inmediata plena de confianza y de firmeza: “No se preocupen, señores; yo me encargo de decírselos y además de convencerlos para que acepten”. ¿Cómo lo logró? Para el egresado Cesar Rangel lo que sucedió es que la maestra Meyer puso en ejecución un acto de persuasión y de capacidad de negociación que a final de cuentas resultó rebosante

<sup>18</sup> Bolaños, *op. cit.*, p. 6.

de significación política. En otras palabras, se aplicó lo que en la tradición anglosajona se conoce como la fórmula del garrote y la zanahoria (*“the stick and the carrot”*). En materia de persuasión –el garrote– convenció a esos estudiantes de que en realidad nada habían aprendido de economía, o que lo poco que les habían enseñado no era economía. Lo mejor para su beneficio personal era dar marcha atrás. La compensación –la zanahoria– consistió en darles la oportunidad para poder matricularse en el nuevo programa sin examen de admisión. Serían los únicos en la historia del nuevo programa que ingresarían de esa forma en consideración a sus antecedentes. Total, que la propuesta fue aceptada como píldora amarga por esos estudiantes y no hubo quema de aulas ni volcadura de camiones.<sup>19</sup>

En fin, en la trayectoria de Consuelo Meyer al frente de la Facultad de Economía de la UNL se suscitaron varios otros episodios de enfrentamiento de los cuales salió afortunadamente bien librada. Y en lo principal ocurrió de esa manera en función de que nunca flaqueó, nunca mostró debilidades con base en su convicción inamovible de que la razón estaba de su lado. Desde el punto de vista de la diplomacia, podría decirse que aquella primera confrontación con el gobernador y el rector y con los estudiantes de la llamada escuela nocturna marcó una pauta. Asimismo, otra de las razones del éxito que obtuvo la maestra Meyer en su apostolado neoleonés –dificilmente puede considerársele de otra forma– fue que predicó de la mejor manera posible en que puede hacerse: con el ejemplo. Su proyecto de reforma en la Facultad requirió de mucho trabajo por parte de todos los involucrados y nadie se entregó con mayor laboriosidad que ella misma.

Otro de los muchos apoyos que extendió el Banco de México fue que las autoridades de la institución dispusieron que la contabilidad de la Facultad fuera llevada bajo la figura de la comisión por el contador que prestaba sus servicios en la sucursal Monterrey del instituto central. Llegó un momento en que abrumado ese profesionista por el cansancio se acercó con la directora Meyer en busca posiblemente de un receso vacacional: “¡Estoy agotado!” Pero la maestra no se dejó impresionar y le contestó con gran frialdad: “Usted no puede estar cansado, en razón de que nunca ha trabajado en verdad. Aprenda a hacerlo y regrese inmediatamente a sus responsabilidades sin rezongar”. De manera paralela, la maestra Meyer tenía también perfectamente

<sup>19</sup> Entrevista Cesar Rangel-ETD, abril de 2016.

claro que el proyecto de excelencia que deseaba impulsar debía estar basado en la selectividad. De hecho, no puede haber empresa de excelencia en la vida, sea en el ramo que sea, sin filtros. La excelencia masiva nunca existe en el mundo. Así, otro de los episodios de gran tensión que tuvo que enfrentar me fue relatado por el egresado Cesar Rangel. Se tuvo así el caso de que un joven que había sido rechazado en el proceso de selección y era hijo de un profesor muy prestigiado de la Universidad y quien además ocupaba en ese momento una curul como diputado federal. Se desató así una campaña muy intensa para que ese solicitante fuera admitido. En su defensa la maestra Meyer acudió con los alumnos y les explicó: “No es justo que, si todos ustedes presentaron examen de admisión, alguien intente ingresar sólo por influencias... Estoy siendo presionada y me he opuesto, pero insisten. Yo vengo a enterarlos y a pedirles su apoyo. Si ese joven ingresa de esa manera yo ya no tengo nada que hacer aquí y me voy”. Y sus gestiones de apoyo tuvieron eco y aquel candidato no consiguió ingresar.<sup>20</sup>

La persona que quedara encargada de una reforma educativa tan exigente y tan inédita en México, tendría que ser de un perfil muy singular. Y así ocurrió efectivamente con la economista Consuelo Meyer. Lo primero que cabe destacar al respecto era el contraste entre su apariencia física, su complexión, y su muy grande fortaleza moral, intelectual y de voluntad. Uno de sus discípulos más devotos, Cesar Rangel, la recuerda “chiquita y menudita, de voz aflautada... pero con una entereza de acero”. La metáfora parece muy acertada pues en su encomienda solía combinar la firmeza con la flexibilidad y también con la paciencia. Una muestra inicial de flexibilidad la dio, ya se ha dicho, cuando enfrentó el problema de los normalistas del turno nocturno. También supo tener flexibilidad y paciencia con otros estudiantes, en razón de que sabía que su proyecto implicaba una suerte de cosecha o crianza que siempre requiere de un tiempo de maduración. Lo que nunca toleró fue el engaño, la flojera, el fraude académico. Otra de sus virtudes fue la de la visión prospectiva. De ahí en parte su capacidad de liderazgo en razón de que, como lo dijo el propio Rangel, los líderes son siempre visionarios: “todo lo prefiguró con gran precisión y claridad”. Y a su visión prospectiva habría que agregar su visión panorámica. Todos los aspectos de la marcha de la Facultad los tenía perfectamente identificados, a

<sup>20</sup> *Ibid.*

la totalidad de ellos les daba un seguimiento oportuno sin omisiones: cursos, maestros, alumnos, biblioteca, investigación, apoyos operativos y hasta personal de limpieza. “Era una estupenda administradora” recuerda Rangel. Y en ese despliegue de “cobertura integral” sobresalía el aspecto humano, en particular respecto de los estudiantes que eran el objeto de su especial ocupación y preocupación.<sup>21</sup>

La pregunta tiene sentido desde un punto de vista psicológico: ¿fue Consuelo Meyer con sus alumnos de la UNL tan sólo una tutora exigente e implacable o una suerte de mamá educativa, protectora, encaminadora y siempre responsable de su buen camino? El tema tiene relevancia en función de la manera en que a lo largo de su gestión trató siempre el caso de sus alumnos –del valioso capital humano que estaban construyendo en su proyecto–, de la devoción excepcional que puso en esa línea de sus actividades y del hecho muy visible de que en lo personal nunca tuvo descendencia biológica. Según Cesar Rangel, la directora Meyer le daba un seguimiento completo, integral e individual, al desempeño de todos y cada uno de los estudiantes de la Facultad. Según el egresado Cesar Rangel, la maestra Meyer fue siempre con todos los compañeros una especie de “mamá vigilante y responsable... una tutora apasionada... una encargada total en el sentido humano y vivencial del término”. Si algún estudiante faltaba un solo día, al siguiente la maestra preocupada ya estaba preguntando la causa. Si el desempeño académico de algún otro compañero empezaba a decaer, inmediatamente buscaba reunirse con los padres, hacerles saber del hecho y sobre todo buscar soluciones. Sin embargo, si en última instancia el estudiante no salía de su bache el desenlace era inexorablemente la deserción, pero nunca un descenso acomodaticio de la calidad académica del programa. Y la maestra Meyer era una vigilante cuidadosísima; no había detalle que escapara a su ojo observador. En alguna ocasión hasta reconvino a uno de los alumnos “porque no se había cortado el pelo...”.

El perfil de la maestra Meyer, al menos mientras trabajó en el proyecto de la Facultad de Economía de la UNL al que siempre consideró como “un alto ideal académico”, se completa con otras virtudes muy visibles que la distinguieron. Cesar Rangel evocó la congruencia absoluta que siempre mostró entre dichos y hechos y por tanto también su entrega total al proyecto:

---

<sup>21</sup> *Ibid.*

“ella trabajaba por amor, no por deber”. Respecto de laboriosidad, la propia maestra Meyer recordaba que en su época de Monterrey había trabajado “unas doce horas diarias. Me salí de mis casillas completamente: llegué a olvidarme hasta de mí”.<sup>22</sup> Se trató en efecto de una laboriosidad intensa y también continua que se caracterizó por una gran constancia y una disciplina personal absoluta. Y el panorama se completa con la importante faceta de la sensibilidad humana y social que siempre mostró la economista Meyer a lo largo de su aventura regiomontana. Estaba plenamente consciente de la excepcionalidad del proyecto que se quería implantar; por eso siempre buscó un relativo aislamiento y en cierto momento incluso hasta declinó el ofrecimiento para que se dotara a la Facultad de un edificio moderno en la ciudad universitaria. No le gustaba esa cercanía y temía que sus muchachos fueran contaminados por influencias extrañas o que se expusieran a tentaciones que los distrajeran de sus estudios. En alguna ocasión reprendió a unos compañeros de la primera generación al sorprenderlos merodeando a la hora de la salida frente a una escuela de muchachas. A ese asunto del edificio se refirió en su testimonio de 1993 al explicar que “en lo que había fallado deliberadamente había sido en tratar de proporcionar a la Facultad y al Centro de Investigación un local apropiado para su futura expansión”. Su propósito en tal sentido había sido el de “demostrar que una buena escuela universitaria no es la excelencia y amplitud del edificio que se ocupa...”<sup>23</sup>

Y por último queda la interpretación de su partida, de su determinación firme e inmodificable de regresar a la capital para permitir que su proyecto, ya institucionalizado, siguiera desarrollándose bajo su propio impulso, aunque ya dirigido por otros, o sea sus sucesores.<sup>24</sup> ¿Por qué se fue Consuelo Meyer de la UNL al concluir sus estudios la primera generación de la Facultad, aproximadamente a los seis años de iniciado el experimento? La explicación psicologista inmediata sugeriría que toda buena madre siempre permite que se rompa el cordón umbilical para que los hijos, ya libres de amarras, puedan emprender el vuelo propio. A un nivel más terrenal quizás esa determinación fue simplemente tomada por razones de humildad y convicciones. Es decir, porque en Consuelo Meyer nunca hubo el menor indicio de megalomanía o

<sup>22</sup> Paula Martínez Chapa, “Consuelo Meyer 1928–2010”, *Memoria Universitaria*, enero de 2011, p. 4.

<sup>23</sup> María Guadalupe Martínez, *Pasión por un Proyecto. Historia de la Facultad de Economía*, México, Universidad Autónoma de Nuevo León, 2009, p. 37.

<sup>24</sup> Paula Martínez, *op. cit.*, p. 47.

deseos de grandeza. Al respecto, Cesar Rangel y el resto de sus compañeros la recuerdan invariablemente como una persona que nunca fue “ambiciosa de poder y que buscara los reflectores y llenarse el pecho de medallas”. O tal vez en un nivel todavía más realista, simplemente la explicación puede estar en que Consuelo Meyer era una persona muy previsora y estricta en la planeación de su vida y en el cumplimiento de sus programas. Así, desde su arribo a Nuevo León había decidido el término que debería tener su encomienda y cuando el plazo transcurrió, con toda naturalidad y sin sentimentalismos, tranquilamente se marcó el momento de seguir adelante con los planes de desarrollo profesional y personal ya establecidos.

Consuelo Meyer no se formó la idea de la reforma educativa que debía aplicarse en la escuela de economía de la Universidad de Nuevo León a partir de intuiciones apriorísticas ni de consultas con otros expertos sino fundamentalmente con base en su experiencia personal. A este tema se refieren por supuesto Bolaños y Martínez en sus respectivos libros, pero de mucha mayor importancia son las explicaciones que brindó al respecto la propia maestra en su testimonio de 1993. El diagnóstico correspondiente se fincó en lo principal en sus experiencias y observaciones en la escuela de economía de la UNAM –en donde había cursado la carrera de economía además de asistir a otras clases en otras facultades– y también en sus experiencias posteriores en la London School of Economics y posteriormente en Santiago de Chile en donde estuvo comisionada por el Banco de México en calidad de docente. O para ser más precisos, la base de esa idea se formó en contraste y rechazo con lo que había vivido y observado en la UNAM y en deseo de emulación o reedición con lo que pudo constatar en Londres y en Chile, tanto en el Centro Interamericano de Enseñanza Estadística y Financiera (CIEEF) de la OEA como en sus contactos con la Universidad de Chile y con la Universidad Católica. En opinión de la maestra Meyer, al haberse copiado en la Universidad de N.L. el modelo de la escuela de economía de la UNAM se habían recreado todas las condiciones “tan propicias a la holganza” y conducentes a la total “flojedad de las labores académicas con horario vespertino...”. La maestra Meyer había constatado en forma personal los defectos de ese modelo que además había visto reproducido en la escuela de Nuevo León. Tanto en su versión UNAM como en su reedición UNL el modelo funcionaba “con un recargado plan de estudios cuyas numerosas materias

eran impartidas por profesores contratados por hora”. En cuanto al alumnado, éste era excesivamente numeroso y los “alumnos eran admitidos sin más requisito que un promedio mínimo del ciclo preparatoriano...”. Ese marco de mediocridad se completaba “con una biblioteca pobre y mal atendida que apenas frecuentaban maestros y estudiantes...”. Y para empeorar aún más las cosas estaba el factor del sesgo doctrinal ya que todo lo anterior estaba enmarcado “en un ambiente dominado por una sola ideología, la marxista”. En el caso de la Universidad de Nuevo León el agravante era, ya se ha dicho, que ni un solo docente de los que impartían cátedra era economista de profesión.<sup>25</sup> Para el profesor Bolaños, en el caso de la escuela de economía de la UNL al perfil inadecuado de los profesores “contratados por horas con sueldos muy bajos” para que impartieran un plan de estudios “antiquado” se aunó el problema de la disciplina, ya que salvo con algunas excepciones honrosas “los docentes no cumplían ni con la mitad de sus clases y alguna no se impartió en todo el año”.<sup>26</sup>

Detrás de toda esa crítica programática, institucional, operativa y doctrinal implícita en el diagnóstico de la maestra Meyer estaba también un lamento de orden personal. En su testimonio de 1993 recordaba que ella era egresada de la escuela de economía de la UNAM y señalaba que al empezar las clases se había sentido sorprendida y también desconcertada “por la laxitud de los estudios” que ahí se impartían. Y fue en ese contexto en que con perplejidad y en búsqueda de otros indicios vocacionales se había matriculado y tomado sucesivamente “cursos mucho más rigurosos en la Escuela Nacional de Jurisprudencia, la Facultad de Filosofía y Letras y la Escuela Nacional de Antropología”. Por fin sucedió lo que podría haberse considerado inevitable dada la edad y la madurez de la persona y el ambiente de laxitud que prevalecía. Tal vez también emulando el ejemplo de otros condiscípulos Consuelo Meyer creyó ver una ventaja conveniente ya que el horario vespertino y nocturno y la muy baja exigencia en los estudios de la escuela de economía le permitirían simultáneamente tener un trabajo mientras cursaba y concluía su carrera profesional. De esa forma, al terminar el ciclo a la par de haber obtenido su licenciatura en economía habría acumulado experiencia laboral. Según la maestra Meyer, en el momento no alcanzó a comprender

<sup>25</sup> Martínez, *op. cit.*, pp. 32-33.

<sup>26</sup> Bolaños, *op. cit.*, p. 6.

“todo el daño que me hizo no dedicarme de lleno al estudio, superando las escasas exigencias de la Escuela”. Aparte de la muy insuficiente formación profesional que obtendría, esa senda le causó nunca poder concluir sus estudios de licenciatura en razón de que “al presentar las materias del quinto año a título de suficiencia quedaron dos pendientes” cuando fue becada por el Banco de México para que estudiara en Inglaterra. Así, al partir para Londres durante el mes de agosto ya no pudo completar el año escolar en la UNAM.<sup>27</sup> Por todas esas vivencias fue que al regresar de Chile a México y enterarse del proyecto que le encomendaba don Rodrigo Gómez, “vio una gran oportunidad” y a la vez le entusiasmó la idea “no sólo de impartir cursos de economía en Monterrey, sino de aprovechar la coyuntura para contribuir a la formación de lo que podría ser una de las mejores escuelas de economía del país y aun del ámbito latinoamericano”.<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> Paula Martínez, *op. cit.*, p. 3.

<sup>28</sup> *Ibid.*, pp. 33-34.

## 4. EL PROYECTO

Poco después del primer y exitoso viaje a Monterrey que realizó la maestra Meyer en el mes de abril de 1958, ya plenamente incorporada al proyecto, presentó a la consideración del rector de la Universidad, Roberto Treviño, un memorándum con los pazos que deberían seguirse para echar a andar la llamada “reorganización de la Facultad de Economía de la Universidad de Nuevo León”.<sup>1</sup> En general, ese memorándum revela tres cosas: primero, la integralidad de la propuesta con la cobertura de prácticamente la totalidad de los temas en consideración; segundo, los avances que ya se habían realizado; y tercero, nuevamente la claridad en los fines que se perseguían. Respecto de la cobertura, desde esos inicios la maestra Meyer ya pensó en la conveniencia de proporcionarle fundamento jurídico al proyecto al proponer la “Redacción de la Exposición de Motivos y el proyecto de Reglamento de la Facultad de Economía”. Y en razón de que se tenía claridad en cuanto a los objetivos, habría que proceder de inmediato a hacer una “relación de los proyectos” que deberían realizarse para hacer posible “la reorganización de la Facultad de Economía con el plan de estudios en vigor”. Y a continuación venía un recuento de las medidas que ya se habían tomado o que se proyectaba “tomar de manera inmediata para adelantar los planes de reorganización...”. En ese orden se encontraban los avances en cuanto al plan de estudios con la determinación de la “Cátedra de Civilización Contemporánea” y los cursos, que serían fundamentales, de Introducción a la Economía, Matemáticas para Economistas, Elementos de Estadística, además de Contabilidad e inglés. Respecto de la “contratación de maestros para el próximo año lectivo”, que claramente se encontraba en sus inicios,

---

<sup>1</sup> Paula Martínez Chapa, “Consuelo Meyer 1928-2010”, *Memoria Universitaria*, enero de 2011, pp. 23-24.

habría que ofrecerles a los docentes un incentivo adicional al sueldo. De ahí la finalidad mencionada explícitamente en cuanto al otorgamiento de “Becas para futuros maestros de la Facultad de Economía”. Y para demostrar que ya se había avanzado en esa última línea de actividad se mencionaron a continuación las becas que se les habían ofrecido los profesores Bernardo Núñez, Manuel Rodríguez Cisneros —que se encargaría del Centro de Investigaciones—, Romeo Madrigal —que impartiría Estadística— y los ingenieros Eladio Sáenz —Matemáticas— y Rafael Serna. Y a lo anterior habría que agregar las becas para alumnos que serían fundamentales para echar a andar al “grupo piloto de la Facultad de Economía”.

Independientemente de todos los cuidados que se pondrían en la planeación e instrumentación del proyecto, la maestra Meyer siempre estuvo plenamente consciente del carácter de experimentación que tendría su arranque. Tendría que ser un proyecto experimental en razón de la falta de precedentes y experiencias —era un viaje para el que no había mapas y habría que trazarlos— y también en razón del número tan grande de variables que entrarían en juego: alumnos, cuerpo docente, autoridades de la Universidad y administración, los padres de los alumnos, las fuentes de financiamiento, el funcionamiento eficaz de la biblioteca con su dotación de libros y finalmente el entorno social y político en el que se desenvolvería. Y, además, la naturaleza experimental de aquel proyecto tendría dos expresiones operativas. Por un lado, el grupo de transición para los normalistas que ya habían estado inscritos en la Facultad desde el otoño de 1957 y que tendrían horario nocturno, aunque con los mismos profesores. Por otro lado, el “Grupo Piloto” que se integraría con la primera generación de alumnos del programa y que se cursaría en horario diurno. Sobre el caso del ya mencionado y también controvertido grupo de transición, Cesar Rangel —egresado del “Grupo Piloto”— explicó en forma reveladora: “la maestra Meyer era también astuta. Estaba alerta de que la oportunidad que se daría a los estudiantes iniciales de probar suerte en el nuevo programa de estudios sería equivalente a que presentaran examen de admisión...”. Dados los antecedentes y el perfil de esos estudiantes, lo previsible es que muy pocos o ninguno superara la prueba y pudiera seguir adelante hasta graduarse. Es palabras de Rangel, “la maestra sabía de antemano que no iban a soportar el ritmo, el tren de

avance”.<sup>2</sup> También estaba plenamente consciente la maestra de que en la creación del Grupo Piloto y en sus progresos estaría la clave del “experimento académico y también social” que se quería emprender. Y el principio de ese experimento estaría en la integración de dicho grupo piloto. Ésa fue la razón por la cual la maestra Meyer se involucró personalmente tanto en el reclutamiento de los alumnos por medio de la promoción, así como en su selección. Uno de los integrantes de esa primera generación, Ernesto Bolaños, recuerda al respecto que exactamente de 100 candidatos de preparatoria que se reclutaron, hicieron examen y fueron entrevistados únicamente se admitió a 15 de los cuales 12 consiguieron graduarse.<sup>3</sup> Es también importante constatar que don Rodrigo Gómez del Banco de México estaba perfectamente informado sobre el asunto. En julio de 1958 ese funcionario confirmó en el Consejo de Administración que la licenciada Consuelo Meyer, “economista del Banco”, estaba contribuyendo al “mejoramiento... de la Escuela Piloto de Economía de la Universidad de Nuevo León...”.<sup>4</sup>

En el libro del profesor Ernesto Bolaños se habla de que en abril de 1958 la maestra Consuelo Meyer presentó a la consideración del director de la Facultad, Ramón Cárdenas, un documento con una comparación minuciosa entre el plan de estudio vigente –que se había diseñado con inspiración en el de la escuela de economía de la UNAM– y el que se pensaba proponer dentro de la reforma de la Facultad. La finalidad de ese ejercicio fue la de analizar en cuál medida en el nuevo programa podrían revalidarse materias a los alumnos que habían estado matriculados desde 1957. Según Bolaños, ese documento comprobó que esa posibilidad era prácticamente nula por dos razones. La primera era que varias de las materias incluidas en el programa inicial –como Sociología o Nociones de Derecho– no quedarían incorporadas en el nuevo programa. Segunda, aunque materias consideradas en el programa original tenían el mismo título que otras que se incorporarían en el nuevo programa no existía coincidencia alguna en cuanto a los contenidos. Éste era el caso, por ejemplo, de Matemáticas y Economía en el primer año e Historia Económica y Geografía Económica en años lectivos posteriores.<sup>5</sup> Así, a los pocos meses el rector Roberto Treviño designó

<sup>2</sup> Entrevista Cesar Rangel-ETD, abril de 2016.

<sup>3</sup> Entrevista Ernesto Bolaños-ETD, abril de 2016.

<sup>4</sup> Banco de México, “Actas del Consejo de Administración”, libro 23, p. 119, acta 1764, 2 de julio de 1958.

<sup>5</sup> Bolaños, *op. cit.*, p. 7.

una comisión para que preparara el proyecto definitivo de plan de estudios que quedó integrada por el director Cárdenas, por un profesor de nombre Federico Pérez Flores y por la maestra Meyer todavía en su calidad de asesora técnica de la Facultad de Economía. Ese programa de estudios en cuya preparación muy posiblemente la maestra tuvo la voz cantante, se presentó a la consideración y fue aprobado por unanimidad en el Consejo Universitario en sesión que se celebró el 15 de agosto de 1958. Y ya formalizado el proyecto de reforma, poco tiempo después –en octubre de ese año– el Consejo Universitario aprobó un oficio de la Junta Directiva de la Universidad a fin de “solicitar al C. Gobernador del Estado que el nombramiento de Director de la Facultad de Economía reca(yer)á en la persona de la Srita. Consuelo Meyer”. En el mismo oficio se solicitó la designación como Director Honorario de esa Facultad en favor del señor licenciado Daniel Cosío Villegas “en atención los eminentes servicios que ha prestado y puede seguir prestando a esa Facultad de Economía”.<sup>6</sup>

No hay duda de que el historiador Cosío Villegas participó en la elaboración del nuevo plan de estudios de la Facultad y que también colaboró a que tuviera difusión para que ganara prestigio y reconocimiento. En otras palabras, es altamente probable de que la idea de publicar ese programa en la revista *El Trimestre Económico* haya provenido del propio Cosío en la calidad que tenía de su fundador o al menos que haya interpuesto su influencia para que encontrara cabida en sus páginas en la edición de octubre-diciembre de 1958. Del texto correspondiente que se publicó en la sección de documentos lo que cabe destacar son los pasajes relativos al proyecto de excelencia que se había deseado crear. Por ejemplo, la finalidad de la Facultad con su nuevo programa de estudios sería la de “modernizar y elevar el nivel académico de la enseñanza de la Economía en México”. Una expresión de esa aspiración de excelencia dependería “de la favorable relación que se establecería” entre maestros y alumnos. El programa permitiría que en todo tiempo la planta de profesores pudiera atender “en forma individual los problemas académicos de los alumnos” y les pudiera proporcionar de manera permanente “una orientación eficaz, tanto en lo relativo con las dificultades que pueda presentar la enseñanza, cuanto en lo que se refiere a cuestiones de adaptación o de carácter profesional”. También el énfasis que se puso en la importancia de

---

<sup>6</sup> Martínez, *op. cit.*, pp. 28-29.

la biblioteca, de la lectura de textos originales por parte de los alumnos, de la necesidad de que aprendieran el idioma inglés en forma efectiva y de la orientación a la investigación hablaba de un proyecto especial en cuya preparación no se habían escatimado esfuerzos. Respecto de esto último, “la preparación de trabajos escritos, especialmente sobre temas de investigación, [sería] objeto de cuidadosa asesoría que se extremara cuando el alumno inicie la elaboración de su tesis profesional”. Otro elemento de novedad rumbo a la excelencia fue el principio de tener profesores de reconocida capacidad y de tiempo completo al menos para los cursos básicos del plan de estudios, además de un método de enseñanza más proactivo capaz de desarrollar en el alumno “las aptitudes para el análisis, la crítica constructiva y la formulación de juicios independientes, tan necesarios dentro del cuadro de una preparación profesional cuyo fin es la correcta aplicación de principios teóricos a la solución de problemas concretos que en la realidad se dan en circunstancias únicas”.<sup>7</sup>

En sus dos primeros años el nuevo programa de estudios procuraría dar a los estudiantes los conocimientos fundamentales para formar a economistas de primer nivel: “pocos cursos pero que se impartieran con toda profundidad”. De ahí la idea de que en el primer año se cursara únicamente Introducción a la Economía, Matemáticas para Economistas e Introducción a la Estadística y Contabilidad para Economistas y en el segundo el siguiente curso de Matemáticas para Economistas, además de Teoría Económica (primer curso), Estadística Económica y Geografía Económica. La parte más innovadora en el programa para esos dos primeros años –y posiblemente también la más original– estuvo en el curso que después obtuvo celebridad: Evolución de la Civilización Contemporánea. Es bastante probable que en la incorporación de ese curso al programa haya estado la influencia de Cosío Villegas con su inclinación y preferencia por los asuntos humanísticos en la civilización. ¡No podrían formarse economistas de excelencia sin una base sólida de cultura universal! Ese curso se creó con inspiración en el que impartía en la Universidad Columbia de Nueva York el profesor Savell. Su puesta en marcha en la UNL fue una de las mejores demostraciones de la pasión y entrega ilimitada con las que se trabajó para establecer una escuela de

<sup>7</sup> “Plan de estudios de la Facultad de Economía de la UNL”, *El Trimestre Económico*, octubre-diciembre de 1958, sección Documentos.

excepción. En cuanto al objetivo de dicho curso, la propia Maestra Meyer escribió en el prólogo alusivo sobre la necesidad de procurar el desenvolvimiento intelectual de los estudiantes mediante la práctica “de estudiar los temas del curso para debatirlos en clase”, abandonando el papel “puramente pasivo tradicionalmente desempeñado en nuestras escuelas” y asumiendo una actitud activa manteniéndose alerta “para seguir el giro que toma la discusión, para identificar la idea o el principio organizador de una teoría o para relacionar hechos o ideas aparentemente distantes, a fin de aducir un argumento o descubrir una inconsistencia lógica en el razonamiento de un opositor”. La singularidad de ese curso dependería de la preparación de materiales que los alumnos deberían leer antes de las sesiones y esa idea llevó a la edición de los 24 volúmenes con los que finalmente se conformó la bibliografía correspondiente. Pero la senda para llegar a esa meta editorial fue larga. Así, en un principio, únicamente para echar a andar el curso en el primer año lectivo, tuvieron que traducirse y editarse con el apoyo de El Colegio de México en la capital del país más de 70 textos y en particular doce ensayos especialmente relevantes. Todos esos materiales se entregaron con oportunidad a los alumnos para lo cual se imprimieron en un pequeño mimeógrafo de la Facultad. Poco más adelante, concretamente en 1961, se creó el comité editorial para ese curso que estuvo encabezado por el profesor de la materia, Arthur Corwin, y de cuyos trabajos la maestra Meyer se manifestó años después un tanto decepcionada en razón de que esperaba de ese proyecto mayor proyección y todavía en 1993 pensaba que tenía una potencialidad que podría impulsarse más.<sup>8</sup>

¿Era viable el audaz proyecto que se quería implantar en la escuela de economía de la Universidad de Nuevo León? La economista Meyer no lo sabía a ciencia cierta y mucho menos las demás personas que estaban involucradas en ese experimento sin precedentes en México. Pero ya embarcados en la aventura, había que hacer la prueba. La llave maestra –el termómetro para verificar la viabilidad– residiría en el desenlace que tuviera el Proyecto Piloto. Parte del importante experimento residiría en el problema del grupo de la escuela nocturna para los profesores normalistas. Para la maestra el reto correspondiente –ahora queda claro– era de tipo político: que el manejo de dicho grupo no fuera a detonar un conflicto universitario

---

<sup>8</sup> Martínez, *op. cit.*, pp. 44-45.

que desembocara en el aborto del programa reformista. Así, para reducir aún más la probabilidad de que se produjera ese resultado, en agosto de 1958 todavía se permitió el ingreso al turno nocturno de 28 estudiantes adicionales que se sumaron a los 30 que ya provenían de la generación inaugural de 1957. Cursarían, ya se ha dicho, el mismo programa que los alumnos del Grupo Piloto que seguiría un turno matutino y tendrían también los mismos maestros. ¡No podrían llamarse a engaño! Se les ofrecería la misma oportunidad de concluir su licenciatura y graduarse que a todos los demás estudiantes que pudieran ingresar a esa Facultad. La clave del experimento residía, debe ser claro, en la muy reducida probabilidad de aprobación que tendrían –desde luego, mucho más reducida de entrada que la que tendrían los alumnos de la escuela diurna, que se sujetarían a un proceso de selección realmente riguroso–. Y a fin de darle toda la formalidad legal requerida al grupo del turno nocturno, en su sesión del 15 de agosto de 1958 el Consejo Universitario acordó que se concedería por una sola vez “a los aspirantes a ingresar al primer año de la Facultad de Economía, tener como equivalente de los estudios de Bachillerato los estudios de Normal Superior con el objeto de estimular a quienes quieran estudiar esta carrera y además se les exime del pago de las cuotas escolares por el presente año”.<sup>9</sup>

El proyecto de excelencia académica concebido por la maestra Meyer requeriría de profesores de tiempo completo al menos para las materias principales, pero la maestra estaba también consciente de que sería imposible conseguir esos profesores en México. Se abrió así la opción de contratar a profesores del extranjero y en opinión de uno de los fundadores de la Facultad, el maestro Genaro Salinas, esa idea se concretó en la política de “los maestros en dólares”. La ironía de la expresión revela una cierta miopía con resentimiento al desdeñar el inmenso privilegio que implicaría poder contratar profesores extranjeros, muchos de ellos del primer mundo, que ayudaran a introducir en México las mejores prácticas académicas dignas de las universidades más prestigiadas del orbe. Así, para el año académico inicial del Grupo Piloto se pudo contratar al primer profesor extranjero: el doctor Arthur Corwin para que impartiera el curso de Evolución de la Civilización Contemporánea y para el segundo año llegaron a la Facultad el doctor Calvin Blair para impartir Teoría Económica y la profesora argentina Julia

---

<sup>9</sup> Martínez, *op. cit.*, p. 24.

Puente para impartir Estadística Económica a la vez de William Winnie para Geografía Económica. Asimismo, mientras que en el tercer año el curso de Moneda y Banca estaría a cargo de la propia maestra Meyer, para impartir Teoría Económica llegó de la Universidad de Chicago el economista chileno Leoncio Durandeau además del doctor Cannegetier para Metodología y Práctica de la Investigación Económica. Y en ese mismo sentido, los contactos dejados en Chile por la maestra Meyer también facilitaron que llegara a la Facultad otro profesor de esa nacionalidad que dejó una grata impresión académica en todos sus alumnos: el economista Dominique Hachette –Relaciones Económicas Internacionales, Finanzas Públicas y Problemas Económicos de México– además del brasileño Fernando Reis –Problemas Teóricos del Desarrollo Económico– y el holandés Ingolf Otto –Historia de las Doctrinas Económicas–.

Y la pinza debió cerrarse con los alumnos del Grupo Piloto y también del grupo nocturno, a los que deberían dar clase los maestros mencionados. Sorprendentemente, en los libros sobre el tema se presta poca atención al proceso de promoción y reclutamiento de candidatos que necesariamente precedía a la selección propiamente dicha. El tema merece más análisis pues sin un reclutamiento amplio y de calidad habría sido imposible realizar la selección de alumnos que se necesitaba para un programa académico de excelencia. Al respecto recuerda Cesar Rangel, alumno del Grupo Piloto, que a la preparatoria de la que estaba a punto de egresar en Monterrey llegó la propia profesora Meyer para encargarse de reclutar candidatos a la licenciatura que se estaba impulsando. Según Rangel, “la exposición fue muy motivadora... le gustó mucho la presentación que hizo la maestra”. En particular lo enganchó la convocatoria en el sentido de que “¡había que hacer algo por las grandes mayorías de México!”, “había que resolver muchos problemas, hacer planes útiles, ayudar al país”. Según Rangel, ese discurso “tan bien armado... tan motivador, cayó en él como semilla en tierra fértil”. Inmediatamente salió convencido de esa reunión de que “iba a estudiar Economía”. Averiguó los pasos que se tenían que dar, y primero presentó el examen de aptitudes por escrito y hasta ese momento era tan sólo “uno entre cientos de aspirantes”. La experiencia era poco conocida en Monterrey: se trataba de la única escuela de la UNL que “ponía examen de admisión”. Pero esa sensación de tan sólo formar parte de una masa se diluyó cuando

vino la entrevista personal con la propia maestra Meyer. “¿Para qué quiere estudiar economía?” Respuesta: “para ayudar a la gente... soy hijo de obrero y quiero ayudar a los trabajadores”. Poco después se enteraba el preparatoriano Rangel que había sido admitido a la licenciatura de economía de la UNL y según su testimonio “ese fue el momento mágico que definió su futuro...”<sup>10</sup> Pocos años después, el economista Everardo Elizondo de la tercera generación de egresados tuvo también una experiencia semejante en ciudad Victoria, Tamaulipas. La experiencia se derivó a raíz de la visita que hizo a la preparatoria de que egresaba el director de la escuela de economía de la UNL, Eduardo Suárez, para invitarlos, también con una presentación muy bien hecha, a que se enrolaran como alumnos en un programa de excelencia para estudiar la carrera de economía.<sup>11</sup>

De hecho, la parte motivacional –aunque de naturaleza intangible– siempre tuvo una gran importancia en la instrumentación de aquel proyecto académico. Y es también altamente probable que la maestra Meyer estuviera explícitamente consciente de dicho aspecto y que lo impulsara de manera deliberada. Así, tal vez por el carácter experimental que se le otorgó al Grupo Piloto en su caso se puso un énfasis especial en el aspecto de la motivación grupal e individual. En ese orden, el profesor Rangel recuerda que durante las primeras etapas de esa primera generación la directora Meyer consiguió que el prestigiado economista Víctor Urquidi viniera a la Facultad a dictar una conferencia teniendo como audiencia principal precisamente los alumnos. Evoca Rangel que en general “entendieron muy poco de esa plática que tuvo por tema la integración económica de América Latina, pero que de todos modos se sintieron muy atendidos y tomados en cuenta por el privilegio de haber escuchado a Urquidi en persona”. Y, además, al menos desde el punto de vista de la motivación, lo más importante vino después. Con gran cortesía y paciencia, ya en el patio después de la presentación, Urquidi en rueda con los estudiantes empezó a platicar con ellos. Uno a uno les fue preguntando a qué se querían dedicar después de que se graduaran como economistas. Y al concluir la ronda aquel economista les hizo a aquellos estudiantes novatos una premonición que con los años se convertiría en profecía: “todos ustedes van a tener grandes oportunidades profesionales,

<sup>10</sup> Entrevista Cesar Rangel-ETD, abril de 2016.

<sup>11</sup> Entrevista Everardo Elizondo-ETD, abril de 2016.

van a poder trabajar no sólo en México sino en organismos con sede en distintas partes del mundo, van a tener posibilidad de viajar mucho... Sólo les pido que nunca olviden su vocación de servicio, que nunca pierdan su compromiso con México, que se conduzcan invariablemente con rectitud intachable".<sup>12</sup> La idea de las conferencias tuvo una acogida favorable en la Facultad y el profesor Bolaños habla de que en el ciclo escolar 1962-63 se organizó un ciclo de pláticas dentro del cual vinieron a disertar a la Facultad personalidades como André Carrigou-Lagrange profesor, decano de la Universidad de Burdeos; Inge Seip, experto noruego en programación regional; y el propio Urquidi de la CEPAL con sede en México.<sup>13</sup> Por cierto que entre esos conferencistas estuvo el economista Emilio Mujica Montoya, director de la Facultad de Economía de la UNAM, de quien no se sabe si estuviera enterado de las críticas que solía externar la maestra Meyer respecto de esa escuela de la cual era egresada (tal vez por desgracia personal).

Ya se ha dicho que la maestra Meyer estuvo siempre convencida de que la excelencia académica necesariamente tenía que apoyarse en la selectividad. En el caso de la licenciatura en economía de la UNL, ese principio se hizo bien explícito desde que empezó el programa y algo todavía más importante: se puso en ejecución con toda firmeza, con la mayor disciplina posible. Así, recordaba Cesar Rangel de la primera generación, que de aproximadamente una centena de solicitantes únicamente fueron admitidos 15 estudiantes para el Grupo Piloto. "A fin de cumplir con lo que se esperaba de nosotros en nuestra calidad de estudiantes con beca teníamos que prácticamente estar todo el día en la Facultad, nos volvimos muy amigos... formamos prácticamente una cofradía de mosqueteros académicos que subsistió unida toda la vida, aunque por distintas razones no todos terminaron... Siempre hay deserciones y en el caso de esa primera generación, de 15 admitidos logramos terminar 12".<sup>14</sup> Pero a la política de selección había también que sumar la relativa a un alto nivel de exigencia en los estudios. El profesor Ernesto Bolaños escribió al respecto que en el primer año de actividades la tasa de deserción en el Grupo Piloto fue de 6 por ciento, en la Escuela Nocturna de 50 por ciento y en el llamado grupo regular (de nuevo ingreso) dentro de la Nocturna la deserción resultó del 67 por ciento. En consecuencia, dados

<sup>12</sup> Entrevista Cesar Rangel-ETD, abril de 2016.

<sup>13</sup> Bolaños, *op. cit.*, p. 20.

<sup>14</sup> Entrevista Cesar Rangel-ETD, abril de 2016.

el nivel de exigencia y la alta deserción, las autoridades decidieron cerrar la escuela nocturna y sólo a los alumnos más destacados se les permitió seguir matriculados en el turno matutino. Así, como consecuencia de la alta deserción para el ciclo escolar 1959-60 la población escolar había descendido a 51 alumnos de los cuales 27 cursaban el primer año y 24 el segundo. Con todo, al concluir el ciclo la deserción todavía resultó del 25 por ciento para los primeros y 17 por ciento para los segundos.<sup>15</sup> Y es lógico que esta política de selección le causara a la maestra Meyer diversas fricciones que fueron imposibles de evitar.

En su libro, el profesor Bolaños habla del que quizás haya sido el conflicto más serio que enfrentara la maestra Meyer durante su periodo al frente de la Facultad. Éste se suscitó durante el ciclo escolar 1961-62 y no tanto por el rechazo de un solicitante que había querido ingresar a la carrera sino por la inconformidad de dos alumnos que al ser incapaces de conservar el nivel académico exigido para tener reinscripción lograron que estallara un escándalo que trascendió al campus universitario llegando hasta el propio despacho del gobernador del Estado. El caso revistió gravedad pues los quejoso intentaron politizarlo buscando un apoyo amplio de estudiantes de la Universidad, fueran o no de la Facultad de Economía. El problema fue llevado por la directora Meyer ante el Consejo de la Facultad de Economía obteniendo de ese órgano colegiado un apoyo irrestricto a su causa y así se le hizo saber al rector en una carta oficial que se le envió. El caso se llevó también al Consejo Universitario obteniendo también de este órgano el respaldo a la directora de la Facultad. Tal vez lo que politizó en definitiva el conflicto e involucró en su solución al gobernador del Estado fue que uno de los estudiantes rechazados interpuso una demanda de amparo contra la negativa de readmisión ante el Juzgado de Distrito de la ciudad de Monterrey. Finalmente, en la solución del problema fue fundamental la intervención del intelectual Daniel Cosío Villegas en su calidad de Director Honorario de la Facultad. Así, con apoyo en su gran prestigio intelectual y en el hecho fortuito y afortunado de que el conocido historiador tenía lazos de amistad con el gobernador Raúl Rangel Frías, escribió a éste una carta que a final de cuentas resultó determinante. En dicha misiva Cosío cuestionó que cómo era posible que unos alumnos indolentes pudieran truncar

<sup>15</sup> Bolaños, *op. cit.*, pp. 23-24.

la muy valiosa labor que la maestra Meyer realizaba en beneficio de la entidad.<sup>16</sup> Y en el ciclo escolar anterior esa directora ya había también echado su cuarto a espadas en defensa del proyecto que abanderaba. El problema se presentó cuando en la Junta Directiva de la Facultad se discutía la propuesta de Reglamento para esa escuela, misma que seguramente había sido redactada por la maestra Meyer. La discusión surgió cuando se analizaba el artículo quinto que contenía los requisitos para poder ser director de la Facultad y que en el proyecto de la directora establecían que el candidato tuviera el grado académico de doctor en Economía. Ante las opiniones contrarias o de duda por parte de algunos de los asistentes a la sesión vale la pena escuchar los argumentos que esgrimió la directora Meyer:

“Es necesario garantizar que los destinos de la Facultad no queden en manos de persona inepta, para salvaguardar la posición de la Escuela Piloto que esta Facultad pretende mantener a lo largo de toda su existencia. En consecuencia, es menester asegurarse de que intereses ajenos a los puramente académicos no traten de controlar la Facultad y desviarla de sus altos fines. Aunque es cierto que ahora no hay en el país muchas personas que pudieran llenar los requisitos que se exigen, también lo es que la redacción del presente Reglamento mira fundamentalmente al futuro, en el que se espera que alumnos egresados de esta propia Facultad puedan capacitarse posteriormente para obtener el doctorado”.<sup>17</sup>

Parece conveniente tratar de evocar en este espacio las incertidumbres que deben haber aflorado en su momento por la necesidad de sacar adelante al Grupo Piloto. En que se lograse sacar adelante a ese grupo residía la clave del futuro del proyecto. Ello, en razón del carácter experimental que se le había conferido. La maestra Meyer seguramente estaba consciente de que en ello residía la comprobación de la viabilidad del proyecto y que al quedar asegurada la continuidad de ese grupo se encendería la luz verde para que el programa pudiera seguirse empujando con total decisión. El proceso fue gradual y por ello con el transcurso de los primeros ciclos escolares, de una forma casi imperceptible, poco a poco ya no se le fue llamando grupo piloto sino tan sólo primera generación de estudiantes. Desde luego, en ese reto estuvo incluido el problema de los alumnos de la escuela nocturna que

<sup>16</sup> Bolaños, *op. cit.*, pp. 24-26.

<sup>17</sup> Citado en Bolaños, *op. cit.*, p. 21.

finalmente se resolvió de una manera selectiva seguramente con el agrado personal de la directora Meyer: ello en la medida de que tres de esos alumnos lograron superar con éxito los filtros que se habían establecido consiguiendo llegar a la graduación final. Para esas personas, que originalmente eran maestros normalistas, un reconocimiento en estas páginas: María de la Luz Aguilar, Raúl Dávila Álvarez y Jesús Rodríguez Muro a quien sus compañeros de la primera generación apodaban, tal vez en razón de que era de mayor de edad, “el abuelo” o “la momia”<sup>18</sup>. Y así, con el alivio de tener resuelto el caso del Grupo Piloto la directora Meyer pudo ya poner toda su atención en seguir impulsando los muchos aspectos del proyecto que requerían de avance. Entre esos aspectos sobresalían las cuestiones relativas a reglamentación, continuar adaptando y ajustando el programa de estudios, enriquecer la planta de profesores, mejorar y afinar los apoyos académicos, fortalecer el proyecto de la biblioteca, promover la investigación y seguir trabajando en el tema de los apoyos financieros a la Facultad. Como se aprecia, la agenda de trabajo estaba cargada de pendientes.

En la visión panorámica de Consuelo Meyer para establecer una escuela de economía de excelencia estuvo siempre presente el tema de la investigación. Así, la propuesta para crear una unidad de investigación paralela a la Facultad se presentó a consideración del Consejo Universitario el cual la aprobó en una sesión de febrero de 1960. Como prueba de la importancia del evento, la inauguración del Centro de Investigación Económica (CIE) fue encabezada por el propio gobernador de Nuevo León, Raúl Rangel Frías, y en ese acto dos alumnos de la primera generación presentaron los resultados de un esfuerzo pionero que se había emprendido para levantar una encuesta de ingreso-gasto para la ciudad de Monterrey. No se sabe si la idea de que el CIE fuera relativamente independiente de la Facultad fue de la directora Meyer, pero sí se ha atribuido a su inspiración que los estudios que se emprendieran en el CIE tuvieran principalmente un enfoque regional y tuvieran como prioridad estudios relativos a “la estructura y el funcionamiento de la economía del noreste de México” que comprende a los estados de Tamaulipas, Nuevo León y Coahuila. Tal vez también haya sido intención de la directora Meyer que se le diera la mayor institucionalidad posible al CIE y por ello en el Consejo Universitario se acordó que el órgano estuviera

<sup>18</sup> Entrevista Ernesto Bolaños-ETD, abril de 2016.

presidido por un Consejo Directivo que estaría presidido por el rector de la Universidad y se integraría también con un profesor que sería designado por la Junta Directiva de la Facultad de su claustro docente. A las reuniones de ese Consejo Directivo debería siempre asistir el director del CIE que tendría en el mismo voz, pero no voto. Por su parte, el director del CIE sería nombrado por el Consejo Universitario a partir de una terna que propondría el Consejo Directivo de la Facultad. Así, como lo apunta en su libro el profesor Bolaños, su “organización daba mucha independencia al CIE con respecto a la máxima autoridad unipersonal de la Facultad”. Sin embargo, por su gran reputación intelectual y personal las opiniones de la directora Meyer eran usualmente atendidas en el CIE y según Ernesto Bolaños otro de sus grandes aciertos fue el de poder decir con certeza cuáles profesores deberían especializarse en la docencia y cuáles enfocarse a la investigación.<sup>19</sup> Un dato adicional de importancia para esta historia es que el primer director que tuvo el CIE y que permaneció en ese cargo por muchos años fue el economista del Banco de México, Manuel Rodríguez Cisneros. Egresado de la UNAM, “se dedicó de tiempo exclusivo a organizar las actividades del Centro y logró grandes avances” y logros no únicamente en su primer año de gestión sino a lo largo de todo el periodo 1960-64.

La cuestión del género –o como se dice en la actualidad, de la cuota de género– se puso en evidencia al revisar, tan sólo a vuelo de pájaro, la integración de las primeras generaciones de alumnos de la Facultad de Economía de la UNL. Únicamente en la primera de esas generaciones, la del llamado Grupo Piloto, hubo dos damas: la ya mencionada y originalmente profesora normalista María de la Luz Aguilar y Estela Fajardo quien, incidentalmente, después de realizar estudios de posgrado en Chile –posiblemente en la Universidad Católica– fue contratada por el Banco de México en donde desarrolló prácticamente toda su carrera profesional hasta jubilarse de la institución. De hecho, la cuota de género en la Facultad empezó a cubrirse de manera espontánea con el caso de la maestra Meyer quien de hecho fue la única mujer en ocupar la dirección de la Facultad al menos durante sus primeros cincuenta años de existencia. Y desde luego, en esa cuota entra también el caso de profesoras que participaron como docentes en esas épocas iniciales de la Facultad. Así, al Grupo Piloto además de la profesora Meyer

---

<sup>19</sup> *Ibid.*

(Inglés segundo curso y Moneda y Banca) les dio la clase de Estadística Económica en su segundo año escolar la profesora Julia I. Puente de nacionalidad argentina. La segunda generación tuvo como profesora de inglés a la maestra Kitty Cranford y en el cuerpo docente de la Facultad permaneció por algún tiempo la profesora Puente ya mencionada. Pero volviendo al caso más numeroso de las alumnas ya se señaló que formaron parte de la primera generación María de la Luz Aguilar y Estela Fajardo y en la segunda y tercera estuvieron, respectivamente, Zoila Guerrero, Irma Torres y Silvia Urquijo y Carlota Vargas Garza. En las generaciones cuarta, quinta y sexta se matricularon y consiguieron recibirse Blanca Estela Covarrubias, Hilda Rosario Dávila y Diana Villarreal; Haydee Ahues, Enriqueta Cepeda, Rosa Albina Garavito y María Concepción Hinojosa y también Amelia Arriaga, Bertha Dalia Dávila, Blanca Estela Garza, María Elia González y Dora Elvia Gutiérrez.<sup>20</sup> La profesora Guadalupe Martínez de la generación 1967-72 explica en su libro que su relación personal con la Facultad se inició en 1961 cuando su hermano Sergio decidió estudiar la carrera de economía. Por ese conducto empezó a involucrarse “con la Facultad al asistir a los eventos que allí se realizaban tanto de tipo académico como sociales” y también logró conocer “a buena cantidad de los alumnos de las primeras generaciones...”. De esa forma, en el momento en que tuvo que elegir su futuro profesional no dudó en inscribirse en la carrera de economía “aunque su familia opinaba diferente pues sabían que eso implicaría largas horas de estudio al ser considerada esa carrera como una de las más difíciles en la Universidad”<sup>21</sup>.

Otra línea de actividad en la cual la directora Meyer realizó un trabajo verdaderamente efectivo y sobresaliente fue en cuanto a la gestión de apoyos financieros y técnicos. Esta tarea que requirió de ella talentos para la diplomacia y las relaciones públicas de ninguna manera habría tenido los resultados favorables que tuvo si no hubiera estado de por medio un proyecto de verdadera excelencia académica. En cuanto a la política que debía servir de guía para esas actividades, la maestra Meyer explicó al rector José Alvarado “que ningún organismo internacional o fundación extranjera puede comprometer fondos por tiempo indefinido”. Tampoco convenía “a ninguna institución nacional recibir subsidios permanentes que inhiban su propio

<sup>20</sup> Facultad de Economía, UANL, Anuario de Egresados 1957-2007, pp. 1-14.

<sup>21</sup> Martínez, *op. cit.*, pp. 9-10.

espíritu de iniciativa”. El llamado estaba así muy claro: la Universidad debería ir absorbiendo gradualmente una proporción mayor del presupuesto de la Facultad. Para tal fin, debería trabajarse intensamente para ir preparando al personal técnico requerido para sostener el nivel de calidad prestablecido a manera de que pudiera tenerse ese personal “a un costo más moderado que el actual, pero financiado totalmente o casi totalmente por la Universidad de Nuevo León”. Con todo, cabe destacar los logros conseguidos en este ámbito durante la etapa de despegue de la Facultad. Por ejemplo, la maestra logró conseguir un apoyo de Nacional Financiera para la contratación de un profesor especializado en Estadística (Julia I. Puente). Por su parte, el programa de ayuda que se consiguió con la Fundación Rockefeller se utilizó en lo principal para otorgar becas a los profesores que impartieran los cursos de Estadística Económica (Julia I. Puente y Romeo Madrigal), además de otra beca para la especialización del bibliotecario y el resto se aplicó a la adquisición de libros y revistas. Asimismo, el programa de ayuda técnica que se obtuvo de la UNESCO se aplicó a la contratación de dos profesores para reforzar la planta docente a partir de 1960 (presumiblemente, los chilenos Leoncio Durandeau y Dominique Hachette) además de un asesor técnico para el CIE. En igual sentido, gracias a otro programa de asistencia técnica con el gobierno de Holanda llegó a la Facultad el profesor Ingolf Otto. De forma parecida, el gobierno de Estados Unidos a través de sus mecanismos de ayuda técnica y asistencia cultural envió a la Facultad a dos maestros destacados: uno para que impartiera Geografía Económica (William Winnie) y otro para Teoría Económica (Calvin Blair). Finalmente estuvo el caso de un donativo que se obtuvo de la Fundación Ford que se utilizó para complementar el sueldo de los profesores extranjeros, intensificar los trabajos del CIE, adquisición de obras para la biblioteca y el programa de becas para los alumnos.<sup>22</sup>

Dada la claridad de visión que siempre mostró la maestra Meyer, es altamente probable que haya también tenido prevista la solución que se produciría para el problema de “los maestros en dólares”, como los llamó en algún momento Genaro Salinas, profesor fundador de la Facultad. Esa solución devendría del propio reciclaje de cuadros que necesariamente tendría lugar con el paso de las generaciones. Según Cesar Rangel que egresó del Grupo

---

<sup>22</sup> Bolaños, *op. cit.*, pp. 35-36.

Piloto, “la maestra Meyer reiteradamente les inculcó el compromiso que tenían de en algún momento regresar a la Facultad en calidad de docentes”. Obviamente, eso tendría que suceder después de que lograran terminar sus estudios subsiguientes, algo que también tenía perfectamente previsto aquella directora. De hecho, muchos de aquella primera generación pudieron hacer estudios de posgrado gracias a la guía y a los contactos que la maestra había dejado en Santiago. Así, fue la propia maestra Meyer quien orientó a Rangel “para que se fuera al ILPES (Instituto Latinoamericano de Planeación Económica y Social) a estudiar un diplomado con una beca del BID”. Y siguiendo esa senda que en buena medida había trazado la directora Meyer, otros compañeros de aquella generación también se fueron a Chile a hacer posgrados: Jesús Puente Leyva se fue a la CEPAL, al igual que Eliezer Tijerina y Héctor de los Santos, al tanto que Alejandro Martínez se fue al CELADE y, como ya se ha dicho, Estela Fajardo se matriculó en la Universidad Católica. El cuadro se completa con Jesús Rodríguez Muro que partió a Estados Unidos a estudiar Geografía Económica en tanto Ernesto Bolaños se fue a la Universidad de Pennsylvania y Eduardo Suárez a la Universidad de Yale.<sup>23</sup> Lo notable es que a los pocos años algunos de ellos ya habían regresado a Monterrey y se encontraban impartiendo docencia en su alma mater. Se tiene así que para el segundo año de la generación 1959-64, Rodríguez Muro ya se encuentra impartiendo Geografía Económica, y la generación 1963-68 ya tuvo como docentes al propio Rodríguez Muro (Geografía Económica y Finanzas Públicas II) así como a Eduardo Suárez (Metodología), Puente Leyva (Teoría del Desarrollo Económico), Alejandro Martínez (Historia Económica de América Latina) y Ernesto Bolaños (Mercadotecnia).<sup>24</sup>

Cuando aquellos egresados de la primera generación regresaron a la Facultad a dar clases, puede decirse que el proyecto académico que había impulsado la maestra Meyer había quedado consolidado en lo fundamental. El Grupo Piloto que se integró con aquella primera generación había comprobado la viabilidad del plan de estudios que también venían siguiendo con éxito las generaciones siguientes. Se tiene así que cuando en el verano de 1963 estaba concluyendo la licenciatura la generación del Grupo Piloto, se encontraban siguiendo ese mismo programa, aunque desde el ciclo escolar

<sup>23</sup> Entrevista Cesar Rangel-ETD, abril de 2016.

<sup>24</sup> “Anuario de Egresados 1957-2007”, *op. cit.*, pp. 10 y 12.

1962-63 ya con un calendario semestral, otras cuatro generaciones con un total de 75 alumnos, todos los cuales conseguirían graduarse. Al igual que el programa de estudios, hacia 1963 también la planta de profesores estaba en lo fundamental ya consolidada y cabe destacar el hecho de que algunos de los docentes de aquella época inicial permanecerían en la Facultad hasta su retiro definitivo, como fue el caso del maestro Leoncio Durandeau. El proyecto estaba en efecto consolidado y una expresión de esa madurez es que había quedado perfectamente codificado en el Reglamento de la Facultad de Economía que fue aprobado por la Junta Directiva en la primavera de 1960. En el orden administrativo los órganos de gobierno con sus respectivas funciones habían también quedado determinados con precisión: eran la Dirección de la Facultad, con competencias principalmente ejecutivas, y la Junta Directiva, con competencias deliberativas y decisorias. Por cierto que la integración de dicha Junta era una confirmación de convicciones democráticas ya que por reglamento formarían parte de ese órgano colegiado el director de la Facultad, todo el profesorado, “los jefes y personal técnico asesor del Centro de Investigaciones Económicas, la Biblioteca y la Sección Editorial”, además del secretario de la Facultad y tres representantes de la sociedad de alumnos. Por último, tanto la biblioteca como el CIE y la Sección Editorial eran asimismo una expresión de la institucionalidad que se había logrado imprimir al proyecto. Y ése era el panorama de la Facultad cuando la directora Meyer anunció su retiro y partida de Monterrey hacia el otoño de 1963.

Tan la maestra Consuelo Meyer había ya tomado la decisión de separarse del proyecto de la Facultad cuando se graduara la primera generación que incluso hasta había seleccionado a quien debería ser su sucesor en la dirección de esa escuela. Lo encontró en un integrante de aquel memorable Grupo Piloto. Se llamaba Eduardo Suárez y encarnaba un caso muy singular. Suárez se había graduado previamente en la propia Universidad de NL de la carrera de Derecho en la cual se había ya manifestado como un estudiante sumamente brillante. Fue realmente una fortuna haberlo podido reclutar para que se inscribiera a la carrera de Economía en el programa de excelencia que trataba de impulsar la economista Meyer. Según el testimonio de uno de sus condiscípulos, ya desde estudiante la maestra había ubicado a Suárez por sus capacidades siendo el único del grupo a quien le brindara un elogio

en público. Al concluir exitosamente la licenciatura y en buena medida impulsado por la propia directora, Suárez logró ser admitido en la Universidad de Yale para estudiar el doctorado. En el testimonio que dictara la maestra Meyer en 1993 confirmó que como un caso excepcional había conseguido del Banco de México una beca de larga duración –de cuatro años– para que Suárez obtuviera el doctorado en Yale, lo cual al final de cuentas no se pudo lograr por problemas personales de aquel alumno.<sup>25</sup> Cuando en alguna ocasión muchos años después acudió a la Facultad a dictar una conferencia el exsecretario de Hacienda, Jesús Silva Herzog, aprovechó la oportunidad para recordar cómo al llegar a Yale se encontró ahí a otro estudiante mexicano, oriundo de Monterrey. Según Silva, “fue Suárez quien verdaderamente me enseñó Economía en Yale... en muy largas y generosa pláticas fue él quien me preparó realmente para tener éxito en ese programa y salir aprobado”.<sup>26</sup> La maestra Meyer lo sabía: con Eduardo Suárez en el timón el proyecto académico que había abanderado podría seguir avanzando por la senda que se había trazado. Así, la historia registra que Eduardo Suárez Galindo fue director de la Facultad de Economía de la Universidad de NL en el periodo 1963-65 y dos condiscípulos de su generación que ocuparon ese cargo fueron posteriormente Jesús Rodríguez Muro de 1966 a 1967 y Ernesto Bolaños Lozano en dos ocasiones: 1967-1971 y 1989-1992.<sup>27</sup>

Muy posiblemente, en su momento la directora Meyer debió haber recibido muchas peticiones –e incluso súplicas– para que continuara al frente de la Facultad liderando el ambicioso proyecto que ya estaba encausado. Pero su decisión de regresar al Banco de México –que la había comisionado para tan retadora tarea– había sido tomada de forma anticipada y con toda premeditación: no habría marcha atrás, la decisión se había tomado con total firmeza. Permanecería en ese timón “por cinco años, hasta que egresara la primera generación, plazo que consideró como el mínimo necesario para consolidar el proyecto educativo que ella impulsó”. La formalización oficial de su partida se dio mediante una carta que envió a la atención del gobernador, Eduardo Livas: “Los trabajos de la primera etapa de organización de la enseñanza de la economía en esta Casa de Estudios ha quedado cumplida”. La culminación de esa etapa de despegue había quedado marcada por el

<sup>25</sup> Martínez, *op. cit.*, p. 46.

<sup>26</sup> Entrevista Cesar Rangel-ETD, abril de 2016.

<sup>27</sup> “Anuario de Egresados...”, *op. cit.*

egreso de “la primera generación de economistas de las aulas de la Facultad”, además de haberse conseguido que maestros y miembros del personal administrativo tuvieran “la oportunidad de mejorar su preparación técnica”. Por tanto, señalaba la maestra Meyer al gobernador Livas, estaba segura de que en las manos en que quedara el mando que dejaba, “la Facultad de Economía y el Centro de Investigaciones Económicas alcanzarán elevados niveles de trabajo académico y técnico”. Por aclamación, la directora Meyer fue designada madrina de esa primera generación de egresados, tema sobre el cual el profesor Bolaños escribió unas líneas muy sentidas en su libro del año 2001. En el discurso que la maestra Meyer pronunció en la ceremonia de entrega de cartas de pasante expresó que además del honor de dicha designación debía a esos jóvenes de la primera generación “algo mucho más precioso, porque gracias a ellos... pude saber que es posible construir con la substancia de los sueños, y porque gracias a ellos también, en una época de la vida en que la experiencia suele inclinar en el desencanto, yo me he llevado de este hermoso valle, en múltiples formas renovadas, esas dos fuerzas que en pulido verso invocara el poeta: la fe que salva y la ilusión que alegra”.<sup>28</sup>

Es cierto que cuando la profesora Meyer partió de Monterrey la Facultad de Economía de la UNL había quedado en lo fundamental consolidada, aunque eso no significaba bajo ningún escenario que podría seguir avanzando por inercia; es decir, sin el impulso decidido y activo de quienes tomaran la estafeta para continuar el proyecto. En ese periodo posterior a la directora Meyer fueron varios los avances dignos de recuerdo que se lograron. En el campo de la docencia, se concretó el reemplazo de los “profesores en dólares” por maestros de origen local, principalmente reciclados de la propia Facultad; se adoptaron tres variantes para la titulación de los estudiantes que concluían la carrera; por estrecheces presupuestales se pasó del sistema de becas estudiantiles al de pasantías; y por sobre todo se trabajó para afinar y adaptar el plan de estudios. A este respecto, durante el ciclo escolar 1964-65 se presentó a la consideración de la Junta Directiva de la Facultad un proyecto de reformas al plan de estudios que previamente había sido consultado con la propia maestra, con el economista Víctor Urquidi y con el egresado Eduardo Suárez. Más adelante, en 1968 el director Bolaños presentó un nuevo plan de estudios para la Facultad. Otra reforma muy importante se

---

<sup>28</sup> Bolaños, *op. cit.*, p. 27.

acordó en 1974, siendo director Francisco Maydon Garza, y consistió en la creación dentro de la Facultad de la escuela de graduados a cuya cabeza quedó un brillante egresado de la tercera generación, Everardo Elizondo. Del proyecto para que la Facultad contara con un edificio nuevo se empezó a hablar desde la gestión de Ernesto Bolaños en 1969 pero no se hizo realidad hasta casi una década después, concretamente en septiembre de 1977.<sup>29</sup> Y durante toda esa época no dejó de ponerse atención en la investigación y por lo menos durante algún tiempo el Banco de México brindó varios apoyos al CIE. En el libro de Guadalupe Martínez hay un testimonio del director Rodríguez Muro en el sentido de que los apoyos del banco central a esa unidad consistieron “en un local en el segundo piso del edificio Morelos, ubicado en las céntricas calles de Juárez y Morelos, así como 10 000 pesos mensuales para cubrir durante el año 1961 los pagos de luz, agua y todo lo que fuera necesario... Los apoyos tanto de las fundaciones como del Banco de México habían sido obtenidos por la señorita Meyer”.<sup>30</sup>

Eventualmente, unas amenazas muy serias de contaminación se cernieron sobre los alumnos de la Facultad de Economía –sobre “los muchachos de la maestra Meyer”– hacia la segunda mitad de la década de los setenta. Dos fueron las pócimas que dieron lugar a ese fenómeno de intoxicación, apareciendo la segunda de ellas como mucho más venenosa. La sublevación contra el orden establecido por parte de una generación intolerante, levantisca, disruptiva y desafiante fue un fenómeno mundial. La principal aunque no la única manifestación de esa actitud de desafío fueron los movimientos estudiantiles que afloraron en la época en muchas latitudes con una coincidencia sorprendente de agravios y demandas. Que se suscitaran esas manifestaciones en universidades de Estados Unidos se atribuyó al peligro que significaba para la vida de los jóvenes la posibilidad de morir en la guerra de Vietnam. ¿Pero por qué estallaron también movimientos estudiantiles violentos en Europa y América Latina si en los países de esos continentes no había amenaza de guerra? La respuesta es que había un sentimiento común en los jóvenes de esa generación que se asomaban a la vida y exigían mayores libertades. Ése era, si se quiere, el común denominador de una actitud que más que circunstancial era de naturaleza generacional.

<sup>29</sup> Bolaños, *op. cit.*, pp. 42, 43, 45, 49, 51-52, y 73-75.

<sup>30</sup> Martínez, *op. cit.*, p. 58.

El segundo componente de intoxicación era de otra esencia: ideológica o doctrinal. La ideología marxista ya había seducido a muchos representantes de otras hornadas anteriores a los que habían nacido entre 1935 y 1950 pero difícilmente esa seducción se dio en una forma tan intensa y abrazadora. En muchos jóvenes de aquella promoción, que ya de por sí venían nimbados de una actitud de irreverencia, la ideología de izquierda se asumió en una forma semejante a profesar una religión.

El tema de las generaciones ha sido abordado en muchas latitudes y para estudiar distintas circunstancias con base en el llamado enfoque generacional de la inspiración del filósofo español José Ortega y Gasset. A ese respecto el historiador Enrique Krauze se hace la pregunta: ¿existen las generaciones? Muchos pensadores así lo han creído y han utilizado el enfoque con fines analíticos. El propio Krauze así lo hizo para estudiar el desarrollo de la cultura en México. En ese trabajo explica que con la generación de 1968 “lo que se compartía en los sesenta no era una aventura o una conquista sino una negatividad, una cultura de protesta... La Generación del 68 nace a la vida pública en un momento defensivo, de cerrazón y clausura”.<sup>31</sup> Es muy posible que haya sido en razón de que se trató de un fenómeno global de tipo generacional que el movimiento estudiantil que se formó en Monterrey en el año de 1968 involucró a la totalidad de la Universidad de Nuevo León y no únicamente a los alumnos de la Facultad de Economía. Sin embargo, el profesor Bolaños atribuye que muchos de los líderes de ese movimiento hayan provenido de la Facultad de Economía a que mostraban “una madurez por encima del promedio de sus compañeros universitarios...”. Tal vez habría que agregar a esa razón que por su especialidad profesional tenían mayor acceso a la literatura de izquierda con su mensaje de convocatoria a “la violencia como partera de la historia”. Para el director Rodríguez Muro ese liderazgo tenía origen “en el gran programa de becas con el que contaba la Facultad, además de las ayudantías que consistían en ser laboratorista y asistir al maestro cuando éste lo requería. Las personas mencionadas eran académicamente buenos estudiantes”.<sup>32</sup> Pero el hecho duro es que en esa época “los alumnos desarrollaron un nivel de politización cada vez mayor de modo que su participación trascendió los asuntos meramente académicos...”. Y el

<sup>31</sup> Enrique Krauze, “Cuatro estaciones de la cultura mexicana”, en *Caras de la Historia*, México, Cuadernos de Joaquín Mortiz, 1983, p. 155.

<sup>32</sup> Martínez, *op. cit.*, p. 59.

movimiento así creado tuvo repercusiones sobre la Universidad de Nuevo León. En ella, “al igual que en otras del país, un grupo cada vez mayor de alumnos y profesores participó en un movimiento a favor de la autonomía y el pase automático a preparatoria y carrera... la intervención de la fuerza pública en la misma, el derecho a la huelga” etcétera.<sup>33</sup>

La mezcla de activismo e ideología resultó explosiva para aquella generación. Muchos de los activistas del 68 de la Facultad de Economía de la UNL se comprometieron incluso en movimientos sociales de alcance nacional e internacional. Para el profesor Bolaños “las universidades fueron escenario de las luchas ideológicas de esa época, con las cuales simpatizaron no pocos alumnos y algunos maestros de la de Nuevo León”, participación que incluso los llevó “a poner en riesgo sus vidas”. El punto a resaltar aquí es el de las implicaciones que tuvo esa circunstancia de commoción sobre la Facultad de Economía y en particular sobre el proyecto de excelencia académica que con tanto esfuerzo había implantado la maestra Meyer. Los peligros fueron muy elevados y no por casualidad, desde el momento en que se hablaba y se presionaba con mucha insistencia en favor de la idea de la “universidad popular”. Según Bolaños, en la Facultad se dio una polarización de las fuerzas políticas que se agruparon en las tendencias llamadas de “derecha” e “izquierda”. En particular, la corriente de izquierda “planteaba un cambio radical en la formación del economista, la oposición a la economía neoclásica y la aceptación de la denominada economía política (marxista); asimismo sostenía que la economía que aprendían era de orientación burguesa y no en defensa de los más desvalidos”. Así, el activismo en la Facultad en nombre de esas ideas fue muy intenso y en muchos casos “no fueron pocas sus posiciones de intransigencia al solicitar la destitución de algún maestro”. En suma, evocaba el profesor Bolaños, “los alumnos defendían con vehemencia sus posiciones, aunque no en todos los casos predominaron los intereses académicos”. Particularmente, en ese año álgido de 1968 afloró una de las situaciones más delicadas que vivió la Facultad pues los alumnos “en solidaridad con los trabajadores de la Universidad entraron en huelga y tomaron el edificio de economía”.

Los episodios de enfrentamiento fueron muchos y reiterados y las amenazas sobre la Facultad y el proyecto académico que abanderaba se mantuvieron

---

<sup>33</sup> Bolaños, *op. cit.*, pp. 47-48.

vivas durante varios años. Lo importante aquí es rescatar o quizá tan sólo recordar cómo fue que se salvó de sucumbir ante tantos embates. El profesor Bolaños rememora que uno de los argumentos de defensa fue el propio otorgamiento de la autonomía a mediados del año 1971 al esgrimirse que sí ya se les había concedido que la Universidad fuera autónoma ya no tenían razón para inmiscuirse en los asuntos de las facultades. Un paso muy importante al respecto se dio en noviembre de 1972 a fin de “limitar al mínimo las suspensiones de actividades (paros) a iniciativa de grupos minoritarios de estudiantes, que por cualquier razón o pretexto suspendían las clases”. Eso se logró gracias a un acuerdo de la Junta Directiva de la Facultad en el sentido de que las decisiones que afectaran el funcionamiento normal de la Facultad tendrían que estar apoyadas por el voto de más de la mitad de los alumnos inscritos. Sin embargo, los exámenes de admisión que tan del gusto habían sido de la maestra Meyer sí tuvieron que descartarse en razón de que el movimiento por la autonomía tuvo inexorablemente en el pase automático una de sus mayores banderas de lucha. No obstante, la elevada calidad de la educación en la Facultad logró conservarse merced a que pudo mantenerse en vigor una suerte de selección natural para los estudiantes que ingresaban a la carrera. Al respecto recuerda el profesor Bolaños que en razón de que:

“la Facultad ya no pudo aplicar exámenes de admisión se esperaba como consecuencia una gran afluencia de aspirantes; sin embargo, la demanda por plazas en la Facultad no aumentó sensiblemente. La explicación fue que en la Universidad los estudiantes conocían el rigor y exigencia académica de la Facultad que, junto con la Facultad de Medicina, era considerada como “dura”. Por otra parte, dentro de la Facultad los profesores decidieron mantener la exigencia académica, lo que ocasionó que la deserción en el primer año fuera muy alta.”<sup>34</sup>

Tal vez el momento de mayor amenaza y peligro para el proyecto se vivió angustiosamente hacia el otoño de 1971. Con mucha habilidad, cuando se otorgó la autonomía de la Universidad en junio de ese año, el director de la Facultad, Ernesto Bolaños, le propuso al profesor Eladio Sáenz Quiroga que en su calidad del profesor más decano asumiera como director interino en tanto se realizaba el proceso para elegir a un nuevo director en el marco de la nueva situación jurídica universitaria. Para esa transición se requería

<sup>34</sup> Bolaños, *op. cit.*, p. 84.

de una persona razonable y equilibrada mientras se preparaba la elección y ese papel lo cumplió el profesor Sáenz. Fue así que se formó el proceso electoral y dentro de él emergieron dos candidatos de corte totalmente distinto e incluso antagónico. Por un lado, se perfiló Ricardo Cavazos, egresado de la cuarta generación y representante bastante típico de lo que podría considerarse “un discípulo de la maestra Meyer”. Por ello debía entenderse, un estudiante esforzado y creyente en el modelo académico que se había implantado. El contendiente resultó Ignacio Olivares, alumno destacado, pero a quien sus desbordadas pasiones ideológicas lo llevaron ulteriormente a una muerte prematura y violenta. Olivares era el líder de un grupo izquierdista muy radical –la Organización Cultural Universitaria (OCU)– que fue la que impulsó el movimiento de huelga de 1967 y por el cual estuvieron cerradas por meses las instalaciones de la Facultad. Y desde luego estaba también el peligro que planteaban los demás grupos de agitación –como los llamados Espartaco, las “juventudes comunistas” y el grupo denominado “socialista” en cuyas filas destacaba el activista José Luis Rhi-Sauzi– que obviamente apoyaban la candidatura de Olivares. La historia reporta, sin embargo, que en un proceso electoral muy intenso, pero también transparente, Cavazos resultó elegido director de la Facultad. Rememoraba el profesor Sáenz Quiroga que los grupos derrotados se enojaron mucho con ese resultado y por un tiempo largo “le faltaron al respeto al nuevo Director”. ¿Qué habría ocurrido si el triunfador hubiera sido Olivares? Es probable que el modelo implantado en su momento por la maestra Meyer habría sido reemplazado por el de la “universidad popular”, con la consecuente ideologización del programa de estudios y el desplome de los niveles académicos. Finalmente, Ricardo Cavazos renunció al poco tiempo a ese cargo para irse a trabajar a Nacional Financiera en la capital, pero ya nunca más se volvió a presentar la coyuntura de que un agente radical con inclinaciones a la violencia pudiera llegar a la dirección de la Facultad.<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> Martínez, *op. cit.*, pp. 59, 61, 67, 74-76.



## INVESTIGACIONES INDUSTRIALES



## 5. LA IMPRONTA DEL INGENIERO ROBLES

Ninguna otra unidad en la estructura organizacional del Banco de México tuvo un origen personal tan marcado como el Departamento de Investigaciones Industriales a partir de la figura del ingeniero agrónomo Gonzalo Robles. Aunque dentro del instituto central siempre habían interesado temas como el desarrollo industrial, la creación de la Oficina de Investigaciones Industriales respondió en una medida importante a la intención de reincorporar a las filas del banco central a un erudito tan respetado y sobresaliente como lo fue el ingeniero Robles. Por sus rasgos personales e intelectuales, Robles fue siempre un factor de enriquecimiento para el capital humano de la institución. También cabe destacar de manera particular el número importante de discípulos y colaboradores que logró reunir a su alrededor. En las semblanzas de que disponemos de tan ilustre personaje se destaca principalmente su vasta erudición como individuo de amplias lecturas, reflexiones personales profundas, viajes de estudio muy fructíferos y amplia experiencia en el desempeño de importantes cargos públicos. A este último respecto no está de más recordar que Robles fue el primer director que tuvo en su historia el Banco Nacional Hipotecario y de Obras Públicas (hoy Banobras) y que también fue designado por la Secretaría de Relaciones Exteriores para que representara a México en el Comité de Expertos sobre el Acceso al Comercio de Materias Primas de la Sociedad de las Naciones con sede en Ginebra, que se celebró poco antes de la Segunda Guerra Mundial. Por todos esos antecedentes y además por su personalidad prudente y discreta, en su calidad de cabeza de Investigaciones Industriales Robles también se desempeñó magníficamente como consejero representante del Banco de México en los órganos de gobierno y otros foros directivos de muchas entidades de

diferente especialización. Esta faceta de Robles fue destacada en su momento por uno de sus colaboradores más cercanos: el también agrónomo Emilio Alanís Patiño. Según su testimonio, Robles actuó en ese carácter en muchas entidades del sector bancario –Nacional Financiera, Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, Banco Nacional de Comercio Exterior, Banco Nacional de Crédito Rural y Banca Somex que incorporó a la antigua Asociación Hipotecaria Mexicana– y en muchas otras instituciones de naturaleza cultural o de fomento –Fondo de Cultura Económica, El Colegio de México, Instituto Mexicano de Recursos Renovables, Consejo de Recursos No Renovables, Centro Nacional de Investigaciones Agrarias, Comisión de Energía Geotérmica, Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril y Maíz Industrializado–.<sup>1</sup>

Gonzalo Robles fue en efecto una figura muy reconocida por sus méritos técnicos y experiencia y de ahí el importante papel que jugó durante muchas épocas como asesor y consultor de funcionarios de alta jerarquía. Y desde luego, el prestigio del personaje trascendió las fronteras nacionales y por esa razón fue objeto de muchas invitaciones a participar en foros y eventos de relevancia global. A manera de ilustración, en abril de 1954 el director general Rodrigo Gómez informó en el Consejo de Administración del Banco de México que la “Junta de Asistencia Técnica de la Naciones Unidas” había extendido invitación al ingeniero Robles para que asistiera a una reunión de trabajo que tendría lugar en Dinamarca a fin de estudiar el “funcionamiento del Instituto de Investigaciones Industriales de ese país y las posibilidades de cooperación de dicho instituto con los países interesados en la materia...”. A continuación, el director Gómez señaló que según el ingeniero Robles ese grupo de trabajo seguramente ofrecería a México “experiencias muy interesantes...”.<sup>2</sup> De hecho, muchos de los trabajos de la autoría del ingeniero Robles que fueron publicados provinieron de su participación como ponente en foros de carácter internacional.

A manera de ilustración, en el año 1956 Robles presentó tres ponencias importantes. La primera en el Congreso Siderúrgico que se realizó en Río de Janeiro, Brasil, con una ponencia bajo el título de “Posibilidades de desarrollo industrial mexicano a base de la integración de los recursos

<sup>1</sup> Prólogo al libro Gonzalo Robles, *Ensayos sobre el Desarrollo de México*, Fondo de Cultura Económica y Banco de México, 1982, pp. 14-16.

<sup>2</sup> Banco de México, “Actas del Consejo de Administración”, Libro 22, p. 142, acta 1544, 7 de abril de 1954.

existentes". La segunda de esas participaciones fue una conferencia sobre la industrialización en México que dictó en la capital de Francia en el Instituto de Altos Estudios y que se incluyó en un libro que publicó la Universidad de París y la tercera en Sao Paulo, Brasil. En 1958 Robles integró junto con Ernesto Fernández Hurtado y otros funcionarios públicos una misión mexicana que visitó América del Sur con la finalidad de analizar las posibilidades de fomento al comercio intralatinoamericano y la redacción del informe correspondiente estuvo a su cargo prácticamente en su totalidad. En 1959 Robles realizó en el Consejo Económico y Social de la ONU una presentación bajo el título de "Fuentes de Energía". Más adelante, en 1966 examinó en un seminario el tema de la participación del sector agrícola en el desarrollo económico de México. Y en ese mismo sentido, en coautoría con un investigador de nombre Ernesto de la Peña, publicó, entre otros, dos ensayos con los títulos de "La industrialización en el desarrollo económico de México" e "Interrelaciones del sector agrícola y los sectores industrial y de servicios" que se publicaron respectivamente en los libros "El desarrollo económico de México" y "Reforma Agraria", editados ambos por el Centro Nacional de Productividad.<sup>3</sup>

Por testimonio de Emilio Alanís Patiño se sabe que, en un principio, siendo director general del Banco de México Eduardo Villaseñor, el ingeniero Gonzalo Robles fue únicamente contratado en calidad de "consultor de la dirección", pero pronto, quizá por decisión del propio Villaseñor, pasó a encabezar la que se conocería como Oficina de Investigaciones Industriales. Según las Actas del Consejo de Administración, esa unidad se creó por ese órgano en agosto de 1941.<sup>4</sup> Como se aprecia, de esta última medida de ampliación estructural se derivó una suerte de institucionalización del vínculo del ingeniero Robles con el Banco de México provista de una expresión organizacional muy concreta. En esa unidad operativa Robles logró que se formara una suerte de escuela de seguidores y discípulos que desde el punto de vista del capital humano se convirtió en un semillero importante de expertos técnicos y profesionistas sobresalientes. Eduardo Villaseñor dejó testimonio de la gran estimación en que siempre tuvo a Robles al afirmar que la deuda intelectual que tenía con él era "ilimitada" en razón de que

<sup>3</sup> Gonzalo Robles, *Ensayos sobre el Desarrollo de México*, México, Banco de México y Fondo de Cultura Económica, 1982, pp. 25-26.

<sup>4</sup> "Actas...", *op. cit.*, Libro 14, p. 150, acta 886, 20 de agosto de 1941.

su “larga experiencia lo había llevado a aflorar y profundizar sobre no importa qué tema científico, técnico o literario. Aparte de sus conocimientos en agronomía, lo mismo abordaba un tema de ganadería, minería o de... nuestros recursos naturales”.<sup>5</sup> Así, dada esa institucionalización, las publicaciones de Investigaciones Industriales no únicamente fueron las propias del ingeniero Robles como autor, sino también las de los técnicos que prestaron sus servicios profesionales en esa unidad además de los títulos de redacción conjunta y que se publicaron bajo la autoría departamental. En lo principal, Investigaciones Industriales fue lo que los anglosajones denominan un *think tank* en las materias de su especialidad, aunque las autoridades también encargaron a esa unidad algunas encomiendas especiales. Éste fue el caso de la administración de su programa de becas, la realización de estudios sobre la integración económica de América Latina y la sustitución de importaciones o el registro y seguimiento de las empresas manufactureras que en su momento fueron beneficiadas con exenciones fiscales.

Según se puede constatar en las nóminas de sueldos correspondientes al año 1954, en su parte superior la carta de organización del Departamento de Investigaciones Industriales mostraba al menos dos detalles curiosos. El primero era que el mandamás indiscutible de esa unidad, sin duda el ingeniero Gonzalo Robles, no aparecía con el cargo de jefe sino de consultor. El segundo detalle curioso es que semejando un órgano colegiado de gobierno para el Departamento parecía haber una suerte de triunvirato cuya cabeza era evidentemente el ingeniero Robles, pero en el cual figuraban también el economista Manuel Bravo Jiménez con el cargo de jefe seguido por el agrónomo Emilio Alanís Patiño con la jerarquía de subjefe. De manera más tradicional en materia de organización, ya en la parte inmediata inferior del organigrama aparecían seis jefaturas de oficina bajo cuyo mando trabajaban los 82 empleados de línea con los que contaba entonces el Departamento de Investigaciones Industriales. En el nivel de las jefaturas de unidad figuraba en primer lugar el ingeniero Fausto Urencio que encabezaba la Oficina de Planeación y quien años después cumpliría un papel crucial en el establecimiento de la fábrica de billetes. A continuación, como jefe de Industrias Básicas figuraba el geólogo Adrián Esteve, en Industrias de Transformación Manuel Marín, en Industrias Químicas el ingeniero José R. Alcaráz y como

---

<sup>5</sup> *Op. cit.*, p. 17.

jefe de la unidad editorial aparecía Luis F. Zepeda. Al menos en razón del alto número de personal que manejaba, un lugar especial en ese elenco lo ocupaba Carlos Morett en su calidad de cabeza de la Oficina de Inspección de Industrias, de la cual se habla más adelante.

De manera separada de los empleados de línea, había en Investigaciones Industriales un pequeño grupo de funcionarios que cumplían funciones de apoyo general tipo *staff*. En esa categoría se encontraba el brillante matemático Nathan Grabinski que entonces apenas fungía como consultor, el ingeniero Víctor Escoto, el investigador Guillermo Villarreal, el traductor técnico Juan Broc y dos peritos contadores. Por su parte, el personal de línea se integraba con dos técnicos editoriales, cuatro Investigadores clase A, siete Investigadores C, un Investigador D, tres Investigadores E y un Investigador F. Y por debajo de ese personal técnico trabajaban en labores de apoyo ocho auxiliares, cuatro “ayudantes de red”, seis ayudantes, ocho taquígrafas y 22 mecanógrafas. Aparentemente, en el cuadro de organización descrito la Oficina de Inspección de Industrias ocupaba un lugar especial y estaba integrada con dos secciones. A la cabeza de la sección que se encargaba de la revisión de solicitudes se encontraba Manuel Martínez del Campo a quien le reportaban ocho investigadores. Por su parte, la jefatura de Inspección de Industrias la ocupaba Ernesto Benítez y bajo su mando trabajaban 12 investigadores. No era de esperarse que durante los años subsiguientes se modificara mucho estructuralmente el organigrama de Investigaciones Industriales en razón de que las funciones se encontraban ya definidas con mucha claridad y no se le asignarían a esa unidad responsabilidades adicionales de significación. Con todo, seguramente con el paso de los años sí aumentó cuantitativamente el personal de la unidad.

Explicada la estructura organizacional y la integración del Departamento de Investigaciones Industriales cabe preguntar: ¿Y cómo era el funcionamiento operativo de esa unidad que encabezaba desde su establecimiento el ingeniero Gonzalo Robles? Felizmente, en la Biblioteca del Banco de México fue posible consultar el documento intitulado “Programa de Actividades para 1965 del Departamento de Investigaciones Industriales”. Según se advierte en la introducción correspondiente, dos documentos similares fueron editados previamente para los años precedentes de 1963 y 1964, aunque la leyenda de “trabajo destinado a la circulación interna” hace dudar

sobre la pertinencia de su publicación. ¿Editar un documento únicamente para su circulación interna? A continuación, se expresa en la introducción de esa publicación algo que hace mucho más sentido y que tiene que ver con que el programa anual de actividades del Departamento de Investigaciones Industriales era debidamente aprobado por la Dirección General del Banco de México al igual que el presupuesto operativo con base en el cual se asignaban “los recursos necesarios para llevar a buen término el programa”. Asimismo, en ese texto introductorio se aclaraba que las actividades del Departamento de Investigaciones Industriales podían separarse en dos grandes campos de acción. En el primero se incluían los proyectos y los estudios relacionados con el desarrollo industrial general del país en tanto que en el segundo se agrupaban “los servicios encomendados al propio Departamento, que generalmente implica[ban] estudios de casos concretos”. El papel del jefe de esa unidad operativa –o sea el ingeniero Robles– consistía, por un lado, en aprobar “los objetivos, el enfoque y la metodología de cada estudio” y verificar su marcha y su pertinencia de manera recurrente. A esa cabeza de la unidad correspondía también aprobar los calendarios y planes concretos de todos los proyectos de trabajo que se realizaban siempre con la motivación “de lograr resultados satisfactorios en plazos razonables”.<sup>6</sup> Ya en el plano temático ocho eran los campos de actividad en los que se clasificaban los estudios que se realizaban en Investigaciones Industriales:

- Examen macroeconómico de la industria
- Desarrollo de sectores industriales específicos
- Recursos Humanos para la industria
- Promociones del Banco de México
- Servicios para el fomento industrial
- Mejoramiento del personal
- Servicios administrativos
- Relaciones institucionales

En el primero de los rubros mencionados se incluían los proyectos que se consideraban de mayor importancia. Para el año de 1965 el más importante de ellos sería la elaboración de la Matriz Insumo-Producto para el año 1960, la cual se basaría en los datos del censo para dicho año y sería de gran

---

<sup>6</sup> Banco de México, Departamento de Investigaciones Industriales, *Programa de Actividades para 1965*, 1965, pp. 1-2.

relevancia “para el estudio de la estructura industrial y de los cambios que en ella han ocurrido desde 1950, teniendo en cuenta los resultados de la investigación similar que el Departamento realizó anteriormente” –obviamente con fundamento en el censo de 1950–. El otro proyecto era para una investigación estadística de gran cobertura que llevaría por título “Oferta, Producción y Comercio Exterior 1950-1966”. Por su parte, en el campo del “Desarrollo de sectores industriales” se programaron 11 trabajos cuyos títulos explican con claridad los objetivos que se perseguían. Cuatro de esos trabajos fueron relativos “a ramas industriales específicas” en tanto que siete correspondieron “a cuestiones de interés para todo el sector manufacturero o bien temas limitados pero que podrían adquirir carácter general mediante métodos inductivos”. En la materia de ramas industriales se programaron los trabajos “Estudio sobre la industria textil”, “La industria de tejidos de punto”, “Planta minero-metalúrgicas no ferrosas”, “Artesanías” –con énfasis en algunas ramas artesanales como cerámica, cestería, bordados y deshilados y metalistería–, “Transformación industrial de la plata” y “Programas de construcción y sus demandas de materiales”. En cuanto a temas “de interés para todo el sector manufacturero” durante 1965 se desarrollarían los siguientes proyectos: “Posición competitiva de la industria mexicana”, “Información elemental para nuevos proyectos industriales”, “El diseño y la preparación de actividades industriales”, “Aprovechamiento de la capacidad industrial”, “El agua como recurso básico del desarrollo industrial regional” y “Examen de los instrumentos de política industrial”. Por último, en esta última categoría se incluyó también el proyecto “Caracterización de las industrias exentas” relativo a un tema que se tratará más adelante en este capítulo: el de las empresas manufactureras que se habían hecho acreedoras a incentivos fiscales.

El antecedente histórico de las actividades del Departamento de Investigaciones Industriales relacionadas con el tema “Recursos humanos para la industria” había sido la creación del Consejo Nacional de Fomento de los Recursos Humanos para la industria. En el reglamento de dicha entidad habían quedado especificadas las funciones que debería cumplir el Banco de México en esa materia a través de su área de Investigaciones Industriales. Era este antecedente lo que explicaba la programación para el año de 1965 de tres proyectos a realizar por parte del área: “Cuantificación de la demanda

de servicios escolares”, “Estudios para la planeación de la enseñanza técnica” y “Asistencia Técnica Internacional en México”. Por su parte, en el rubro de “Promociones del Banco de México” se incluyeron cuatro proyectos, el primero de los cuales merece un comentario especial. Bajo el título de “Fábrica de Billetes del Banco”, se trataría el caso de la continuación, después de la etapa de investigación, del plan para que el Banco de México pudiera producir sus billetes de manera autónoma. Los estudios restantes en el rubro fueron “Transformación industrial de la plata”, “Promociones industriales hispano-mexicanas –que estuvo a cargo de una unidad dentro del Departamento que había derivado de un convenio de pagos entre España y México– y “Programas de construcción y sus demandas de materiales”. Por último, dentro de la categoría de “servicios para el fomento industrial” cabe destacar el caso de dos proyectos que también estuvieron relacionados con la política de incentivos fiscales para promover el desarrollo de las manufacturas: “Estudio de las solicitudes de exención de impuestos” e “Inspección técnica de las actividades industriales que disfrutan de exención de impuestos”. Y a lo anterior había que agregar los proyectos “Vigilancia técnica de importaciones especiales”, “Control de las importaciones y distribución de papeles de seguridad” y “Programa de becas para estudios en el exterior”.

Finalmente, los rubros dentro del programa de actividades “Mejoramiento del personal”, “Servicios administrativos” y “Relaciones Institucionales” tenían principalmente que ver con el funcionamiento interno del Departamento. En cuanto al “mejoramiento profesional de los empleados que trabajan en el Departamento”, como en años anteriores se seguiría fomentando su participación en programas académicos de alto nivel fuera del país, al igual que el intercambio de experiencias en materia de investigación y también por medio de la asistencia a cursos de capacitación en el país. Por lo que hace a los estudios académicos en el extranjero, “un número muy reducido de técnicos del Departamento” sería propuesto para obtener esta forma de apoyo y hacer estudios “en materias, métodos y técnicas útiles en relación con las actividades de investigación del propio Departamento”. Los temas a atender serían los de “planeación industrial, interrelaciones de actividades manufactureras, complejos industriales, desarrollo industrial regional, industria siderúrgica y artesanías”. Desde luego, el programa de investigaciones estaba estrechamente vinculado con las actividades editoriales del Departamento

y este hecho se mostraba con fidelidad en la lista de las publicaciones que quedaron programadas para el año 1965. Adicionalmente, se proseguiría con la revisión sistemática de los ficheros y personas a quienes se enviaban esas publicaciones. Así, en línea con lo anterior, en el programa editorial del Departamento de Investigaciones Industriales para 1965 se incluyeron las siguientes publicaciones:

1. Estructura industrial de México en 1960
2. Oferta total interna de productos industriales 1950-1966
3. La industria textil de algodón y fibras artificiales
4. La industria de tejidos de punto
5. Beneficio de metales industriales no ferrosos
6. Estudios para la promoción de las artesanías, Vol. II
7. Formación de los precios de algunos productos Industriales (hojas sustituibles)
8. Información elemental para nuevos proyectos Industriales
9. Fases de los proyectos industriales
10. Aprovechamiento de la capacidad industrial
11. El agua como recurso básico del desarrollo industrial regional
12. Características de las industrias exentas de impuestos
13. Examen de los instrumentos de política industrial empleados en 1962-1964
14. Proyección de la demanda de servicios escolares (1965-1970)
15. Necesidades de personal técnico
16. Asistencia técnica internacional en México

El Departamento de Investigaciones Industriales, ya se ha dicho, tuvo entre sus funciones participar en la administración del programa de estímulos fiscales que el gobierno de México puso en vigor a partir del año 1939 cuando se expidió el decreto de “Industrias Nuevas y Necesarias”. Poco después, en 1941 se promulgó la Ley de Industrias de Transformación y la experiencia que se tuvo con ese ordenamiento dio lugar a un afinamiento del régimen

de incentivos mediante la Ley de Fomento de Industrias de Transformación del año 1946. Más adelante, en 1949 se empezaron a aplicar una serie de modificaciones a ese régimen para hacer menos generosas las exenciones y seleccionar con mayor efectividad a las empresas merecedoras de esos beneficios. Finalmente, ya durante la administración del presidente Adolfo Ruiz Cortines, a partir del año 1953 se empezó a pensar en la conveniencia de replantear en forma completa el programa de incentivos para el impulso de la industrialización y de esa preocupación derivó la expedición de la Ley de Industrias Nuevas y Necesarias de diciembre de 1954 y también de su Reglamento que se expidió en noviembre del año siguiente. Dos finalidades motivaron esa nueva legislación. Primeramente, “la obligación legal y práctica de incorporar en una nueva ley las alteraciones que desde 1949 había sufrido el sistema de franquicias al lado del precepto que lo regía...”. La segunda de ellas fue la necesidad, que se había vuelto muy evidente, de “agregar al sistema criterios selectivos cualitativos de política industrial”.<sup>7</sup>

El Banco de México no fue incorporado a las tareas de administración de ese régimen de incentivos hasta el año de 1949. De la decisión correspondiente derivó la creación dentro del Departamento de Investigaciones Industriales de la Oficina de Exención y Vigilancia de Industrias. La misión de esa unidad fue la de elaborar estudios e informes para las entidades encargadas de la administración del régimen correspondiente que eran la Secretaría de Industria y Comercio (antes de Economía) y la de Hacienda y Crédito Público. En particular, esas entidades tenían a su cargo la responsabilidad de aprobar o rechazar las solicitudes que presentaran las empresas manufactureras para recibir estímulos fiscales. Asimismo, en la Oficina de Exención y Vigilancia recayó la muy importante responsabilidad de “efectuar las inspecciones sistemáticas a que por ley están sujetas todas las empresas que disfrutan de franquicias fiscales”. Estas inspecciones respondían a la finalidad de verificar que las empresas beneficiadas cumplieran con los requisitos que se encontraban especificados en la ley. Éstos eran en lo principal que las empresas apoyadas coadyuvaran con su producción a satisfacer las necesidades de consumo del país; que siempre que fuera posible esas empresas emplearan “materias primas y otros artículos de procedencia nacional”; que los equipos

<sup>7</sup> Héctor Vázquez Tercero, *Fomento Industrial en México; consideraciones en torno a la nueva Ley de Fomento de Industrias Nuevas y Necesarias*, México, Centro de Estudios Económicos del Sector Privado, 1966, pp. 38-50.

y maquinaria merecedores de exención se aplicaran sin desviación “a producir los bienes para cuya fabricación” se habían concedido las franquicias; que se cumpliera con la obligación de “adiestrar técnicos nacionales”, que se cumplieran con las normas de la solicitud y que los productos de esas empresas salieran al mercado con un precio que se encontrara “a los niveles del mercado internacional”.<sup>8</sup>

Una explicación más o menos pormenorizada del papel que cumplía el Banco de México en la administración de ese régimen de exenciones se incorporó en un informe que sobre dicho tema escribieron dos investigadores que para estudiar dicho programa comisionó la Escuela de Leyes de la Universidad de Harvard en Estados Unidos al amparo de su importante Programa Internacional sobre Impuestos. Ese programa se había iniciado en el año de 1952 gracias a un donativo de la Fundación Ford a fin de cooperar con la Unidad Financiera y Fiscal de las Naciones Unidas. Se dice en esa publicación que, acorde con la ley de 1955, la división del trabajo para administrar el programa se repartía entre la Secretaría de Industria y Comercio y la Secretaría de Hacienda y Crédito con el apoyo y la asesoría del Banco de México. Según esa publicación, las muy importantes funciones prácticas que en la administración del esquema se habían otorgado al banco central tenían fundamento en los artículos 1º y 7º de la Ley. En el primero de ellos había quedado establecido que las secretarías de Industria y Comercio y de Hacienda tenían la facultad “de solicitar la opinión de cualquier otra dependencia del gobierno e incluso de entidades del sector privado que juzgaran conveniente” en su encomienda de administradoras del programa. En el segundo de esos artículos quedó especificado que también podían solicitar los estudios e investigaciones que fueran necesarias a entidades oficiales o privadas “con base en su capacidad técnica y su postura moral...”. Así, de los empleados con que contaba ese Departamento aproximadamente 23 colaboraban en la Oficina de Exención y Vigilancia de Industrias bajo la supervisión de un jefe que era ingeniero de profesión. A su vez, como ya se ha visto, esa oficina se subdividía en dos secciones, la más numerosa de las cuales se encargaba de las tareas de vigilancia de las empresas con exenciones mientras que la otra se concentraba en el estudio de las solicitudes que se

<sup>8</sup> Banco de México, Departamento de Investigaciones Industriales, *Directorio de Empresas Industriales Beneficiados con Exenciones Fiscales, 1940-1960*, México, 1961, p. 8.

recibían. Señalan al respecto de esto último los autores Ross y Christensen que en la aprobación final de las solicitudes que se procesaban la decisión por parte de la Dirección de Industrias Manufactureras de la Secretaría de Comercio dependía en lo fundamental de la opinión que se recibía previamente del Banco de México.<sup>9</sup>

¿Cómo realizaba sus funciones respecto de la administración del programa de incentivos fiscales el Departamento de Investigaciones Industriales del Banco de México a través de la Oficina de Exención y Vigilancia de Industrias? En la muy cuidadosa publicación que escribieron los abogados Ross y Christensen obra al respecto una explicación pormenorizada que merece la cita textual:

“Las investigaciones que realiza el Banco incluyen una inspección de campo de las empresas beneficiarias. En general, las investigaciones e informes que resultan de estas tareas son más completas que las que lleva a cabo por su lado la Secretaría de Hacienda. Es posible que los informes que genera al respecto esta última dependencia se alimenten en una medida muy importante de los informes que le presenta el banco central. Y respecto de las gestiones de las empresas solicitantes, para la verificación de la información la Secretaría de Hacienda depende de la que recaba por su parte Investigaciones Industriales. En tanto que ambos informes son semejantes en cuanto a contenido y finalidades, se redactan de manera independiente y una vez terminados se envían al resto de las entidades involucradas en el programa [principalmente la Secretaría de Industria y Comercio]. Usualmente, los informes que prepara el Banco de México salen antes y en términos generales se integran de 10 o 15 cuartillas mecanografiadas con un análisis técnico detallado de las características económicas de las empresas solicitantes. Se trata de información en cuestiones tales como métodos y costos de producción con el desglose sobre proveeduría y ‘valor agregado’, mercado para la producción, precios de venta y un dictamen clasificado para cada empresa de acuerdo con las especificaciones de la Ley y otras regulaciones”.

Las precondiciones especificadas en la Ley y en los reglamentos para recibir los apoyos fiscales eran de diverso tipo. A manera de ilustración estaba la

<sup>9</sup> Stanford G. Ross y John B. Christensen, *Tax Incentives for Industry in Mexico: A report of a study carried out in Mexico during the summer of 1958*, Cambridge during the summer of 1958, Cambridge, The Law School of Harvard University, 1959, pp. 179, 81 y 84.

exigencia de que al menos el 60 por ciento del costo de producción fuera de origen nacional, que el valor agregado fuera superior al 10 por ciento del valor total del producto, que la producción de la empresa cubriera una cierta proporción del mercado local del producto en cuestión, todo lo cual requería de un esfuerzo de recopilación estadística y contable bastante sofisticada. Todos esos requisitos, cuyo cumplimiento era la razón fundamental por la cual el gobierno estaba dispuesto a ofrecer los incentivos fiscales, eran cuidadosamente verificados y el Banco de México tenía una participación casi exclusiva en dicho proceso. La instancia de mayor jerarquía en el programa de incentivos fiscales era un Comité que estaba conformado por dos funcionarios del ministerio de Industria y Comercio y uno de Hacienda además del jefe de la Oficina de Exenciones y Vigilancia del Banco de México. Asimismo, aunque no lo determinaba la Ley ni ninguna regulación, también asistía a las sesiones de dicho órgano el jefe de Investigaciones Industriales, Gonzalo Robles. En cuanto a la supervisión del programa, ya se ha dicho que la única instancia participante era el Banco de México. Todos los años se programaba un número importante de visitas de inspección, y según Ross y Christensen éstas se aplicaban de preferencia a empresas sospechosas de incurrir en violaciones. Así, cabe destacar que el Banco de México era la única entidad con capacidad para detectar y denunciar las infracciones.<sup>10</sup>

En el año de 1961, el Departamento de Investigaciones Industriales del Banco de México publicó un directorio de las empresas que habían sido beneficiadas con exenciones fiscales en el periodo de 1940 a 1960. La recopilación correspondiente fue encargada al químico Mario Velarde Mass de ese Departamento y contiene un índice alfabético por empresas y otro por productos. La publicación contiene exactamente 1038 fichas de empresas que se hicieron acreedoras a dichos apoyos.<sup>11</sup> Así, en congruencia con esa encomienda del Banco de México, en el programa de actividades del Departamento de Investigaciones Industriales para el año 1965 se incluyeron tres proyectos de trabajo relacionados con el mencionado programa. En el primero de ellos que se había iniciado en 1964, “Caracterización de las industrias exentas”, se planteaba continuar la elaboración de “cuadros estadísticos –los más significativos” en relación a localización de las empresas,

<sup>10</sup> Ross y Christensen, *op. cit.*, pp. 84, 86 y 92.

<sup>11</sup> Banco de México, Departamento de Investigaciones Industriales, *Directorio de Empresas Industriales beneficiadas con Exenciones Fiscales, 1940-1960*, México, 1961, p. 8.

“inversiones, origen del capital, instalaciones productivas, venta de productos exentos, importancia del producto exento, consumo de materias primas, número de obreros y asesoría técnica extranjera”. Y en la publicación correspondiente se incluiría un análisis de los resultados que se obtuvieran. Asimismo, en dicho programa anual de actividades se incluyó un “Estudio de las solicitudes de exención de impuestos” que la Secretaría de Industria y Comercio entregaba al Banco de México para su análisis además de otra publicación sobre las inspecciones técnicas que se venían practicando a las empresas que disfrutaban de incentivos fiscales.<sup>12</sup>

En el año de 1966 el Centro de Estudios Económicos del Sector Privado publicó un estudio en el que se evaluó críticamente el régimen de incentivos fiscales que se ofrecían al amparo de la llamada Ley de Fomento de Industrias Nuevas y Necesarias de 1955. Tal vez porque dicha investigación se concluyó de hecho hacia el año 1962, el universo de empresas beneficiadas se estudió solo hasta diciembre de 1961 con el resultado de que únicamente 39 industrias habían sido declaradas “nuevas” y tan sólo 14 “necesarias”. De mucho mayor interés es citar que sin fundamento en la Ley “y con base únicamente en el pragmatismo y la costumbre” se había llegado a una división funcional del trabajo entre las tres entidades que participaban en la administración del esquema. Así, la Dirección General de Industrias de la Secretaría de Industria y Comercio centraba su interés en el análisis de la situación financiera de las empresas beneficiadas y el estado de la demanda; la Dirección de Estudios Hacendarios en los antecedentes legales, cuantificación del sacrificio fiscal, estudio de la rama de actividad de las empresas con exención y estimación del costo directo mientras que Investigaciones Industriales del Banco de México se concentraba en las cuestiones técnicas sobre los productos y su fabricación y comprobación física de la maquinaria con que contaban las empresas. En esa publicación del CEEESP se citaban los resultados de una encuesta que se había levantado en 1958 y cuyos principales resultados fueron los siguientes: que la solicitud de las franquicias era un proceso molesto, muy tardado y un factor de disuasión para las empresas de menor tamaño que pudieran acceder a los incentivos, además de que las franquicias posiblemente no habían sido un factor determinante para

---

<sup>12</sup> Banco de México, Departamento de Investigaciones Industriales, *Programa de Actividades para 1965*, México, 1965, pp. 9 y 15.

decidir los proyectos de inversión implícitos. Finalmente, cabe destacar que los empresarios que habían sido encuestados no consideraron que fuera un problema mayor el proceso de vigilancia que realizaba el Banco de México por instrucciones del Gobierno Federal.<sup>13</sup>

Aparte de su vocación principal que era la de llevar a cabo proyectos de investigación principalmente en el ramo de su competencia, el Departamento de Investigaciones Industriales también cumplía funciones de asesoría y servicio, en particular para la Dirección General del Banco de México. Fue actuando en esta última categoría que se encargó al área de Servicios Bibliográficos y Archivo Técnico de ese Departamento que en su momento preparara el documento “Información del Mercado Común y Bibliografía preliminar sobre actividades económicas de los países latinoamericanos”. Se vivían tiempos de gran optimismo y esperanza con respecto al proceso de integración económica de América Latina. Apenas en febrero de 1960 se había firmado el Tratado de Montevideo que dio nacimiento a la Asociación Latinoamericana de Libre Comercio (ALALC) y en junio de ese año el Departamento de Investigaciones del Banco de México ponía en circulación el documento mencionado. El índice de la parte informativa quedó integrado con cuatro secciones: Cronología de la integración latinoamericana, Reuniones de la CEPAL, Reunión de representantes de Bancos Centrales y Reunión del Comité Provisional de la ALALC. La parte bibliográfica se iniciaba con las secciones sobre Documentos, Conferencias, Publicaciones sobre el Mercado Común y una bibliografía preliminar sobre las actividades económicas en los países de América Latina. Pero la porción más sustantiva de la publicación era respecto de fuentes bibliográficas que habían sido recopiladas desde una perspectiva sectorial. De ahí los capítulos sobre industria; agricultura, ganadería, silvicultura y pesca; comercio, pagos internacionales y aranceles; recursos naturales, recursos hidráulicos, energía, algunas industrias específicas –siderurgia, química, celulosa y papel y textiles– y transportes, comunicaciones y obras públicas. Con dicho trabajo, se especificó en la introducción, se pretendía simplemente auxiliar “al estudiante”:

<sup>13</sup> Héctor Vázquez Tercero, Fomento Industrial en México. *Consideraciones en Forma a la Ley de Fomento de Industrias Nuevas y Necesarias*, México, Centro de Estudios Económicos del Sector Privado, A.C., 1966, pp. 80, 113-114, 117 y 119-120.

“... facilitándole la localización de los textos en que cristalizaron los esfuerzos realizados en pro de la integración económica regional y la de otros que pueden ser elementos de indispensable consulta en sucesivas etapas del desarrollo... Los documentos incluidos en la bibliografía se encontraron en la Biblioteca de la CEPAL, en la Biblioteca del Banco de México, S.A., y en el Servicio Bibliográfico y Archivo Técnico del Departamento de Investigaciones Industriales de esa institución”.<sup>14</sup>

En esa misma categoría de prestar servicios de carácter bibliográfico desde los primeros años de la década de los cincuenta, el Departamento de Investigaciones Industriales empezó a publicar la serie que llevó por título *Bibliografía Industrial de México*. La preparación de esa publicación fue encargada desde un principio al Servicio Bibliográfico y Archivo Técnico y la primera edición cubrió los años de 1952 y 1953. Así, para finales de la década siguiente ya habían salido a la luz pública 13 de esas ediciones incluyendo la correspondiente a 1969. Aunque en el índice de esta última publicación se incluyeron únicamente referencias bibliográficas correspondientes a ese año, se trata de un volumen con más de 350 páginas de extensión en el cual las fichas quedaron clasificadas por ramos de actividad. En la introducción de dicha obra quedó asentado que se habían incluido “referencias de libros, informes, artículos y documentos relacionados con el desarrollo industrial alcanzado por México en el último año”, todo ello clasificado por los diferentes ramos de actividad económica. Se agregó adicionalmente que también se habían incluido referencias bibliográficas sobre los procesos industriales más recientes en el extranjero a fin de que los investigadores pudieran ampliar y actualizar hasta el máximo posible sus conocimientos. Asimismo, además de proporcionarse un panorama bibliográfico sobre los sectores económicos tradicionales también se había dado un lugar especial “a las cuestiones del comercio exterior y de la integración regional latinoamericana y, por supuesto, a la planeación industrial”. En ese orden también se había incluido un capítulo relativo a “educación, orientación y formación profesionales, dadas las exigencias cada día mayores en materia de capacitación técnica”. Y en dicha introducción se mencionó también al final que

<sup>14</sup> Banco de México, Departamento de Investigaciones Industriales, Servicio Bibliográfico y Archivo Técnico, *Información del Mercado Común y Bibliografía preliminar sobre actividades económicas de los países Latinoamericanos*, México, junio de 1960, Introducción.

el jefe del Servicio Bibliográfico y Archivo Técnico de Investigaciones Industriales era el licenciado Alfonso Agensa, y que a los colaboradores que trabajaban bajo sus órdenes en esa unidad correspondía “el mérito de la publicación que se había editado”.



## 6. INSTITUTO MEXICANO DE INVESTIGACIONES TECNOLÓGICAS

Por motivos semejantes a los que en su momento impulsaron la creación del Departamento de Investigaciones Industriales, el Banco de México también mostró interés en promover las investigaciones aplicadas en ese campo. Sin embargo, nunca impulsó de manera directa esa actividad hasta que, como una rama de la unidad que encabezaba el ingeniero Gonzalo Robles, en el año 1950 se estableció el Instituto Mexicano de Investigaciones Tecnológicas. En paralelo, sobre todo durante la década de los cincuenta, el instituto central estuvo apoyando de manera indirecta esa forma de investigación mediante donativos y aportaciones a organismos y entidades que se habían establecido con esos fines. Ése fue el caso en particular de cinco entidades especializadas que en su momento adquirieron cierta prominencia: Instituto Nacional para la Investigación de los Recursos Minerales, Centro de Investigaciones Agrarias, Laboratorios Nacionales de Fomento Industrial, Centro Industrial de Productividad e Instituto Mexicano de Recursos Naturales Renovables. En algunos de los casos las cooperaciones correspondientes fueron otorgadas por acuerdo presidencial (Centro de Investigaciones Agrarias), en razón de que así había quedado establecido en alguna ley (Instituto Nacional para la Investigación de los Recursos Minerales), por instrucciones de la entidad cabeza de sector que era la Secretaría de Hacienda (Centro Nacional de Productividad) o por recomendación de alguna otra entidad pública preferentemente del sector financiero (tal como ocurrió con Nacional Financiera respecto de los Laboratorios Nacionales de Fomento Industrial que se constituyeron como una asociación civil). A manera de ejemplo, los apoyos del Banco de México en favor del Instituto Nacional para la Investigación de los Recursos Minerales tuvieron su fundamento en la Ley de Recursos

Minerales de 1949 y en la Ley Orgánica de esa entidad que se expidió en enero de 1950. Por su parte, a pesar de que el Centro Industrial de Productividad era una entidad de origen privado pues había sido establecido por la Confederación de Cámaras Industriales, de cualquier manera recibió el respaldo de la Secretaría de Hacienda y por ese conducto también del Banco de México. Así, en abril de 1957 el Consejo de Administración del Banco recibió un oficio del subsecretario Rafael Mancera manifestando que por acuerdo de autoridades superiores la cooperación anual que el instituto central le había venido otorgando a esa entidad por 400 mil pesos debería elevarse a 600 mil pesos a fin “de responder al crecimiento de dicho organismo”.<sup>1</sup>

Por su parte, a pesar de que el Instituto Mexicano de Investigaciones Tecnológicas (IMIT) fue establecido en el año 1950, en el Consejo de Administración del Banco de México no se hizo referencia a dicho caso sino hasta seis años después, específicamente en el mes de junio de 1956.<sup>2</sup>

Possiblemente, Rodrigo Gómez tuvo boca de profeta cuando en ocasión de la transformación del IMIT en un fideicomiso planteó la posibilidad de que eventualmente ese organismo fuera convertido en el futuro en una asociación civil. Así ocurrió efectivamente, aunque oficialmente esa acción nunca fue puesta a consideración del Consejo del Banco de México. Sin embargo, en enero de 1961 dicho órgano colegiado conoció de un asunto relativo a esa institución que posiblemente ayude a explicar, aunque sea parcialmente, por qué fue transformado en asociación civil. Durante la etapa del IMIT como una rama del Departamento de Investigaciones Industriales y posiblemente también durante su fase como fideicomiso las patentes que había tramitado exitosamente el Instituto se habían otorgado a nombre del Banco de México en razón de que aquella entidad (*sic*) “carecía de personalidad jurídica...”. Al parecer los problemas afloraron cuando los abogados del instituto central cayeron en la cuenta de que la explotación de esas patentes no era compatible con “las funciones del Banco según su Ley Orgánica”. El problema se resolvería, y ésa fue la propuesta concreta que presentó el director Gómez al Consejo, si las patentes en cuestión se traspasaban a título

<sup>1</sup> Banco de México, “Actas del Consejo de Administración”, Libro 22, pp. 21, 23-24 y 65, actas 1587, 1588 y 1612, 9 de febrero de 1955, 16 de febrero de 1955 y 3 de agosto de 1955; Libro 23, pp. 28, acta 1702, 24 de abril de 1957 y Libro 24, pp. 2-4, acta 1815, 24 de junio de 1958.

<sup>2</sup> *Ibid.*, Libro 22, pp. 155-156, acta 1657, 13 de junio de 1956.

gratuito al patrimonio del IMIT mediando desde luego “la aprobación de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público”.

Pocos años después, el Consejo del Banco volvió a conocer y a resolver otro asunto relacionado con el patrimonio del IMIT. El asunto devino de que al integrarse el patrimonio de ese Instituto cuando fue convertido en fideicomiso en junio de 1956, por un error posiblemente administrativo no se había tomado en cuenta la totalidad de los terrenos en que se ubicaban sus edificios e instalaciones. Para subsanar esa falla, el director Gómez propuso al Consejo que le fuera cedida al IMIT esa superficie faltante de 3 mil metros cuadrados “a título gratuito”, mismos que deberían agregarse a los 2660 metros con que ya contaba ese instituto en su terreno original. Y para poder concretar esa cesión debería gestionarse un acuerdo presidencial cuyo trámite debería también ser aprobado por el Consejo del Banco. Y por las actas de las reuniones de ese órgano también fue posible saber de otro asunto de carácter administrativo que hubo que resolverse en favor del IMIT. El hecho derivó de que con el fin de que el IMIT estuviera en posibilidad de “atender los préstamos de largo plazo para su personal” ese instituto solicitaba al Banco de México un subsidio anual extraordinario por 126 mil pesos que debería adicionarse al de aproximadamente 2 millones de pesos que ya se le otorgaban a esa entidad desde 1956. La petición fue aprobada por el Consejo.<sup>3</sup>

La información sobre el establecimiento del IMIT y sus orígenes sería excesivamente escasa si no fuera por un importante documento que la empresa de investigaciones Armour Research Foundation, del Instituto Tecnológico de Illinois de Estados Unidos, publicó sobre las relaciones de trabajo que tuvo con esa entidad mexicana desde su establecimiento en 1950 hasta el año 1954. Se señala en esa publicación que el primer antecedente del proyecto que llevó a la creación del IMIT se remontaba al año de 1944 cuando el Banco de México a través de su Departamento de Investigaciones Industriales contrató a la Armour Research Foundation (ARF) para que llevara a cabo una auditoría tecnológica de una muestra seleccionada de industrias mexicanas. Aunque en buena medida esa auditoría respondió a una motivación coyuntural relacionada con las necesidades planteadas por

<sup>3</sup> *Ibid.*, Libro 25, pp 15 y 166, acta 1942, 21 de noviembre de 1961 y acta 2036, 18 de septiembre de 1963 y Libro 26, p. 18, acta 2066, 15 de abril de 1964.

la Segunda Guerra Mundial, uno de los temas que surgieron de ese ejercicio fue en relación con la carencia que existía en México de investigación tecnológica de carácter experimental. Así, una de las principales recomendaciones que se incorporaron en el informe correspondiente fue respecto de la conveniencia de que se instalara en México un laboratorio de investigaciones industriales aplicadas. Esto, en razón de las muchas áreas que se habían detectado en las cuales la investigación tecnológica podía ser clave para el establecimiento de nuevas industrias que se basaran en la explotación de los recursos naturales del país. La propuesta formal de la Armour para el establecimiento en el país de un laboratorio con esas características se presentó oficialmente al Banco de México en 1945.

Así, con la anuencia del instituto central, la Armour invitó en su momento a un grupo de funcionarios públicos de México, banqueros e industriales para que participaran en una conferencia que se celebró en Chicago, bajo el título de “Investigación Industrial en Acción”. En el programa para dicho evento se incluyó una visita a los laboratorios de la propia Armour en esa ciudad, a laboratorios de otras universidades y escuelas de estudios superiores especializadas en agricultura y a laboratorios de industrias privadas. La celebración de ese evento profundizó aún más en las autoridades del Banco de México la convicción de que se necesitaba montar en el país un esfuerzo de investigación en el sentido indicado. Así, la respuesta del banco central fue el establecimiento en 1947 de un pequeño laboratorio de investigaciones tecnológicas que se ubicó temporalmente en la calle de Mazatlán, en la colonia Roma del Distrito Federal. Esas instalaciones en que empezaron a trabajar algunos técnicos mexicanos con personal de la Armour Research pronto mostraron ser insuficientes y en 1949 el Banco de México decidió ofrecer a esas instalaciones una nueva sede en la Calzada de Legaria, colonia Irrigación, cerca de donde hoy se ubica la fábrica de billetes.<sup>4</sup>

Finalmente, el Instituto Mexicano de Investigaciones Tecnológicas fue establecido por el Banco de México de manera formal el 1º de junio de 1950 como una extensión o rama del Departamento de Investigaciones Industriales. Una expresión de la seriedad con la que se lanzó el proyecto fue la estructura organizacional con la que se le dotó y la cual se presentó en

---

<sup>4</sup> Armour Research Foundation, Direction of the Laboratories of the Instituto Mexicano de Investigaciones Tecnológicas, *Final Report*, 3 de noviembre de 1954, pp. vi y 2-3.

el formato de organigrama como apéndice en la publicación de la Armour Research Foundation ya citada. Se aprecia ahí que el organismo disponía de un órgano colegiado de gobierno que funcionaba con la asesoría de un auditor del Banco de México y un interventor de la Nacional Financiera y con el apoyo directo de un Comité Asesor. La operación ejecutiva del organismo estaba encargada al director general bajo cuya autoridad estaban cuatro departamentos que se encargaban de Relaciones Públicas, Proveeduría, Mantenimiento y una Oficina de Negocios. Por debajo de esa estructura permanente se pensó en una estructura transitoria que dependía de la Armour Research y cuya finalidad fue poner en funcionamiento al IMIT en lo que resultó ser un esfuerzo de capacitación inicial. A cargo de esa estructura operativa transitoria se ubicó al director tecnológico o director de laboratorios, puesto que se reservó para una persona que designase la ARF y que resultó ser el ingeniero Milton E. Nelson, subjefe del Departamento Internacional de ese organismo en su sede matriz en Chicago. Así, para el proyecto de despegue del , que se extendió de 1950 hasta 1954, el ingeniero Nelson trabajó con el apoyo de un Comité de Seguimiento y seis oficinas con las siguientes encomiendas: Servicios Analíticos, Servicios Bibliográficos y de Patentes, Servicios Económicos, Servicios de Asesoría Externos, Servicios de Apoyo y Dibujo y Servicios de Archivo y Consulta. Y ya en el nivel puramente operativo estaban las unidades de investigación o laboratorios, a las que administrativamente se les llamaban secciones encargadas de las siguientes especialidades: Aceites y Grasas, Bioquímica Aplicada, Celulosa Pulpa y Papel, Taninos y Químicos Forestales, Carbón y Minerales e Investigaciones Diversas. Toda esa operación estaba orientada a generar una oferta en las siguientes nueve formas de productos: procesos y patentes, reportes técnicos, plantas piloto, servicios a industrias, reportes analíticos, productos de laboratorio, publicaciones, tesis y evaluaciones preliminares de proyectos de investigación.<sup>5</sup>

Previamente al IMIT no existían prácticamente en México experiencias anteriores en materia de investigación tecnológica. Habría sido al menos aventurado si no es que temerario poner en funcionamiento al organismo sin el apoyo de otras instituciones que ya habían logrado en dicha actividad un afianzamiento propio, experiencia de décadas y una sólida reputación.

---

<sup>5</sup> Armour, *op. cit.*, p. 3 y apéndice.

Así fue como se marcó el papel a cumplir por la Armour Research Foundation en el despegue del IMIT. Desde un principio se planteó que a la conclusión de esa fase de despegue la dirección de los trabajos de investigación encomendados al instituto pasaría formalmente “de la responsabilidad de la ARF a manos de científicos e ingenieros mexicanos”. Con lo anterior queda de relieve que la prioridad en esa fase de despegue tuvo que ver con la capacitación. Ello, a partir del “reconocimiento de que el principal factor en el establecimiento de una organización eficaz y sólida de investigación industrial es un personal competente de científicos e ingenieros entrenados en los fundamentos de la investigación aplicada y en su desarrollo”. Así, el objetivo inicial del IMIT fue lograr una sólida capacitación “del personal mexicano en las técnicas de la investigación industrial”. A continuación, la finalidad subsiguiente fue el establecimiento en esa organización de procedimientos eficaces de administración. Y como una meta complementaria se acordó que los procedimientos operativos de la ARF fueran introducidos en el IMIT adaptándolos a las condiciones locales. De esa forma, el objetivo ulterior del organismo –“la solución de problemas de interés nacional al igual que del interés de la industria privada”– quedaría atendido mediante el avance de varios proyectos de investigación que se habían seleccionado. Mediante el desarrollo de esos proyectos se iría capacitando sobre la marcha a los científicos e ingenieros del IMIT “en la metodología de la investigación aplicada a la vez que esos proyectos de investigación serían acercados a su solución final”.<sup>6</sup>

Otra manera de mirar el trabajo que realizó la Armour Research durante el despegue del IMIT fue en cuanto a los esfuerzos que se desplegaron para afianzar en la naciente entidad los principios básicos de la investigación industrial. De manera secuencial estos principios eran una planeación eficaz, la práctica del trabajo en equipo y la capacidad para informar de manera efectiva los resultados de los investigadores. En relación a la planeación, en la publicación de la Armour se explicó que el primer paso en el desarrollo de un proyecto de investigación era siempre una revisión a fondo de la literatura sobre el tema lo cual llevaba en ocasiones “a la solución del problema que se había planteado sin necesidad de investigación posterior”. Usualmente a partir de esa revisión exhaustiva de la bibliografía ya era posible formular

---

<sup>6</sup> *Ibid.*, pp. 1, 3 y 5.

un plan de investigación cuidadosamente estructurado con todos sus pasos. Lo que venía usualmente a continuación eran los ajustes o los acomodos del plan original que solían derivarse del propio desarrollo de la investigación. A este último respecto, la ARF previno que nunca debía confundirse el acomodo o la modulación de un proyecto de investigación con el surgimiento sobre la marcha de otro proyecto distinto que usualmente requeriría de su propio programa con objetivos específicos, quizá distintos a los del proyecto original. Sobre el trabajo en equipo, la ARF señaló que éste había sido el principal principio que se había tratado de inculcar en el IMIT en todas sus instancias de actividad y que, a juicio de esa entidad, felizmente se había arraigado en todas sus actividades y procedimientos. Y de manera complementaria, también hicieron las autoridades de la ARF mucho hincapié en la capacidad para informar con eficacia los resultados que se obtuvieran en la investigación. En ese respecto, “el informe es en algunas ocasiones el único producto de una investigación”. O visto desde otra perspectiva, “una pieza excelente de investigación tiene poco o nulo valor a menos de que sea reportada con todo pormenor a la entidad que la haya patrocinado”.

Como ya se ha dicho, de esos tres principios básicos de la investigación aplicada, en el caso del lanzamiento del IMIT la ARF puso un énfasis particular en el afianzamiento del trabajo en equipo y a ese tema se dedicó un capítulo completo en la publicación que ya se ha mencionado. El director de la ARF había apuntado al respecto que los avances logrados por la civilización durante los últimos tiempos habían sido conseguidos gracias a “grupos de científicos colaborando en investigaciones realizadas mediante el trabajo en equipo”. La razón para insistir en el trabajo en equipo era que en la modernidad muy pocos problemas de naturaleza técnica “caían en un único campo de estudio”. De ahí que fuera una realidad ver cómo “las ideas se fertilizaban de manera recíproca a través de los especialistas que trabajaban en los distintos ramos de la ciencia”. En el caso específico del IMIT, por la relativa juventud de esa organización la aplicación del concepto del trabajo en equipo había requerido de la participación de otras instituciones, tanto de origen nacional como internacional. Esto, en razón de la carencia por parte del IMIT de equipos de trabajo plenamente integrados y que además fueran totalmente complementarios entre sí dentro de la organización. Así, los apoyos externos habían sido de gran ayuda y en el orden interno hay

que destacar los que brindaron la Oficina de Investigaciones Industriales del Banco de México y el Departamento de Promoción de Nacional Financiera. En el orden internacional, la ARF había sido en todo momento el principal promotor del trabajo en equipo aportando no únicamente información y asesoría en relación a los proyectos de investigación en marcha sino también criterios para la selección y organización de nuevos proyectos. En un caso particular, la llamada Misión Forestal establecida por la Organización sobre Agricultura y Alimentos de las Naciones Unidas, había sido de mucha ayuda para impulsar los proyectos de investigación que se habían montado sobre celulosa y taninos.

¿De qué manera habían colaborado al despegue del IMIT la Oficina de Investigaciones Industriales del Banco de México y el Departamento de Promoción de Nacional Financiera? Esta colaboración se había dado principalmente en lo relativo a los servicios económicos requeridos por los proyectos de investigación en proceso. Había dos dimensiones a considerar. Primero, en cuanto a los efectos económicos generales que eran de esperarse por la introducción en el mercado de un nuevo producto o insumo. Segundo, en lo relativo a los aspectos microeconómicos de un nuevo proceso productivo cuyo estudio se encargaba usualmente a un ingeniero economista. En el IMIT, la colaboración de los grupos de trabajo del Banco de México y de Nacional Financiera había sido de gran importancia para esas tareas. Además había una insinuación muy clara por parte de los asesores de la ARF en el sentido de que “era necesario hacer notar que una mayor coordinación con el IMIT por parte de los economistas de la Oficina de Investigaciones Industriales en cuanto a los aspectos económicos generales de los proyectos podría mejorar de manera importante la disponibilidad de información para su evaluación, especialmente durante las fases iniciales de los trabajos de investigación”. En el documento se puso también énfasis en la importancia que debía tener dentro de la operación del IMIT el Comité de Seguimiento. Sin embargo, se hacía ver al respecto que, aunque en la mayoría de los proyectos de investigación que se habían puesto en marcha el papel de patrocinador había sido cumplido por el Banco de México o por la Nacional Financiera, esas instituciones no habían tenido el cuidado de nombrar representantes para su participación activa dentro del Comité de Seguimiento. De esta forma, los patrocinadores habían perdido la oportunidad de tener

voz y voto dentro de ese órgano colegiado. Pero toda vez que esas entidades eran de una naturaleza muy diferente a la de una “organización industrial” que pudiera beneficiarse de los proyectos de investigación en proceso, “industrialistas bien calificados e independientes del Banco de México y de Nacional Financiera deberían ser incorporados al Comité de Seguimiento para orientar la investigación en algunos proyectos”.<sup>7</sup>

Como debía ser natural, en el documento citado se puso un relieve particular en la colaboración que había aportado la propia ARF en el despegue del IMIT. Así, el IMIT no únicamente se había beneficiado del trabajo del funcionario designado para fungir como director de los laboratorios (Dr. Milton Nelson) sino también del resto de los recursos de esa institución aportados desde su matriz en la ciudad de Chicago, Estados Unidos. Un aspecto fundamental en ese sentido tuvo que ver con las visitas periódicas que realizaron al IMIT tanto funcionarios de elevado rango de la ARF como personal técnico. De esas visitas se derivaron muchas recomendaciones y consultas que permitieron que el personal situado en Chicago pudiera familiarizarse con lo que se estaba logrando en México en el IMIT. Pero esta expresión muy importante del trabajo en equipo no sólo se derivó de las visitas personales que se recibieron sino también de las consultas que en forma epistolar tuvieron una expresión continua. Los temas que se trataron en esas comunicaciones fueron de carácter muy variado: aspectos específicos sobre los proyectos de investigación en proceso, presupuestación de costos para las fases de esos proyectos para las cuales el IMIT carecía de los equipos e instalaciones indispensables, evaluación de las rutas de solución para los problemas que se presentaran en las investigaciones, diseño de equipos, adquisición de materiales e insumos no disponibles en México y notas sobre la literatura disponible de aspectos de interés para las investigaciones en marcha. Y por supuesto, en la base de todos esos contactos estaba la experiencia y los conocimientos del funcionario de la ARF a quien se había encomendado la dirección de los laboratorios.

En la publicación de consulta, un importante capítulo se dedicó a la enumeración de otros apoyos directos que la ARF había ofrecido al IMIT en su etapa de despegue. Entre ellos se contaron visitas importantes de técnicos y científicos del IMIT a las instalaciones de la ARF en Chicago. Además, en

---

<sup>7</sup> *Ibid.*, p. 12.

esas misiones con frecuencia estuvieron incluidos empleados del Banco de México. Y en el catálogo de esos apoyos se contó también con una asesoría directa que se brindó a los laboratorios de cerámica y celulosa mediante un amplio estudio sobre los recursos minerales de México a la vez de apoyos de investigación en relación a la industria pesquera, industrias agrícolas regionales, producción de seda, techos de lámina corrugada, análisis de insecticidas y otras colaboraciones semejantes. Un caso a destacar fue el del ingeniero químico Irving Canton del Departamento Internacional de la ARF quien fue designado por las autoridades de esa institución para hacer funciones de enlace entre los técnicos y directivos del IMIT y los diferentes departamentos de esa organización en su sede matriz. Así, cumpliendo de manera muy eficaz con su encomienda, el ingeniero Canton visitó en varias ocasiones las instalaciones del IMIT en la ciudad de México y puso mucho esfuerzo personal para conocer en forma directa los proyectos de investigación que se desarrollaban en el instituto. Los conocimientos del ingeniero Canton respecto de la estructura y las funciones de la ARF fueron de gran utilidad para establecer un contacto con los técnicos y científicos mejor capacitados a fin de atender eficazmente las consultas que se les presentaran desde México. Y todo ese trabajo fue realizado en forma paralela con las funciones y responsabilidades del director de los laboratorios en el IMIT, Milton Nelson.

También otro capítulo muy importante en la publicación se dedicó a uno de los aspectos más relevantes en el proyecto de colaboración que se desarrolló entre la ARF y el IMIT: la capacitación del personal del instituto en materia de investigación industrial aplicada, “campo de actividad prácticamente desconocido en México” antes del establecimiento de esa organización. De ahí el interés creciente del Banco de México para ofrecer a algunos elementos jóvenes del IMIT la posibilidad “de especializarse en ciertos campos de la industria a través de apoyos para viajes de trabajo en el extranjero”. Y desde el establecimiento del Instituto esos apoyos se habían también otorgado para tomar cursos o cumplir estancias de especialización en laboratorios o universidades de los Estados Unidos. Asimismo, el programa también incluyó subsidios para visitar fábricas, laboratorios de investigación y proyectos piloto en el extranjero.

Pero desde luego, la forma más importante de capacitación fue la que se ofrecía mediante los propios proyectos de investigación que se ponían en

ejecución en el IMIT. En el documento citado se explica que en el momento del establecimiento del IMIT en 1950, la institución únicamente contaba entre su personal con siete técnicos especializados en investigación, principalmente científicos e ingenieros. Así, todos los años nuevos equipos y personal se fueron agregando a la organización hasta que en 1954 el personal técnico del instituto había llegado a 23 investigadores. De ese universo, seis técnicos contaban ya con un mínimo de 6 años de experiencia en investigación y a ellos se había encargado la dirección de un número igual de áreas de investigación en el IMIT: Grasas, Aceites y Ceras; Bioquímica Aplicada; Celulosa, Pulpa y Papel; Taninos y Químicos Forestales; Minerales y Carbón e Investigaciones Diversas. Aunque el crecimiento del personal técnico del IMIT no había resultado “espectacular”, la política aplicada había sido que la expansión se llevara a cabo “de acuerdo con los requerimientos crecientes de los proyectos de investigación, pero sin poner presiones excesivas sobre el presupuesto del Instituto”.

Una entidad como el IMIT no tenía precedentes en el país y en su momento el Banco de México decidió apoyarlo con toda la generosidad posible, aunque siempre dentro de las limitaciones que imponen inexorablemente las restricciones presupuestales. En cuanto a la sede del instituto, una gran novedad fue que todos los edificios fueron diseñados y construidos con la idea específica de albergar laboratorios de investigación industrial aplicada. Como ya se ha mencionado, hacia el año 1954 ya eran seis los laboratorios con que contaba el instituto además de un edificio adicional en donde quedó ubicado el taller de mecánica y carpintería además del comedor para el personal. Otra noticia que podía ser alentadora era que en estructuras temporales construidas afuera de los edificios estaban en proceso de instalación algunas plantas piloto. Éstas se habían instalado a manera de apoyo para algunos de los proyectos de investigación que se habían emprendido. Sin embargo, la ARF señalaba premonitoriamente respecto de la cuestión inmobiliaria: “la expansión del espacio de laboratorio dentro de las instalaciones actuales del IMIT ha llegado prácticamente a su límite” aunque sin duda más actividades podrían incluirse “sin mayores dificultades dentro de las instalaciones con las que se cuenta”.

Y en paralelo con el espacio inmobiliario estuvo también el tema del equipamiento de los laboratorios, campo en el cual se habían logrado, dentro de

las ineludibles restricciones presupuestales, avances considerables de montaje. La adquisición de equipos se había llevado a cabo con la idea de darle prioridad a las máquinas versátiles que pudieran ser utilizadas por todos los laboratorios y así evitar duplicaciones innecesarias. Todo ello, con la intención de que los equipos más costosos pudieran ser usados de manera compartida en todos los proyectos y por todos los laboratorios. En cuanto a los equipos más especializados la ARF se permitió comentar lo siguiente: “Es muy conocido que los equipos unitarios para operaciones e instalaciones son de muy alto costo. En esa forma, la adquisición de esos equipos para satisfacer las necesidades de los proyectos de investigación ha planteado mayores dificultades que el mero equipamiento de los laboratorios. Éste es un tema pendiente de resolución para el cual debe buscarse en el IMIT alguna fórmula funcional”.

¿Cómo se obtuvieron los equipos para los laboratorios del IMIT? Muchos de ellos se adquirieron en forma directa en el mercado tal vez con alguna asesoría por parte de la Armour Research, de los técnicos de Investigaciones Industriales o de alguna otra unidad operativa del Banco de México. En otros casos, indudablemente de mucho interés, los equipos de laboratorio fueron aportados directamente por los fabricantes en forma gratuita o a un costo muy bajo para el instituto. Un ejemplo ilustrativo fue el de los equipos para el laboratorio de minerales y carbón que fueron aportados por la empresa Sandy Hill and Brass Works. Asimismo, otros laboratorios del IMIT también se beneficiaron por donaciones como las aportadas por la empresa South West Engineering Company, De Laval Company y “un filtro de vacío vendido al instituto a un costo muy bajo por la empresa Eimco”. Y después de esa exposición, venían unos pasajes de naturaleza propositiva en los cuales la ARF sugería al IMIT seguir otra senda de carácter principalmente proactivo para hacerse de más y mejores equipos. Ese procedimiento implicaría ofrecer servicios de asesoría a industrias del país para verificar el funcionamiento de sus equipos en las condiciones típicas de operación. De esta forma, los trabajos del IMIT podrían ser de ayuda tanto para las industrias como para los fabricantes de equipos y así al instituto se le facilitaría poder recibir en compensación equipos de una manera más económica. De ahí también la conveniencia de involucrar al IMIT y al Banco de México en labores más intensivas de promoción para sus servicios. En opinión de la ARF,

si el IMIT pudiera desplegar mayores esfuerzos en el sentido indicado podría hacerse de más equipos y experiencia operativa a la vez de atraer a nuevos patrocinadores que pudieran apoyar sus actividades.

Toda vez que en los planes del IMIT estaba desde un principio la posibilidad de convocar a otros patrocinadores de proyectos en adición al Banco de México y a Nacional Financiera, al tema de las Actividades Promocionales se le otorgó una importancia especial en el documento que se cita. Los retos a superar eran ciertamente inmensos en este ámbito. El principal objetivo a alcanzar sería el de desarrollar en la mente de los industrialistas mexicanos y de los principales funcionarios de las industrias una cultura de valoración de la investigación. Según la ARF, en el funcionamiento operativo de las industrias constantemente surgen problemas con los insumos y las materias primas, con los procesos productivos o con la propia producción. Las personas que se encontraban a la cabeza de las industrias debían tomar conciencia que en numerosas ocasiones los problemas podían solucionarse mediante la investigación o tal vez sin ella la solución podía tornarse mucho más difícil y costosa. Así, cuando esa cultura se encontrara ampliamente difundida, los patrocinadores o la clientela para las actividades del IMIT se volverían un universo mucho más amplio y por esa vía podría empezarse a romper el círculo de las restricciones presupuestales que tanto limitaban el desarrollo de la entidad. En ese sentido, para la ARF una tarea de promoción muy importante podía ser un programa de publicaciones de las investigaciones técnicas que se realizaran en los laboratorios. “Al momento de llegar a las manos de partes interesadas, esas publicaciones podrían llevar al establecimiento de proyectos de investigación con la participación del Instituto”. Adicionalmente, también se planteó el lanzamiento de una campaña de relaciones públicas por parte del IMIT encaminada a captar patrocinadores. “Y cada contacto debe estar planificado con pormenor y estar impulsado con un cuidadoso seguimiento. En Estados Unidos ya se estaban utilizando estrategias de mercadotecnia con la finalidad de captar patrocinadores para los proyectos de investigación”.<sup>8</sup>

Así, un ejemplo ilustrativo de los esfuerzos de promoción que se emprendieron en favor del IMIT obra en la actualidad en la Biblioteca del Banco de México. Se trata de una especie de gran folleto con el formato de libro

---

<sup>8</sup> *Ibid.*, pp. 35 y 37-38.

integrado con 28 fotografías amplias y prácticamente sin ningún texto. Teniendo como primera imagen en la portada una gran fotografía de la fachada del edificio cuyos muros lucen el anuncio “Banco de México, S.A. Instituto Mexicano de Investigaciones Tecnológicas”, la única información digna de evocar en esa publicación es la maqueta que se presenta en la última página con la lista de sus instalaciones y su respectiva ubicación. Curiosamente, en esa maqueta la planta avícola con sus secciones de criaderos, desarrollo y pastura, colinda al oriente con una cancha de beisbol y al norte con un campo de golf, seguramente en el formato de *driving range*.<sup>9</sup>

La vocación del IMIT era en su esencia desarrollar proyectos de investigación. Durante el periodo 1950-1954 el Instituto trabajó en 130 de ellos establecidos formalmente. Independientemente de la magnitud e importancia de cada uno de ellos, “en todos los casos el énfasis se puso en aquellas actividades capaces de tener un impacto sobre el desarrollo industrial del país”. Así, en la medida en que los proyectos que se llevaron a cabo se diferenciaron entre sí en magnitud, también hubo diferencias en cuanto al monto de los recursos que absorbieron y en relación al tiempo que llevó su realización. Los que se demoraron mayormente en el tiempo, fue debido a la falta de facilidades adecuadas en personal y equipo tanto en el orden de unidades productivas como en cuanto a investigación en plantas piloto. En cuanto a los proyectos que ya se encontraban en proceso antes del establecimiento del Instituto, su continuación se llevó a cabo de manera conjunta por el personal del organismo y el de la Armour Research.

Entre los proyectos de mayor envergadura e importancia llevados a cabo por el IMIT de 1950 a 1954 los más importantes fueron los siguientes: Harina de maíz; Estabilización y enriquecimiento de la harina de maíz; Carbón y combustibles oriundos; Aceites vegetales; Cera de henequén; Taninos; Industrialización de los productos del garbanzo; Desfibración del cascalote y Estudios sobre la celulosa además de otros proyectos de menor trascendencia. En cuanto a estos últimos, “muchos proyectos pequeños podrían haber sido de atractivo para los productores, inversionistas y propietarios de empresas pequeñas, importadores, etc. “Cada día –se dijo en la publicación de la ARF– el IMIT está siendo más y más útil en estas actividades”. Una comprobación al menos preliminar de la pertinencia del IMIT fueron las 17

---

<sup>9</sup> IMIT, México, (s.e.), (s.f.).

solicitudes de patente que entraron a trámite durante su etapa de despegue y de las cuales hacia 1959 ya se habían obtenido seis y el resto se encontraba en proceso.<sup>10</sup>

Asimismo, algunas palabras deben decirse respecto del detonante de los proyectos de investigación, tema en el cual revestía una importancia prioritaria la cuestión de la idea inicial para su realización. En el caso crucial de la identificación de algunos problemas a estudiar, la Auditoría Tecnológica de Empresas Mexicanas Seleccionadas de 1945 fue un punto clave de partida. Posteriormente, algunos otros temas de interés nacional fueron propuestos al IMIT y en muchas ocasiones patrocinados por el Banco de México y también por Nacional Financiera. En la construcción del IMIT estaba previsto que con el paso del tiempo fueran en su mayoría las empresas privadas las que principalmente vinieran a proponer los temas de investigación a desarrollar. Sin embargo, mientras eso se alcanzaba era claro que el IMIT tendría que depender del Banco de México y de la Nacional Financiera en la forma de “proyectos de investigación industrial de interés nacional”. Las investigaciones que se realizaron sobre insumos y materias primas fueron usualmente propuestas por el Banco de México y Nacional Financiera y fueron en su mayor parte realizadas por los técnicos del IMIT o de la ARF. En lo relativo al estudio del contexto económico general para los proyectos el IMIT recibió los máximos apoyos posibles del Banco de México y de Nacional Financiera. Lo mismo ocurrió para las fases de laboratorio para la evaluación de los insumos y materias primas al igual que en cuanto a la preparación de los diagramas de balance de flujo para cada proyecto. Asimismo, la intervención del Banco de México y también de Nacional Financiera resultó clave para muchos proyectos en lo relativo a la fase de planta piloto. Ello, en razón de que con frecuencia esa etapa requirió de la adquisición de equipo de elevado costo lo cual ponía presiones excesivas sobre el presupuesto institucional. En consecuencia, “el elevado precio de algunos equipos llevó en ocasiones a que el Banco de México y Nacional Financiera tuvieran dudas sobre la inversión de equipos costosos para plantas piloto...”. El problema se enfrentó parcialmente, ya se ha visto, mediante la adquisición de equipos versátiles que pudieran utilizarse en diversos proyectos.

---

<sup>10</sup> *Ibid.*, pp. 53-54.

No parece haber duda de que por lo menos hasta la década de los años setenta las autoridades del país veían con buenos ojos la existencia del IMIT y consideraban útiles las tareas que tenía encomendadas ese organismo. Al parecer en lo que hubo inseguridades y desacuerdos fue respecto de la personalidad jurídica idónea que debería tener. Por desgracia no subsiste en los archivos históricos del Banco de México el contrato por el cual el IMIT fue transformado en fideicomiso en el año de 1958 y por lo tanto tampoco se conocen las razones de fondo por las cuales se llevó a cabo esa acción legal. En un oficio que se envió del IMIT a la Oficina de Control de Operaciones del Banco de México en 1980 se explicó lacónicamente que la transformación de esa entidad en fideicomiso había respondido a la conveniencia de formalizar el apoyo que venían dando al IMIT Nacional Financiera y el Bancomext en paralelo al Banco de México. Posteriormente, en el acta constitutiva que se suscribió para transformar al IMIT en asociación civil se explicó que el fideicomiso mencionado se había creado para “impulsar las actividades del aludido instituto...”. En ese documento también se especificó que el fideicomiso mencionado había tenido características muy especiales pues si bien en su formación los fideicomitentes habían sido concurrentemente Nafinsa, Bancomext y el Banco de México éste también había cumplido en el instrumento el papel de fiduciario y a él se había encomendado “la dirección técnica y administrativa del IMIT”.<sup>11</sup>

Ya en el año 1960, cuando el IMIT fue convertido en asociación civil sin fines de lucro, se especificó en el acta constitutiva correspondiente que ese paso se había acordado con el fin de reorganizar a esa entidad “para darle vida jurídica propia... con las tres instituciones nacionales de crédito como propietarias”. En esa acta constitutiva también se señaló que la nueva asociación civil tendría “por objeto continuar la dirección técnica y administrativa del IMIT” cuya encomienda fundamental seguiría siendo “efectuar investigaciones y estudios en relación con el mejor desarrollo de las actividades industriales del país”. La máxima autoridad en el Instituto Mexicano de Investigaciones Tecnológicas A.C. sería la Asamblea General que debería reunirse por lo menos una vez al año y la cual tendría premonitoriamente entre sus facultades decidir la disolución de la entidad en caso de que así

---

<sup>11</sup> Oficio del IMIT a la Oficina de Control de Operaciones y Crédito del Banco de México, Atención C.P. Mario Hernández, 29 de septiembre de 1980, en AHBM.

se considerara necesario. Por su parte, el órgano ejecutivo supremo sería el Consejo Directivo que estaría integrado por tres representantes de los asociados fundadores además de otros consejeros invitados y bajo cuya jurisdicción quedaría el director general del organismo.<sup>12</sup>

Tal vez el IMIT vivió sus épocas más felices durante la década de los setenta. Un momento clave fue cuando en 1976 se firmó un convenio entre el organismo, el Banco de México y el Gobierno Federal para que este último aportara al presupuesto institucional fondos adicionales para el impulso de industrias “preferentemente medianas y pequeñas”. Esta finalidad se perseguiría mediante “un programa de apoyo para la realización de estudios que identifiquen... proyectos relativos a la creación, ampliación o restructuración” de unidades industriales que se consideren benéficas para la economía nacional. Pero un augurio no muy favorable para el IMIT apareció en el horizonte a principios de 1991. En el archivo histórico del Banco de México obra un oficio de la Secretaría de Programación y Presupuesto por el cual se informaba al IMIT de la decisión que había tomado la Comisión Intersecretarial de Gasto Financiamiento sobre la aprobación que se había otorgado a la solicitud del Banco de México para el retiro de su participación en esa asociación civil y la cual debería venir acompañada por la decisión de que ese organismo dejara de ser considerado como entidad paraestatal. Se trataba nada más ni nada menos que de los pasos básicos para que pudiera procederse a la disolución y liquidación definitivas del IMIT. La decisión quedó confirmada en la sesión de la Asamblea General que tuvo verificativo el 20 de mayo de 1992.

En el orden del día para esa asamblea se especificó como primer punto a tratar la disolución y liquidación de la asociación civil IMIT lo cual estaría condicionado a que esa entidad quedara previamente desincorporada del sector paraestatal. Pero lo más importante e interesante en el acta correspondiente fueron las razones que se expusieron para que se determinara esa decisión tan drástica. La primera de esas razones es que a lo largo de su existencia el IMIT “no había podido obtener una autosuficiencia económica” y por tanto había requerido que los accionistas hicieran aportaciones extraordinarias además del Gobierno Federal. En adición a lo anterior también se

<sup>12</sup> Acta Constitutiva del Instituto Nacional de Investigaciones Tecnológicas A.C., Cláusulas primera, segunda y cuarta en AHBM.

expresó que en esas fechas ya existían en México otras organizaciones tanto públicas como privadas con la capacidad y los medios para cumplir de manera eficaz y dinámica con los fines que se le habían asignado al IMIT. De ahí que fuera conveniente haber acordado su disolución y liquidación. En el segundo punto del orden del día se mencionó que también debería aprobarse que se devolvieran al Banco de México todos los inmuebles que se encontraban en el patrimonio de IMIT. Ello, “en cumplimiento de lo establecido en los Estatutos de la asociación” pero también como reconocimiento al hecho de que esos bienes habían sido aportados desde un principio al proyecto por el banco central.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> IMIT, Acta de la sesión de Asamblea General del 20 de mayo de 1992, en AHBM.

## LOS FIDEICOMISOS CULTURALES



## 7. DIEGO RIVERA

Teniendo conciencia tanto de su grandeza artística como de quien fuera en vida su esposa y compañera, Frida Kahlo, el sobresaliente pintor mexicano Diego Rivera decidió crear dos museos en beneficio de la posteridad y del pueblo de México. El primero de ellos, que se alojaría en la que había sido por años la residencia de su familia política y posteriormente el hogar matrimonial que compartió con Frida, tendría como destino conservar y mostrar la obra pictórica de ambos pero principalmente de ella. Diego, cabe recordarlo y es opinión unánime, admiró siempre con gran sinceridad la pintura de Kahlo. El segundo de esos museos concebido por Diego, tendría como misión contener, conservar y mostrar la colección de piezas prehispánicas que con tanto ahínco y perseverancia el famoso artista había logrado conformar a lo largo de varias décadas de colecciónismo tenaz. Es desde luego importante recordar que para la conformación de esos dos museos recurrió a la figura del fideicomiso aunque más relevante resulta que para actuar como fiduciario el célebre Diego pensó en el Banco de México.

Muy posiblemente para la organización de esos museos que deseaba crear Diego escuchó la recomendación de algunos abogados amigos suyos para que recurriera a la figura del fideicomiso. Sin embargo, el artista no dejó testimonio de sus motivaciones y tampoco de por qué el papel de fiduciario debía asignársele al instituto central. Desde el punto de vista estrictamente legal, esa función podía ser asumida por cualquier institución de crédito privada o también pudo haberse pensado en alguna de las instituciones nacionales de crédito que existían en el momento. Tal vez por la conocida filiación de ese artista con la ideología comunista, decidió de entrada no designar como fiduciario a un banco privado. Así, una vez descartadas las

instituciones de crédito privadas posiblemente el artista eligió al Banco de México porque tenía un conocimiento personal con Rodrigo Gómez o con algún otro alto funcionario o quizá discurrió que esa institución le ofrecía la mejor opción en términos de permanencia para unos museos que había decidido fueran indefinidos. Así, sin que lo haya imaginado o planeado, el célebre pintor marcó un ejemplo y un camino que poco tiempo después serían seguidos por otros coleccionistas creadores de museos. Al respecto, quedó establecido en la parte declarativa del contrato correspondiente:

“Agrega el expresado señor Diego Rivera, que ha propuesto al Banco de México, Sociedad Anónima, la constitución de un fideicomiso irrevocable... con objeto de que se constituyan dos museos públicos, uno de ellos en el edificio del Pedregal y otro, en la casa de Coyoacán, a que se ha venido haciendo referencia conforme a las estipulaciones contenidas en el presente contrato”.

¿Por qué Diego Rivera decidió crear dos museos? ¿Por qué recurrir para ese fin a la figura del fideicomiso y por cuáles razones elegir al Banco de México como fiduciario? Ya se ha dicho que el gran artista no dejó testimonio escrito para dar respuesta a esas preguntas clave. Felizmente, un gran conocedor de las empresas culturales de Rivera, Carlos Phillips Olmedo, pudo aportar indicios de cómo se gestó el proyecto.<sup>1</sup> Respecto de la primera de las preguntas, al parecer Diego se había formado de mucho tiempo atrás la idea de crear un museo para exhibir su colección de piezas prehispánicas. Posteriormente, primero el fallecimiento de Frida y luego el hecho de que ésta lo nombrara su heredero universal probablemente inclinaron la balanza para también establecer el museo de La Casa Azul. Por su calidad artística Diego ocupaba un lugar prominente en México y ello le dio oportunidad de conocer personalmente a Rodrigo Gómez del Banco de México, al secretario de Hacienda, Antonio Carrillo Flores, y al propio presidente Adolfo Ruiz Cortines. Todos ellos fueron agentes activos clave en la formación de los museos Anahuacalli y Frida Kahlo. Una figura adicional relevante fue la del eminentе criminólogo Alfonso Quiroz Cuarón.

Diego Rivera conoció a Quiroz por la importante tarea que se le recomendó a este último de realizar un perfil psicológico de Alfonso Mercader,

---

<sup>1</sup> Entrevista Carlos Phillips Olmedo-Eduardo Turrent Díaz (ETD), septiembre de 2013.

el agente soviético de origen español infiltrado en México para asesinar a León Trotsky. Siendo hombre de muy conocidas afinidades con las ideas izquierdistas, Rivera logró establecer una amistad importante con ese refugiado soviético que se había exiliado en México con el fin de protegerse de las furias persecutorias del dictador soviético José Stalin. Cuando finalmente éste consiguió sus propósitos homicidas por conducto de Mercader, el asesinato conmovió profundamente al pintor mexicano y muy posiblemente a su esposa Frida. Sin que exista certeza para comprobarlo, muy probablemente Quiroz Cuarón fue un conducto importante para que Diego vinculara el proyecto de sus museos con la institución en la que ese criminólogo prestaba sus servicios desde hacía más de tres lustros. A partir de ahí, Phillips ofrece unas deducciones que parecen muy plausibles. Primero, Rivera deseaba que sus museos fueran indefinidos y pocas instituciones ofrecían la permanencia que cabía esperar en el Banco de México. En adición, el instituto central gozaba de una tradición de probidad y excelencia ética difícilmente igualables por otras organizaciones en el país, privadas o públicas. El Banco de México se apegaba también en forma idónea al imperativo de servicio público que inspiraba a esas empresas concebidas por el pintor.

El enlace faltante en la hipótesis de que hubo comunicación entre Diego Rivera, Isidro Fabela y Franz Mayer para precisar el proyecto de los museos que crearon, es un testimonio histórico que permite comprobar cómo se gestó esa idea. No hay duda, sin embargo, de que esas personas destacadas mantuvieron contactos y también comunicación a lo largo de muchos años. Así, sin que tuviera que ver con el proyecto de los museos que acababa de conformar poco tiempo, Diego Rivera envió en junio de 1957 una comunicación a su “muy estimado y querido amigo Lic. Isidro Fabela y a todos los artistas y hombre de cultura del mundo” (*sic*). La finalidad era que el ilustre diplomático se sumara a la importante causa de que se suspendieran las pruebas de explosiones nucleares que han despertado “en el mundo una tremenda angustia y una espantosa histeria colectiva, que están desembocando en desequilibrio de todo orden que todo lo envilece...”. De ahí el llamado del artista al prestigiado jurisconsulto: “Me dirijo a usted para pedirle que su voz —autorizada por su justa fama— refuerce el clamor para exigir,

a nombre de todo lo que en el mundo significa cultura, bienestar, belleza, alegría y paz, la suspensión inmediata de las pruebas termonucleares...”<sup>2</sup>

Por su parte, se ha encontrado evidencia de que don Isidro Fabela mantuvo contactos con el coleccionista Franz Mayer desde tiempos tan anteriores como fueron los años de la Segunda Guerra Mundial. Felizmente, en el archivo del Centro Cultural Isidro Fabela obra una misiva en la que Franz Mayer le informa al prestigiado jurisconsulto del proyecto que abrigaba, y que por causas desconocidas no se concretó hasta bien avanzada la década de los años cincuenta, de crear al amparo de la figura del fideicomiso el que se denominaría “Museo Privado de Arte de la Ciudad de México”. Aunque en la misiva de Mayer para Fabela que se reproduce a continuación no se hace mención al papel de fiduciario que el Banco de México debería cumplir en ese fideicomiso, la referencia sí quedó explicitada en el proyecto del convenio que nunca se suscribió y al cual se hace mención un poco más adelante.

“Franz Mayer saluda a su buen amigo Licenciado don Isidro Fabela y se permite incluir con la presente la copia del fideicomiso. Al mismo tiempo le suplica, si no tiene inconveniente, se sirva avisarle por teléfono dónde se le puede ver esta semana, por tener que decirle algunas cosas que seguramente le interesarán, precisamente con referencia a este fideicomiso. México, D.F., 30 de julio de 1945”.<sup>3</sup>

Un importante antecedente adicional de los museos que crearon Diego Rivera y Fabela fue encontrado entre los papeles con valor histórico custodiados en el archivo del Museo Franz Mayer. Se trata de un proyecto de convenio —que nunca llegó a suscribirse— y en el cual se encuentra ya plasmada la idea de crear un fideicomiso para el establecimiento del que eventualmente se llamaría “Museo Privado de Arte de la Ciudad de México”. Para la creación de dicho museo, el coleccionista de piezas artísticas Franz Mayer destinaría la cantidad de 10 mil pesos en efectivo y el papel de fiduciario en el fideicomiso correspondiente sería cumplido por el Banco de México, S.A. El resto del patrimonio del fideicomiso se constituiría con bienes adicionales que el señor Mayer aportaría en el futuro por la vía testamentaria.

<sup>2</sup> Carta de Diego Rivera para el Lic. Isidro Fabela, 25 de junio de 1957, en el Archivo Histórico del Centro Cultural Isidro Fabela.

<sup>3</sup> Carta de Franz Mayer para el Lic. Isidro Fabela, 30 de julio de 1945, en *Ibid.*

Significativamente, la fecha tentativa para la firma de ese proyecto de convenio había sido junio de 1945.<sup>4</sup>

¿Por qué ese proyecto para crear el “Museo Privado de Arte de la Ciudad de México” nunca se materializó? Nadie en el fideicomiso Franz Mayer tiene indicios de por qué la idea quedó en mera propuesta. Está a la vista el importante hecho de que ese proyecto de Mayer se anticipó aproximadamente una década a la creación por parte de Diego Rivera de los dos museos que concibió y que logró hacer realidad. Tampoco hay indicios de que Diego Rivera haya conocido el comentado proyecto de convenio y algo mucho más importante: que hubiera establecido contacto para ese propósito específico con el coleccionista Franz Mayer. En el comentado proyecto de convenio el Banco de México aceptaba su calidad de fiduciario en el museo que se deseaba establecer, destinar los bienes que aportara el fideicomitente a los fines estipulados y, por supuesto, se reconocía la voluntad de Franz Mayer de revocar el fideicomiso en caso de que eventualmente así lo decidiera:

“Puesto que el presente Convenio es la expresión de una declaración unilateral de voluntad del señor Franz Mayer Traumann, expresión a la cual concurre el Banco de México, S.A., en su calidad de fiduciario del patrimonio del Museo Privado de Arte de la Ciudad de México y sólo para el efecto de aceptar la repetida afectación de bienes en su mencionado carácter de fiduciario, ambas partes contratantes convienen expresamente en que el señor Franz Mayer Traumann se reserva el derecho de revocar en cualquier momento antes de su muerte, su declaración unilateral de voluntad contenido en este convenio, para lo cual será indispensable que el señor Franz Mayer Traumann haga la notificación de revocación de la declaratoria contenida en este contrato, ante Notario, para que este último lo notifique formalmente al Banco de México y se considere en dicho supuesto automáticamente sin efecto jurídico alguno al presente convenio”.<sup>5</sup>

En el idioma español la palabra fideicomiso tiene sus orígenes en la lengua romance. Así, dicho término se derivó del vocablo latino fideicomiso, hablativo de *fideicommissum* cuyas raíces son *fides* que significa fe y *commisum*,

<sup>4</sup> (Proyecto) Convenio que celebran por una parte Franz Mayer Traumann, por su propio derecho, y por la otra el Banco de México, S.A., al tenor de las siguientes declaraciones y cláusulas, México, D.F., 20 de julio de 1945 en Archivo Histórico del Museo Franz Mayer.

<sup>5</sup> *Ibid.*, Cláusula Tercera.

participio pasivo de *comito*, confiar, término que se separa a su vez en otras dos voces que son *cum*, que significa con y *mito* enviar o destinar. A pesar de sus orígenes latinos la palabra es un neologismo por la novedad que implicó la introducción del concepto en los sistemas jurídicos de los países ibéricos. En esta última materia, el antecedente más remoto de esa figura se encuentra en el derecho romano y se creó para atender la necesidad de librar a los ciudadanos de las fórmulas rígidas establecidas en ese sistema en relación a las sucesiones testamentarias. Ese concepto, que apareció originalmente en el derecho romano, con el paso del tiempo se convirtió y adquirió la forma de las llamadas *institutas fiduciarias*. Por ese conducto se vinculaba a perpetuidad la propiedad inmueble, con una serie de herederos sucesivos elegidos por el testador.<sup>6</sup>

A pesar de la importancia jurídica de esos antecedentes, en la incorporación de la figura del fideicomiso al derecho mexicano tuvo una influencia más directa y determinante un concepto proveniente del derecho anglosajón que se denomina *trust*, palabra cuyo significado en lengua inglesa es fe o confianza. Desde hacía siglos, en Inglaterra el *trust* podía utilizarse casi para cualquier finalidad, siempre que fuera lícita y no contraviniere el orden público. La flexibilidad de ese instrumento permitía que las facultades y obligaciones del *trustee* (“mandado”) fueran las que determinara el creador *settlor* (“mandante”) a favor del beneficiario o beneficiarios, también definidos y determinados por el *settlor*. Las virtudes del *trust* lo convirtieron en un mecanismo de gran utilidad para la vida moderna no únicamente en el orden económico. De ahí que con el tiempo se fuera convirtiendo en una figura legal de uso universal. Y fue en ese proceso de difusión que el concepto fue finalmente incorporado al derecho mexicano.

Después de algunos antecedentes importantes que arrancaron desde finales del siglo XIX, el fideicomiso se introdujo finalmente en nuestro sistema legal mediante la Ley General de Instituciones de Crédito y Establecimientos Bancarios que se promulgó en 1925. En ese ordenamiento se incluyó entre las instituciones de crédito a los bancos de fideicomiso y se anunció que esas entidades se regirían por una ley que se expediría posteriormente, lo cual ocurrió en junio de 1926. En 1928 se modificó dicha ley para determinar que los bancos y establecimientos bancarios ya constituidos podrían contar con departamentos para practicar las operaciones de fideicomiso.

---

<sup>6</sup> Rodolfo Batiza, *El Fideicomiso. Teoría y Práctica*, 2<sup>a</sup> edición corregida y puesta al día, México, (s.e.), pp. 29-31.

La reglamentación jurídica sobre el fideicomiso volvió a reformularse en la Ley de Títulos y Operaciones de Crédito de 1932 en donde quedó establecido que en las operaciones de esa naturaleza intervienen tres elementos activos: fideicomitente, fiduciario y fideicomisarios o beneficiarios. Toda vez que el fideicomitente podía ser un agente privado o una entidad gubernamental, desde entonces el fideicomiso en México quedó clasificado en fideicomisos privados y públicos. Los fideicomisos privados y públicos comparten en general las características comunes a todas las operaciones de ese tipo pero en el segundo caso tienen la particularidad de que el fideicomitente es una autoridad (gobierno federal, gobiernos estatales o municipales) con mucha frecuencia representada por un organismo público o una Secretaría de Estado. Por su parte, desde los primeros ordenamientos en esta materia quedó establecido que sólo podrán actuar como fiduciarios en operaciones de fideicomiso las instituciones de crédito que estuvieran explícitamente autorizadas para ofrecer dicho servicio. Finalmente, en México sólo tendrían reconocimiento legal los fideicomisos explícitos acordados mediante contrato entre fideicomitente y fiduciario.<sup>7</sup>

Los antecedentes del Banco de México como institución con facultades para operar como fiduciario se remontan a su Ley Orgánica de 1936. Entre las funciones que la institución podía realizar al amparo de ese ordenamiento se incluyó la de actuar como fiduciario “en negocios que tengan conexión con sus funciones propias y no pueden ser encomendados a otras instituciones sin perjuicio o entorpecimiento para tales funciones”. Más adelante, en la Ley Orgánica de 1941, que sustituyó a su precedente de 1936, se estableció que el instituto central podría desempeñarse como fiduciario únicamente cuando por ley le fuera encomendada esa función. Previsoramente y para precisar el marco regulatorio en que debiera desenvolverse el Banco de México en ese ramo, en 1942 el legislador discurrió una reforma acorde con la cual el Banco de México podría actuar como fiduciario cuando así se determinara por Ley “o en los casos de notorio interés público siempre que se obtenga la aprobación de la Secretaría de Hacienda”.<sup>8</sup>

<sup>7</sup> Batiza, *op. cit.*, pp. 97-100.

<sup>8</sup> Secretaría de Hacienda y Crédito Público, *Legislación sobre el Banco de México*, Ley Orgánica del Banco de México, (1936), Art. 38 fracción XXV, p. 274, Ley Orgánica del Banco de México (1941), Art. 24 fracción XXVII, p. 349, Decreto que reforma la Ley Orgánica del Banco de México, 24 de agosto de 1942, p. 375.

Se entiende que la Ley haya otorgado al Banco de México esa facultad rodeándola de restricciones y condicionantes. Por un lado, era indispensable conservar la especialización del instituto central en sus funciones sustantivas relacionadas con la regulación de la moneda, evitando que entrara en competencia directa con los intermediarios financieros privados que también contaban con posibilidad de actuar como fiduciarios en operaciones de fideicomiso. Que el Banco de México pudiera actuar en esa tesitura quedó así condicionado a que estuviera de por medio el interés público y, sobre todo, que se obtuviera por escrito la autorización de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

La reforma comentada a la Ley Orgánica del Banco de México parecía responder a una finalidad específica; es decir, daba la impresión de haber sido confeccionada a la medida para un motivo concreto. Sin embargo, la propuesta de Diego Rivera para crear dos museos mediante la suscripción de un contrato de fideicomiso con el Banco de México no advendría sino hasta más de 10 años después. ¿Qué había ocurrido? Posiblemente, lo que detonó esa reforma legal fue un intento prematuro y fallido por parte del coleccionista Franz Mayer para proteger legalmente su colección de piezas de arte que para ese tiempo –hablamos de 1942– ya era muy grande. Aunque Franz Mayer había adquirido la nacionalidad mexicana desde 1933, de cualquier manera la declaración de guerra de México hacia su país natal, Alemania, despertó inquietudes en ese inmigrante. Aunque pocos los recuerdan, esa declaración de guerra llevó a que en México se suspendieran las garantías individuales por la cual a los súbditos de los países enemigos se les incautaron sus bienes y también fueron privados de su libertad. Quizá temeroso Franz Mayer de que pudiera ser objeto de represalias por el hecho de haber nacido en Alemania, buscó resguardar su patrimonio. Al poco tiempo, al ver que sus temores habían sido infundados, decidió dar marcha atrás al proyecto del fideicomiso toda vez que apenas contaba con 63 años de edad. Tenía al frente todavía mucho tiempo y vida para conformar posteriormente un museo y un centro cultural. No obstante, ese intento se constituyó en un importante precedente para los fideicomisos que suscribirían años después con el Banco de México Diego Rivera, Isidro Fabela y el propio Franz Mayer.

Dado el prestigio de que gozaba en el país Diego Rivera y la importancia nacional que conllevaba su decisión de formar los dos museos ya

mentionados, no es de descartarse que cuando se iniciaron las gestiones formales dirigidas a tal fin ya estuvieran enterados de tan relevante proyecto no únicamente don Rodrigo Gómez en el Banco de México y el secretario de Hacienda, Antonio Carrillo Flores, sino inclusive el propio presidente de la República, Adolfo Ruiz Cortines. El interés público que conllevaba esa empresa estaba claramente fuera de discusión. Formalmente, la autorización que debía expedir la Secretaría de Hacienda para que el Banco de México pudiese actuar como fiduciario en el contrato de fideicomiso correspondiente fue solicitada por el propio instituto central “dada la limitación que establece el artículo veinticuatro, fracción veintisiete, romano, de la Ley Orgánica de dicha institución, respecto a la contratación de fideicomisos”<sup>9</sup>. La autorización que se concedió, suscrita por el propio ministro Carrillo Flores, se incluyó como apéndice en el contrato de fideicomiso que firmó Diego Rivera con el Banco de México. El oficio dice a la letra como sigue:

“Nos referimos a su atento escrito fechado ayer, relativo a la contratación de un fideicomiso que ha propuesto a esa Institución el señor Diego Rivera, por virtud del cual le hará entrega de bienes inmuebles y objetos artísticos de su propiedad, para que los administre y conserve ese Banco, en beneficio del público y conforme a las instrucciones que reciba del Comité Técnico respectivo. Dadas las características de dicho contrato y del interés público que reviste su celebración damos a ustedes la autorización que solicitan para aceptar dicho fideicomiso”<sup>10</sup>.

Extrañamente, en la escritura para la creación del fideicomiso Diego Rivera, no se agregó al permiso que otorgó la Secretaría de Hacienda el correlativo a la Secretaría de Relaciones Exteriores en razón de que el fideicomitente había aportado al fideicomiso al menos dos inmuebles: un predio ubicado en el Pedregal de San Ángel y la casa de Coyoacán, con domicilio en la esquina de la avenida Londres con la calle de Allende. El caso merece explicación. La ley precisaba que los extranjeros que participaran en sociedades que estuvieran en posibilidad de adquirir inmuebles fuera de las costas o de las zonas fronterizas deberían suscribir convenio con la Secretaría de Relaciones Exteriores ofreciendo que en caso de conflicto legal, se presentarían ante

<sup>9</sup> Ley Orgánica del Banco de México, (26 de abril de 1941), artículo 24, fracción XXVII, en Banco de México, *Historia Legislativa del Banco de México*, Tomo II, (1941-1984), (s.e.), (s.f.), p. 79.

<sup>10</sup> Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Secretaría Particular, Oficio 101-0772, México, D.F., a 4 de agosto de 1955.

la ley como ciudadanos mexicanos y que no invocarían la protección de su gobierno. A lo anterior habría que agregar que desde su creación el Banco de México era una sociedad anónima que legalmente tenía la posibilidad de recibir accionistas de nacionalidad extranjera.

Con todo, para el fideicomiso de Diego Rivera con el Banco de México la omisión se subsanó en ocasión de la única escritura complementaria que el pintor agregó a la escritura original para crear el fideicomiso que lleva su nombre. Tal vez la omisión de no cumplir en la escritura original con el trámite requerido por ley con la Secretaría de Relaciones Exteriores se pudiera explicar porque le entrega de facto al fiduciario de todos los bienes afectados en fideicomiso se llevó a cabo no cuando se constituyó el mecanismo –a raíz del contrato de 1955– sino en el momento en que el instituto central tomó posesión del patrimonio fideicomitido, acompañado de una ampliación de los bienes inmuebles que se aportaban. Así, los bienes inmuebles especificados se aportaban al fideicomiso con (*sic*) “el pre-inserto permiso otorgado por la Secretaría de Relaciones Exteriores”. En consecuencia, a raíz de la ampliación del acta constitutiva original:

“El Delegado Fiduciario, don Alfonso Quiroz Cuarón designado por el Banco de México, Sociedad Anónima, tomó ya posesión de los inmuebles (y demás bienes) comprendidos en el fideicomiso los cuales quedan bajo la responsabilidad y cuidado directo de la institución fiduciaria”.<sup>11</sup>

Como se aprecia, el contrato de fideicomiso firmado por Diego Rivera con el Banco de México resultó una mixtura con respecto a la clasificación académica que separaba a los contratos de esa naturaleza entre fideicomisos privados y públicos. El fideicomiso comentado resultó privado en la medida en que, conforme a la ley, Diego Rivera era “una persona física con capacidad para hacer la afectación de bienes de su propiedad a un fin lícito”. Por otra parte, el fiduciario no resultó ser simplemente una institución financiera privada con autorización para realizar operación de fideicomiso sino una entidad del gobierno que formaba parte de facto de la Administración Pública Federal. Cabe recordar que aunque la personalidad jurídica del Banco de México era la de una sociedad anónima, según el artículo 28

<sup>11</sup> Escritura Complementaria al fideicomiso entre Diego Rivera y el Banco de México, Notario Francisco Lozano Noriega, vol. 1677, escritura 54637, México, D.F., 10 de septiembre de 1957, Cláusula segunda, p. 17.

Constitucional la institución ejercía una función exclusiva encomendada al Estado y en la constitución del capital social la serie mayoritaria de acciones sólo podía estar en manos del Gobierno Federal.

Un pasaje relevante del contrato de fideicomiso que suscribió Diego Rivera con el Banco de México tuvo que ver con el recuento de los bienes que aportaría a la integración de los dos museos. Con respecto a ello, lo más conocido y evidente se conformó de los bienes físicos, por así decirlo, de que se integraría esa aportación. Sobresalían en ese recuento dos terrenos en los que se ubicaban un número igual de inmuebles. El primero de ellos era una construcción inspirada en la arquitectura azteca llamada a contener, como se ha dicho, la colección de piezas prehispánicas que había formado Diego Rivera. El segundo era la casa en que había vivido con Frida Kahlo y en la cual se conservaría el mobiliario y demás enseres de la residencia además de una importante muestra de la obra pictórica de ambos. Mucho menos conocida, incluso para los expertos y estudiosos de la vida de esos artistas, fue otra parte de la aportación del fideicomitente al fideicomiso que merece un análisis particular. Esta aportación, especificada en las cláusulas cuarta y quinta del contrato, tenía que ver con otro asunto relevante: la determinación de una fuente de ingresos para el sostenimiento de los museos que Diego deseaba crear. Así, en las cláusulas correspondientes se estipuló a la letra:

“El fideicomitente entrega también desde ahora al fiduciario los derechos de autor que en el momento de su muerte le correspondan por virtud de la obra plástica o literaria realizada por él durante toda su vida, pues desea que todos los productos de reproducciones, copias, ediciones o, en general, utilizaciones de sus trabajos, sirvan para el sostenimiento y desarrollo de los dos museos objeto de este fideicomiso. En tal virtud, entrega también, en los términos especificados, los derechos de autor que por la obra pictórica y literaria de su esposa Frida Kahlo, tiene adjudicados como heredero universal de ella, conforme a lo ya expuesto. Se aclara, por consiguiente, que las percepciones que en vida obtenga el fideicomitente por concepto de derechos de autor, no entrarán al patrimonio del presente fideicomiso... No obstante lo estipulado... todos los productos que en vida del fideicomitente se obtengan por reproducciones, cosas, exhibiciones, ediciones o, en general, aprovechamiento de las obras artísticas, piezas

arqueológicas, muebles y objetos diversos comprendidos en el inventario del fideicomiso ingresarán al sostenimiento de los museos”<sup>12</sup>

Era obvio. No se trataba de una operación fiduciaria del orden común y todo el mundo cayó en la cuenta de ello inmediatamente. En ese universo se incluía al fideicomitente, autoridades, integrantes del Comité Técnico del fideicomiso y desde luego altos funcionarios del Banco de México. En atención a la naturaleza extraordinaria del proyecto es que de manera muy previsora y generosa el Banco de México, en solidaridad con el fideicomitente y con su propuesta, decidió absorber el costo de los trámites de escrituración y notaría del contrato de fideicomiso que se había suscrito con Diego Rivera (Cláusula XV). Por esa misma razón, el Banco de México también decidió en forma altruista no cobrar honorario alguno por las responsabilidades fiduciarias que acababa de adquirir sabiendo de antemano que el cumplimiento de ese compromiso le demandaría aportar recursos humanos y presupuestales (Cuarta cláusula adicional). Asimismo, el carácter sobresaliente de ese fideicomiso llevó a que se tomaran decisiones excepcionales sobre su duración. Así, en la tercera cláusula adicional de ese instrumento se explicó que como una salvedad a lo dispuesto en el artículo 359 fracción tercera de la Ley de Títulos y operaciones de Crédito en el sentido de que el plazo máximo de duración para los fideicomisos era de 30 años, dado que la finalidad del contrato sería “el mantenimiento de museos de carácter científico o artístico sin fines de lucro”, se había acordado que la duración del instrumento analizado fuese de carácter indefinido. (Tercera cláusula adicional).

En paralelo, desde un principio fue claro que en el surgimiento, instalación y puesta en marcha de los dos museos programados, el fiduciario realizaría una labor indispensable. Según el contrato correspondiente, el fiduciario administraría y conservaría “los bienes del fideicomiso en beneficio público, organizando” y manejando los dos museos “conforme a las estipulaciones plasmadas en el contrato y a las resoluciones que tomara el Comité Técnico”. En el contrato se concedió también bastante margen de acción al fiduciario para ejecutar los actos “que estime convenientes para la conservación de los bienes del fideicomiso y el logro de su finalidad”. Sin

<sup>12</sup> Escritura 19066 que contiene el fideicomiso irrevocable constituido por el Sr. Diego Rivera y el Banco de México, Notario núm. 6, Lic. Juan José Espejo, Cláusulas cuarta y quinta.

embargo, la utilización de los bienes fideicomitidos dentro de las directrices contenidas en el contrato debería ajustarse a lo que determinase, dentro de sus atribuciones, el Comité Técnico. De acuerdo con el contrato, el Comité Técnico estaría facultado “para dictar los lineamientos y acuerdos conforme a los cuales el fiduciario dará cumplimiento a los fines del fideicomiso” (Cláusula XI). Por último, una función específica adjudicada al fiduciario sería la de administrar “todos los fondos que provengan del cobro de derechos de autor conforme a las cláusulas cuarta y quinta de este instrumento, de la exhibición de los objetos fideicomitidos o de cualquiera otra fuente” que se derivara del contrato correspondiente. Finalmente, con cargo a esos fondos el fiduciario haría los gastos que originasen “la organización de los museos y su conservación y administración” (Cláusula octava). El fiduciario quedaría exonerado de responsabilidad cuando en sus funciones procediera ajustándose a los lineamientos y acuerdos que dispusiera el Comité Técnico del fideicomiso (Cláusula decima primera). Asimismo, el inventario de los bienes fideicomitidos sería entregado al Delegado Fiduciario una vez que éste fuera designado, y a su vez sería obligación del fiduciario conservar un ejemplar oficial de ese inventario debidamente firmado por el presidente y el secretario del Comité Técnico (Cláusula segunda).

Ya habiéndose integrado el Comité Técnico, designado a los directores de los respectivos museos, también fue nombrado el delegado fiduciario por parte del Banco de México. Para resaltar la importancia del fideicomiso en cuestión y de los museos a que había dado origen, la designación recayó en el muy prestigiado y reconocido criminólogo Alfonso Quiroz Cuarón. Un acontecimiento traumático clave en la vida temprana de Quiroz Cuarón fue el asesinato de su padre en las oficinas del ferrocarril en Tampico cuando contaba con apenas 15 años de edad. Ese crimen, que modificó drásticamente el rumbo de su existencia, llevó a Quiroz hasta la obsesión con una pregunta: ¿qué motiva a los delincuentes a asesinar? Pocos años después del homicidio paternal emigra a la capital y empieza a trabajar en juzgados y en el servicio médico forense. En 1939 es el primer graduado en criminología de la Universidad Nacional Autónoma de México y poco tiempo después es nombrado para dirigir la sección de medicina y psicología del Centro de Observación del Tribunal para Menores. Previamente, durante la década de los treinta había participado en forma destacada en

los primeros estudios en criminología realizados en México y en 1943 estuvo a su cargo el estudio psicológico del tristemente célebre asesino serial Gregorio “Goyo” Cárdenas.

En el año de 1941 el Banco de México contrata al conocido criminólogo Quiroz Cuarón para establecer una unidad especializada en la prevención del delito de falsificación de moneda y su circulación. De esos esfuerzos surgió el Departamento de Investigaciones Especiales a cuya cabeza quedó el mencionado criminólogo. Por cierto que en el año 1948 se obtuvo un gran éxito con la captura del talentoso y escurridizo falsificador Enrico Sampietro. En los años cincuenta esa unidad obtuvo una mayor relevancia al encargársele que fuera el enlace de México con la Interpol en lo relativo a falsificación y circulación de moneda apócrifa y otros delitos relacionados con la banca. Durante ese periodo, el trabajo de Quiroz consistía en asesorar a la banca comercial por los delitos que la afectaban. En fin, puertas adentro en el Banco de México, de un gran prestigio y consideración gozaba el jefe del área de Investigaciones Especiales cuando se le solicitó que fungiera como delegado fiduciario en el fideicomiso que se había establecido por voluntad del artista Diego Rivera.

Estando en funciones ese agente activo, a aproximadamente dos años de la firma del contrato original de fideicomiso, el fideicomitente Diego Rivera tomó la decisión de ampliar el patrimonio fideicomitido para ambos museos. En los dos casos la ampliación se materializó en la aportación de terrenos (bienes raíces). Así, al museo que quedó ubicado en la zona del Pedregal y cuyo destino fue albergar la colección de piezas prehispánicas de Diego se le aportaron el total de los terrenos que el pintor había adquirido en ese sitio ascendiendo esa adición a una superficie aproximada de 40 mil metros cuadrados. En el caso del Museo Frida Kahlo localizado en Coyoacán, la aportación complementaria consistió en un terreno colindante. Según consta en la escritura correspondiente, estas aportaciones adicionales se hacían “con carácter irrevocable, sin reserva ni limitación alguna y con el fin de formar y mantener los museos a que se ha hecho referencia”.<sup>13</sup>

En un sentido sentimental o si se quiere nacionalista, Diego Rivera, Frida Kahlo y sus respectivas obras artísticas eran un patrimonio de México.

<sup>13</sup> Escritura complementaria de fideicomiso consignado en la escritura 19066 de 16 de agosto de 1955, Notaría No. 10, Lic. Noé Graham Gurría. México, D.F., a 10 de septiembre de 1957, Cláusula primera.

Y en un sentido antológico, ambos artistas se convirtieron simbólicamente en parte del país. Hubiera sido imposible que alguien pudiera impugnar el carácter de interés público que se asignaba a los museos que el pintor había decidido crear. Fue claramente en honor del interés público que llevaban esos dos museos que el Gobierno Federal seguramente no dudó en conceder al Banco de México a través de la Secretaría de Hacienda, el permiso para que actuara como fiduciario en el establecimiento que se discurrió de esos museos por la vía de un fideicomiso. Tan eran de “interés público” esos museos, que el propio Gobierno Federal formó otro fideicomiso designando también como fiduciario al Banco de México para apoyar las obras de adaptación de los museos Frida Kahlo y Anahuacalli. La motivación del fideicomitente para crear dicho contrato, que se suscribió el 31 de mayo de 1956, fue la de financiar las obras de construcción y adaptación de los inmuebles que ocupan dichos museos así como contribuir a su mantenimiento y conservación.



## 8. ISIDRO FABELA

Contaba exactamente con 76 años de edad cuando el ilustre jurista, diplomático, escritor, político y coleccionista de arte Isidro Fabela decidió crear un museo en la casa que había sido su residencia particular desde el año de 1933, con la totalidad del patrimonio cultural y artístico en ella alojado. En tan generosa donación don Isidro y su señora esposa, Josefina Eisenmann, decidieron también incluir su pinacoteca, el archivo histórico de documentos de la Revolución Mexicana que había conformado tan admirado personaje, su biblioteca y hemeroteca, así como todos los muebles y los diversos objetos de arte que formaban parte del inmueble. Con la aportación de todos esos bienes se integró algo más que un museo, y la institución que resultó de esa decisión muy justificadamente ha venido a denominarse Centro Cultural Isidro Fabela. Aunque no se tiene un testimonio textual del ilustre mexiquense sobre la inspiración que para tal legado derivó del ejemplo de Diego Rivera al crear los museos Frida Kahlo y Anahuacalli, el paralelismo de esas dos acciones es notable. La semejanza se dio en particular con el Museo Frida Kahlo, que se conformó, según se ha visto, con la casa donde habían vivido Diego y Frida incluyendo todo el mobiliario, muchas pinturas de ambos artistas y sus objetos personales.

Cabe también destacar la semejanza entre los museos Anahuacalli y La Casa Azul y el Centro Cultural Isidro Fabela –o Museo Casa del Risco– en cuanto a la figura legal que se utilizó y a los participantes institucionales discursidos para su materialización. Al igual que Diego Rivera, don Isidro Fabela suscribió en octubre de 1958 un contrato de fideicomiso con el Banco de México para que dicha institución cumpliera el papel de fiduciario. Como muestra significativa de la distinción que para

el Banco de México significó ser designado fiduciario en ese fideicomiso, en la cláusula XV del contrato correspondiente quedó asentado explícitamente: “Los gastos y honorarios causados por esta escritura serán pagados por la fiduciaria”. En cuanto a las finalidades del fideicomiso, en la parte declarativa del propio contrato se estableció lo siguiente:

“Declara el señor licenciado Isidro Fabela que ha propuesto al Banco de México, Sociedad Anónima, la aceptación de un fideicomiso a virtud del cual se realice la apertura al público y la conservación de la mencionada CASA DEL RISCO, con el principal objeto de que la biblioteca, la pinacoteca, la hemeroteca y el archivo histórico... puedan ser útiles a la colectividad”.<sup>1</sup>

Como ya se ha visto, para que el Banco de México pudiera actuar como fiduciario en la constitución de un fideicomiso, la ley establecía que debía obtenerse autorización de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. La finalidad evidente de esa disposición era que dicha entidad validase el interés público que pudiera tener el contrato en cuestión. Desde luego el trámite se cumplió a satisfacción en el caso del fideicomiso dictado por don Isidro Fabela. Sin embargo, en el trámite para ese contrato el Banco de México también solicitó en su calidad de fiduciario la autorización de la Secretaría de Relaciones para, en particular, “recibir en fideicomiso los bienes inmuebles relacionados en las declaraciones primera y segunda de este previo” (*sic*). Según consta en el oficio correspondiente, tal solicitud se hizo con el fin de cumplir lo establecido “en el artículo 2º del Reglamento de La Ley Orgánica de la fracción I del artículo 27 Constitucional”. Y la petición correspondiente se concedió a fin de que se considerase “a todos los socios extranjeros que haya o pueda haber en la sociedad como mexicanos en cuanto a los derechos que en la misma representan y en que no invocarán, por lo mismo, la protección de su Gobierno sobre el contrato que va a celebrar la sociedad”. De intentar ese recurso, perderían “en beneficio de la Nación Mexicana los derechos que hubieren adquirido...”.<sup>2</sup> Cabe agregar por último que el comentado trámite con la Secretaría de Relaciones Exteriores no fue requerido para el contrato de fideicomiso con Franz Mayer, en

<sup>1</sup> Notario Lic. Guillermo Haro y Cueto, Escritura 29353 del 8 de octubre de 1958 del contrato de fideicomiso entre el Lic. Isidro Fabela y el Banco de México, S.A., declaración V.

<sup>2</sup> *Ibid.*

razón de que en ese proyecto no hubo la aportación de inmuebles por parte del fideicomitente. El edificio de que posteriormente se dotó a ese museo resultó de una aportación del Gobierno Federal.

Si bien don Isidro Fabela y su esposa Josefina Eisenmann no tuvieron descendencia consanguínea, encontrándose en Francia en 1940, poco después de concluir la Guerra Civil Española, decidieron tomar en adopción a dos huérfanos de ese conflicto armado con los nombres de Daniel y Germán.<sup>3</sup> Así, cuando don Isidro decidió crear por medio de fideicomiso su Centro Cultural, esos jóvenes posiblemente ya se encontraban en la mayoría de edad y no es posible saber si acaso se inconformaron con una donación tan generosa y la cual muy posiblemente mermaría su herencia de una manera considerable. De cualquier manera, cabe citar el importante testimonio de la señora Fabela ya que en el propio contrato de fideicomiso quedó asentado explícitamente (Cláusula decimosegunda): “La señora doña Josefina Eisenmann de Fabela, esposa del señor Licenciado don Isidro Fabela, comparece al presente acto para expresar su plena conformidad respecto a lo pactado en este instrumento constitutivo del fideicomiso”. Las anteriores especulaciones sobre una posible inconformidad sucesoria se formulan teniendo en cuenta la amplitud de la aportación patrimonial que se entregaba al fideicomiso. Cabe destacar que la aportación inmobiliaria decidida por el fideicomitente no sólo incluía la famosa Casa del Risco ubicada en la plaza de San Jacinto, en San Ángel, sino también la casa en donde don Isidro Fabela había nacido en Atlacomulco, Estado de México, y que el ilustre mexiquense había adquirido en el año 1950. Según el contrato correspondiente, ese último inmueble debería destinarse a fines de beneficencia en los términos que posteriormente definiesen el propio fideicomitente o el Comité Técnico del fideicomiso, una vez que ese órgano colegiado se hubiese integrado y estuviera en funciones.

El caso pionero de Diego Rivera con los museos La Casa Azul y Anahuacalli y el proyecto sucesivo de don Isidro Fabela con el centro cultural que desde el momento de su constitución lleva su nombre, definieron con claridad los elementos constitutivos esenciales para los Fideicomisos Culturales que desde entonces ha venido manejando el Banco de México.

<sup>3</sup> Ana Luisa Valdez y González Salas, “Semblanza biográfica”, en Biblioteca Mexiquense del Bicentenario, *Don Isidro Fabela y la Casa del Risco*, 2008, p. 31.

Aunque en el fideicomiso propalado por el famoso pintor aparecieron desde un principio sus tres elementos principales, se planteó una incertidumbre muy seria con respecto al tercero de ellos. Diego tuvo el acierto de ofrecer a sus dos museos un inmueble que los albergara –primer elemento– y una colección completa y valiosa de objetos artísticos –segundo elemento– que se exhibiría en esos centros culturales. El tercer elemento –una fuente de ingresos que serviría para solventar los gastos operativos– quedó de alguna manera en entredicho porque no era completamente previsible que “los derechos de autor” ofrecidos sobre sus obras y las de Frida se materializarían indefinidamente en el futuro a manera de garantizar un flujo suficiente de recursos. En el fideicomiso de Isidro Fabela ese último elemento ni siquiera se aportó y ese hecho dio origen a problemas presupuestales que incluso pudieron haber llegado a poner en duda la subsistencia del Centro Cultural.

Lo ideal habría sido que tanto en el fideicomiso Diego Rivera como posteriormente en el de Isidro Fabela y a continuación, pocos años después, en el de Franz Mayer, se hubiera previsto la constitución de un fondo líquido suficiente para que mediante los rendimientos que generara pudieran cubrirse los gastos operativos de los museos que se habían establecido. Ya se han explicado en el caso del fideicomiso Diego Rivera las incertidumbres que suscitaron las fuentes que el fideicomitente ofreció para ese fin. Según se ha dicho, en el fideicomiso Isidro Fabela el fideicomitente ni siquiera se planteó y ofreció una solución a dicho problema. Como se verá más adelante, únicamente en el fideicomiso Franz Mayer el fideicomitente ofreció desde un principio la solución idónea en ese sentido, al menos conceptualmente. Si el monto de ese fondo resultaría o no suficiente para cubrir los gastos del museo sería ya otro asunto diferente. En el caso del Centro Cultural Isidro Fabela la salvación tuvo su origen en que el fideicomitente había nacido en el Estado de México, había sido un hijo muy eminente de esa entidad federativa y había incluso llegado a ocupar la Gubernatura de 1942 a 1945. Así, la solución a la indigencia presupuestal crónica que había padecido el museo Fabela llegó cuando en 1988 el Gobierno del Estado del Estado de México creó un fideicomiso en el cual quedó como fideicomisario el Banco de México –en razón de su carácter de fiduciario en dicho Centro Cultural– y como fiduciario el Banco Nacional de México. La finalidad de ese instrumento fue que el fideicomitente, o sea el Gobierno del Estado de México,

pudiese colaborar de manera institucional y permanente al sostenimiento del Centro Cultural Isidro Fabela.<sup>4</sup>

En el fideicomiso para el Centro Cultural Isidro Fabela el fideicomitente mostró tener claramente una gran confianza en las capacidades del fiduciario, o sea el Banco de México. De ahí que por virtud de la cláusula octava de ese instrumento, el fiduciario quedaría investido “por el fideicomitente de amplias facultades para ejecutar los actos que estime convenientes para la conservación de los bienes fideicomitados y en general para el logro de las finalidades” del centro cultural que se pensaba establecer. En honor a esa confianza del fideicomitente y en razón a que en la época del contrato don Isidro Fabela se encontraba todavía en pleno uso de sus facultades mentales, se entregó al fiduciario una encomienda específica para que se pudieran ampliar de manera más funcional los espacios operativos del museo. Así, el fideicomitente autorizó “de manera expresa al fiduciario para llevar a cabo las gestiones que estime convenientes, a efecto de que, mediante la adquisición para el fideicomiso de alguno de los predios colindantes a la Casa del Risco o bien de una parte de ellos”, pudieran instalarse “adecuadamente la pinacoteca y una sala de lectura para la biblioteca” (Cláusula sexta). Asimismo, el fideicomitente determinó (Cláusula tercera) que “para efectuar la entrega material de los muebles e inmuebles fideicomitidos” deberían formularse unos inventarios pormenorizados que se agregarían como apéndice al contrato de fideicomiso que se suscribió con don Isidro Fabela. Adicionalmente, esos inventarios serían comprobados y validados por el fideicomitente o por su apoderado y además “por el Delegado Fiduciario Especial que nombre el Banco de México, Sociedad anónima”.

En general, el fideicomitente –don Isidro Fabela– otorgó amplias facultades al fiduciario –Banco de México– pero entre ellas no quedó contemplada la prerrogativa para que este último estuviera en posibilidad de tomar por su cuenta decisiones estratégicas que afectaran la marcha del Centro Cultural. Esas decisiones corresponderían al propio fideicomitente mientras se mantuviera con vida o al Comité Técnico cuya integración y capacidades quedaron también determinadas con precisión en el contrato referido. Así, el Comité Técnico del Centro Cultural sería el órgano facultado “para

<sup>4</sup> Guillermo Ortiz Martínez, “Presentación”, Biblioteca Mexiquense del Bicentenario, *Don Isidro Fabela y la Casa del Risco*, México, 1988, p. 9.

dictar los lineamientos y acuerdos conforme a los cuales el fiduciario dará cumplimiento a los fines del fideicomiso". Sin embargo, el fiduciario quedaría "libre de toda responsabilidad cuando obre ajustándose a ese enfoque" y previendo don Isidro Fabela una expansión futura de su museo, se determinó que correspondería "al fiduciario la administración de los fondos provenientes de las aportaciones o donaciones con que instituciones oficiales y privadas y otras personas deseen contribuir a las finalidades del fideicomiso". Ese mismo mandato se extendió al fiduciario para administrar los fondos adicionales que se obtuvieran "de la reproducción de los archivos, obras pictóricas, objetos de arte y demás bienes" que formaran parte del acervo del museo.

Desde el punto de vista de la investigación histórica, habría sido ideal encontrar un testimonio de don Isidro Fabela confesando que, parcialmente, la inspiración para la formación del Centro Cultural que lleva su nombre (también conocido como Museo Casa del Risco) había provenido del ejemplo de Diego Rivera en cuanto a los museos Frida Kahlo y Anahuacalli. No se ha encontrado ese testimonio, sin embargo hay al menos una inferencia indirecta que permite validar la hipótesis. Al igual que para los proyectos discutidos por Diego Rivera como pionero de un enfoque, también en apoyo de la Casa del Risco el Gobierno Federal decidió aportar fondos adicionales. Se llevó a cabo esa acción mediante un fideicomiso que se constituyó el 18 de abril de 1960 en el que actuando como fideicomitente la Secretaría de Hacienda y en calidad de fiduciario el Banco de México, se aportaban recursos para adquirir los inmuebles número 5 de la Plaza de San Jacinto y 10 de la calle de Amargura a fin de ampliar el Centro Cultural además de apoyar obras complementarias de construcción, adquisición de estantería, mobiliario y equipo así como contribuir al mantenimiento y operación de ese museo.

## 9. FRANZ MAYER

Franz Gabriel Mayer Traumann Altschuhl nació en septiembre de 1882 en la ciudad alemana de Mannheim. Proveniente de una familia de condición económica muy acomodada, decidió a pesar de todo salir de su país a la temprana edad de 19 años. El primer destino del joven emigrante fue Londres en donde empezó a trabajar en el conocido banco de inversión, Merrill Lynch, decidiendo al poco tiempo mudar su residencia a Nueva York en el año 1903. En la urbe de hierro Mayer siguió trabajando para la sucursal de Merrill Lynch en esa ciudad y fue entonces cuando afloró en él un interés por visitar México, tierra en donde existían condiciones favorables para los inversionistas extranjeros. Habiendo desembocado en Veracruz en el año 1905, el nuevo inmigrante llegó a la Ciudad de México en pleno auge porfiriista (faltaba aproximadamente un lustro para el inicio de la Revolución). Las capacidades de ese financiero fueron pronto reconocidas en México y con el paso de los años logró formar su propia correduría que se denominó Crédito Bursátil. Y en paralelo con su creciente prestigio como inversionista, pronto sus actividades profesionales empezaron a redituarle beneficios importantes.

¿Qué hacer con las muy generosas ganancias que le redituaban a Franz Mayer sus actividades de inversionista financiero? Nació así en ese inmigrante de origen judío alemán una pasión paralela a la de los negocios bursátiles: la adquisición de objetos artísticos que después de varias décadas terminó en la formación de una colección muy grande y también muy valiosa. Coleccionar arte fue para Franz Mayer casi un impulso vivencial. Según la señora Hanna Behrens, también coleccionista y gran conocedora de los objetos artísticos, “el gusto por colecciónar piezas artísticas no se adquiere, se nace con él”. Y en el caso de Franz Mayer, haya sido por nacimiento

o por adopción, lo cierto es que su inclinación por colecionar objetos de arte llegó a niveles de excelencia pocas veces vistos en México o en otras latitudes. En Franz Mayer el colecciónismo fue algo más que una afición, fue un ritual, un ejercicio intelectual y una forma de interpretar la vida. Con ese resorte en la conciencia, se adentró, dueño de una perseverancia extraordinaria, en la práctica de leer con avidez sobre las materias artísticas. Y esas lecturas fueron el fundamento para las compras de objetos en que se involucró con gran persistencia.

Así, durante su muy productiva y prolongada vida, Franz Mayer compró mucho arte y por lo general compró con acierto. Se apoyó para esa tarea tanto en las informaciones que recababa como en las referencias que obtenía a través de sus muchos contactos con expertos, estudiosos e intermediarios de objetos. Si a ello se agrega el gran amor que desarrolló por México, el arte mexicano y la campiña del país, se obtiene una visión todavía más exacta de aquel inmigrante europeo que decidió invertir sus cuantiosos ahorros en la integración de una muy vasta colección que llegó a contar con más de 10 mil piezas sin incluir los objetos de talavera que también se integraron al rico acervo. Pero los acervos que formó en vida Franz Mayer no sólo sobresalen por la calidad de las obras sino también por su diversidad. Y a las colecciones que formó de plata, cerámica, muebles, pinturas, esculturas y textiles cabe agregar las fotografías y los libros que acumuló. En particular, Mayer siempre consideró a su biblioteca como una parte muy importante de la colección que integró.

Según todos los indicios, la incursión inicial de Franz Mayer en el colecciónismo fue la fotografía. Desde su llegada a México tomó en costumbre recorrer el país de costa a costa y frontera a frontera capturando con su cámara paisajes asombrosos, personas que encontraba en el camino y los objetos de arte que le despertaban interés. Así, el repositorio de instantáneas que logró acumular sumaba al crearse el museo casi tres mil piezas en las que quedó plasmado el amor de “don Pancho” por su país de adopción. Tanta fue la identificación de ese inmigrante con México que en diciembre de 1933 decidió obtener su ciudadanía mexicana. Por su parte, se cuenta con noticias de que Franz Mayer empezó a colecionar objetos de arte hacia finales de la década de los veinte. Y con el tiempo, su gusto de coleccionista encontró una directriz muy original hacia las artes aplicadas: todo lo que

compraba había funcionado y además servía para ornamentar su casa. Así, en razón de la gran cantidad de objetos artísticos que reunió en su residencia, ubicada sobre Paseo de la Reforma en las Lomas de Chapultepec, se vio en un momento en la necesidad de agrandar la construcción para acondicionar las salas al albergue de las obras de la colección.

El coleccionismo de objetos de arte es una práctica antigua en la cultura occidental. El tema se ha abordado desde perspectivas distintas: con base en la psicología para descubrir los resortes profundos de esa inclinación hasta por supuesto el punto de vista de la historia. Lo que cabe destacar aquí del proceso histórico del coleccionismo es que primeramente emperadores, reyes, caballeros y comerciantes acaudalados conformaron los acervos y posteriormente ese fenómeno de acumulación dio lugar al surgimiento histórico de los museos para exhibir las obras de arte. En el pasado remoto las grandes civilizaciones empezaron a formar colecciones “y en el final de la antigüedad los latinos crean el *museum* (de *monseion*, templo dedicado a las musas) como el sitio donde se reúnen los signos de un pasado que admiran”.<sup>1</sup> Implícitamente, a ese proceso se apagó con pasión Franz Mayer, según la perspicaz interpretación de Guillermo Tovar y de Teresa: “Franz Mayer viviría noventa y tres años y los últimos de su vida los dedicaría a pensar en el destino de su colección, inspirando en el Victoria and Albert Museum en Londres, la colección Gubelkian en Lisboa y la de Lázaro Galdiano, pero especialmente en la Hispanic Society of America y en otras instituciones herederas de colecciones importantes en países donde la herencia de un patrimonio cultural no procedía de las vastas colecciones regias y palaciegas y ni siquiera de los acervos eclesiásticos”. Tal fue el caso estadounidense y la singularidad del caso mexicano, en donde todo lo procedente de las llamadas ‘manos muertas’ fue devastado y destruido en beneficio de nadie como se puede documentar ampliamente. Por eso, desde 1962 realizaría con el Banco de México el *Fideicomiso Cultural Franz Mayer*".<sup>2</sup>

En el muy interesante y bien informado texto que el experto en arte y arquitectura Guillermo Tovar y de Teresa escribió sobre Franz Mayer y su colección de arte, ese cronista nos ilustra sobre el universo de personas, dentro y fuera de México, con las cuales el coleccionista mantuvo una relación

<sup>1</sup> Guillermo Tovar y de Teresa (Cronista de la ciudad de México), “Franz Mayer. Paradigma de un coleccionista visionario”, en *Museo Franz Mayer. 20 Años de Arte y Cultura en México*, Banco de México, 2006, p. 30.

<sup>2</sup> Guillermo Tovar y de Teresa, *op. cit.*, p. 48.

de amistad o de negocios.<sup>3</sup> Quizás el más sobresaliente heredero de una generosa tradición de colecciónismo mexicano que floreció en el siglo XIX e incluso antes, Franz Mayer mantuvo sobre todo contacto con su colegas coleccionistas entre quienes sobresalen las figuras de Ted Behrens y Salomón Hale. Además de esos amigos, también extranjeros, Mayer se relacionó con Romero de Terreros –famoso coleccionista numismático–, Rafael García Granados, Francisco Pérez Salazar, la familia Bello de Puebla –todos coleccionistas de arte célebres– y Genaro Estrada y Manuel Toussaint –entre los historiadores y expertos en arte que frecuentó asimismo con asiduidad. También cultivó Franz Mayer importantes vínculos con anticuarios y comerciantes como Paul Gendrop en Oaxaca, Salas y Navalón en la calle de Onceles y el importante caso de Salvador Miranda, “más parisino que mexicano, bizantinista inédito en México pero muy conocido entre los grandes expertos de Europa y Oriente”. Es una lástima que en esa red de contactos de Mayer, el cronista no haya ubicado a Diego Rivera. Ese nexo habría sido una de las claves para explicarse no sólo por qué el coleccionista decidió crear un museo sino también por qué la fórmula utilizada fuera la figura del fideicomiso y que el Banco de México resultara el fiduciario.

Un antecedente importante en la vida de Franz Mayer fue su matrimonio con María Antonieta de la Macorra, hija de un destacado empresario propietario de la fábrica Papelera de San Rafael. Con su esposa, mucho más joven que él, Mayer viajaba con frecuencia a Europa impulsado por dos motivos. Por un lado, conseguir en el viejo continente piezas de arte para enriquecer su importante colección; por otro, buscar remedios médicos para el tratamiento de María Antonieta afectada de algún mal crónico muy agresivo. Desafortunadamente el remedio nunca llegó y después de algunos años Franz Mayer quedó viudo de manera prematura. No procrearon hijos y el coleccionista nunca más volvió a casarse. “Don Pancho”, como familiarmente empezó a conocérselo en México, continuó viajando solo ya sea a Europa o a otros destinos con interés artístico e histórico como Egipto, Bolivia y Perú. Lo importante para el arte es que a raíz del fallecimiento de su esposa se adentró aun con mayor profundidad en el corazón de Mayer su inclinación por el coleccionismo de piezas artísticas y años después, sin descendencia, le sería más fácil tomar la decisión de donar el rico acervo

<sup>3</sup> Guillermo Tovar y de Teresa, *op. cit.*, pp. 29-53.

acumulado para la creación de un museo. Los amigos de Franz Mayer siempre recordaron una de sus frases favoritas: “Hice mi fortuna en México y aquí la dejaré para beneficio de todos”.

Es probable que Franz Mayer haya conocido al pintor Diego Rivera y también a don Isidro Fabela, y que incluso haya establecido con ellos una relación fructífera. Los tres eran personajes sobresalientes en la pequeña sociedad que se fue formando en la Ciudad de México después de la Revolución. Si ése fue el caso, es perfectamente sostenible la hipótesis clave en este capítulo, de que primeramente la decisión del pintor respecto de los museos de Frida y Anahuacalli y después de don Isidro Fabela para su Centro Cultural hayan sido determinantes para una decisión semejante que también tomó posteriormente el coleccionista Frank Mayer. Sin embargo, aparte de ese paralelismo evidente hubo entre los casos de Diego y de don Franz diferencias grandes. Una de ellas, ya mencionada, de que mientras este último no tuvo hijos ése no fue el caso de Diego, que procreó con su primera esposa, Lupe Marín, a Guadalupe y a Ruth Rivera Marín. Viudo desde hacía décadas, Franz Mayer pudo tomar decisiones sobre su patrimonio personal y posteriormente de tipo sucesorio, sin resentir presiones de origen familiar. Si este último fue el caso o no de Diego Rivera no es éste el lugar para ventilarlo, pero por lo menos el asunto puede quedar abierto a debate.

Siguiendo con las diferencias que hubo en el momento de la fundación y posteriormente entre los museos que crearon Diego Rivera y don Isidro Fabela y el que estableció Franz Mayer, una muy grande tuvo que ver con la sede discursiva para esas instituciones culturales. En tanto que Diego dejó ese tema perfectamente resuelto disponiendo que el domicilio para ambos museos fuese, respectivamente, la casa de Frida Kahlo y el edificio Anahuacalli con sus terrenos colindantes, ese asunto no parece ni siquiera habérselo planteado Franz Mayer. De ahí que el museo correspondiente no abriera sus puertas sino hasta muchos años después a la creación del fideicomiso. Lo que sí no dejó sin solución Mayer fue la cuestión de un fondo líquido con cuyo usufructo pudiera sostenerse el museo que había dispuesto establecer para albergar su colección. La otra faceta relevante a destacar es la conformación definitiva del acervo del museo. A pesar de lo que podría suponerse, éste no fue un asunto que se resolviera en el primer contrato de fideicomiso que suscribiera Franz Mayer con el Banco de México en

diciembre de 1962, ni tampoco en las tres modificaciones sucesivas de 1967, 1971 y 1973.

Sorpresivamente, esas tres modificaciones que acordó Franz Mayer para el contrato original tuvieron que ver principalmente con cuestiones relativas al Comité Técnico del Fideicomiso (Patronato) y no con la constitución definitiva del patrimonio fideicomitido. Cabe adelantar que esto último se decidió de manera testamentaria una vez que falleció el célebre coleccionista. La primera modificación al contrato respondió a la intención, un tanto modesta por parte del fideicomitente, de cambiar la integración original del Comité Técnico del museo. Cabe destacar que entre los 15 consejeros designados, exactamente cinco –o sea, el 33.3 por ciento– eran personas que tenían que ver directa o indirectamente con el Banco de México. Sobresalían en ese recuento el director general de la institución, Rodrigo Gómez, su segundo de a bordo, Ernesto Fernández Hurtado, y también el abogado Plácido García Reynoso. En ese elenco destacaban también Manuel Sánchez Cuén, consejero de la institución vinculado a la Secretaría de Hacienda, y el exmandamás del instituto central Eduardo Villaseñor.<sup>4</sup>

La segunda modificación del contrato, de abril de 1971, estuvo dirigida a precisar la integración y las normas de operación del Comité Técnico y la administración del fondo líquido del fideicomiso acordado por el fideicomitente. En ese instrumento acordó el fideicomitente que el Comité Técnico tuviese siete miembros propietarios y cinco suplentes. Entre los miembros propietarios quedaron por parte del Banco de México el ya mencionado Ernesto Fernández Hurtado –futuro director general del instituto central– y el abogado Alfonso García Belaunzarán. Ningún funcionario del instituto central quedó entre los consejeros suplentes. También acordó el fideicomitente en ese instrumento que los representantes del fiduciario podrían concurrir a las sesiones del Comité Técnico “con voz, pero sin voto”. En complemento, fueron designados delegados fiduciarios por parte del Banco de México los funcionarios Daniel J. Bello, Ernesto Fernández Hurtado, Enrique Landa Berriozábal y Alfonso García Belaunzarán.<sup>5</sup> En la tercera y última modificación al contrato original, acordada en diciembre de 1973, se

<sup>4</sup> *Reforma al contrato de fideicomiso suscrito entre Franz Mayer-Traumann y el Banco de México, 8 de mayo de 1967*, Notario Luis Fariás Angulo, vol. 335, número 20985.

<sup>5</sup> *Segunda reforma al contrato de fideicomiso suscrito entre Franz Mayer Traumann y el Banco de México, 28 de abril de 1971*, Notario Luis Fariás Angulo, vol. 471, número 19211.

establecieron aún con mayor precisión las normas relativas a la integración, responsabilidades y funciones del Comité Técnico del fideicomiso. Pero lo que principalmente cabe destacar en ese instrumento son las disposiciones relativas al fiduciario. Sobresale entre éstas la facultad para adquirir en favor del fideicomiso “toda clase de bienes y derechos, muebles o inmuebles, sea en México o en el extranjero, a fin de destinarlos a instalar el Museo, a aumentar las colecciones y a sostener al mismo museo y a sus actividades”. Y en cuanto a las facultades del Comité Técnico, el fiduciario tendría la posibilidad de intervenir en el nombramiento del personal operativo del museo, ser escuchado en caso de proyectos de inversión, construcción o donaciones, y presentar propuestas y sugerencias de todo tipo. Finalmente:

“En los asuntos que conforme al presente instrumento sean de la competencia del Patronato del Fideicomiso, el fiduciario deberá actuar de acuerdo con las resoluciones del mismo Patronato en el concepto de que, ajustándose a ellas, estará libre de toda responsabilidad. Sin embargo, el fiduciario podrá vetar por motivos fundados, las resoluciones del Patronato, cuando a criterio del propio Fiduciario, puedan implicar perjuicio o menoscabo de significación para el patrimonio del fideicomiso”.<sup>6</sup>

A parte de la importante referencia de los museos creados por Diego Rivera y poco después por don Isidro Fabela, otro antecedente fundamental de lo que posteriormente –después de la modificación del año 1973 al contrato de fideicomiso original– se vino a conocer como “Fideicomiso Cultural Franz Mayer”, provino de un acuerdo a que el famoso coleccionista había llegado con el Museo de San Carlos, Asociación Civil. Mediante dicho acuerdo que se concretó en un contrato de comodato, un acervo de setenta y siete pinturas de origen europeo, conocidas como “Colección Franz Mayer”, había sido prestado a esa asociación para su exhibición. A continuación, en razón del contrato de fideicomiso que Mayer suscribió con el Banco de México, se transmitieron al fiduciario “todos sus derechos de propiedad” sobre el lote de pinturas a que se hace referencia líneas atrás. Así, expresamente quedó especificado en ese contrato que “el fideicomitente daría aviso por

<sup>6</sup> *Tercera reforma al contrato de fideicomiso entre Franz Mayer Traumann y el Banco de México*, 10 de diciembre de 1973, Notaría Luis Farías Angulo, vol. 611, número 36851, ver en particular cláusulas 12<sup>a</sup>, fracciones c), f), g), h), i), j) y k), 15<sup>a</sup> y 16<sup>a</sup>.

escrito al Patrono del Museo de San Carlos comunicándole que el Fiduciario (Banco de México) había quedado subrogado en todos los derechos de propiedad de dichas setenta y siete pinturas". Por último, la finalidad expresa contrato sería "el establecimiento y el mantenimiento de un Museo de Arte en la Ciudad de México" y el fideicomiso a constituirse se denominaría "Colección Franz Mayer".<sup>7</sup>

Es clara en ese contrato la voluntad del fideicomitente de que la mencionada colección de pinturas fuera tan solo la base inicial para la conformación hacia el futuro del museo deseado. En consecuencia, en ese instrumento quedó también especificado que en adición al lote de pinturas, el fondo del fideicomiso se formaría con "cualesquiera otros bienes muebles o inmuebles así como recursos en efectivo y toda clase de títulos de crédito y valores que el Fideicomitante (Franz Mayer) u otras personas físicas o morales, tengan a bien dar en lo futuro" para dicho acervo. Fue así muy evidente desde un principio que los planes del fideicomitente tenían un horizonte amplio e iban mucho más allá de crear un recinto para únicamente exhibir 77 pinturas europeas. La cláusula tercera del contrato fue muy explícita respecto de esas intenciones de Mayer:

"Tendrá también por objeto este fideicomiso, la formación de una biblioteca y organizar exposiciones, concursos, conferencias, cursos de estudio, conceder becas, hacer publicaciones y promover y fomentar en cualquier otra forma el desarrollo de las artes plásticas".<sup>8</sup>

Destaca también en ese contrato la decisión de Mayer de crear un Comité Técnico para el museo y al cual deseaba que se le llamase Patronato. Sin embargo, a pesar de la importancia que se concedió a ese órgano colegiado –como "órgano supremo del fideicomiso"– y al papel clave que debería cumplir en el funcionamiento del museo dándole una organización institucional, se incorporó en el contrato una disposición transitoria un tanto sorprendente en el sentido de que "el Fideicomitente se reserva mientras viva, respecto de las setenta y siete pinturas materia de este contrato, o de otros bienes que en vida decidida entregar al Fiduciario, todas la facultades

<sup>7</sup> *Contrato de fideicomiso suscrito entre Franz Mayer Traumann y el Banco de México, S.A.*, Notario Luis Farías Angulo, escritura 13434 de 3 de diciembre de 1963, Cláusula primera.

<sup>8</sup> *Ibid.*

que conforme al presente instrumento corresponderán al Patronato, el cual se integrará y entrará en funciones hasta después de la muerte del Fideicomitente". Con esta última disposición se aclara el enigma de lo que tenía en mente en concreto Franz Mayer. Primero, el museo no adquiriría un perfil institucional hasta que él, el fideicomitente, emprendiera la partida definitiva. Segundo, el patrimonio definitivo del museo no se integraría en completo –con los acervos de plata, talavera y alfarería, muebles, tapices y tapetes y textiles– hasta que después de la muerte del coleccionista éste decidiera por la vía sucesoria la entrega al fideicomiso de todos esos bienes.

Los textos y las crónicas que se han escrito sobre el museo Franz Mayer se han concentrado lógicamente en el acervo de las piezas analizándolo desde un ángulo artístico. En consecuencia, en esos textos se ha dejado de lado la visión del fiduciario y sus obligaciones y facultades. Sin embargo, en un volumen sobre la historia del Banco de México es precisamente ésa la perspectiva que debe analizarse. En la materia del fideicomiso la ley confiere a todo fiduciario la oportunidad de excusarse del cumplimiento de ese papel. Sin embargo, es claro que en el caso de Franz Mayer el ejercicio de esa prerrogativa hubiera sido imposible para Banxico, dada la aprobación que ya había concedido la Secretaría de Hacienda para que el instituto central tomase ese papel que deseaba otorgarle el coleccionista y sobre todo en razón del interés público que significaría la apertura y mantenimiento del nuevo Museo.

El Patronato del Museo –o sea, don Franz Mayer mientras se mantuviera con vida– sería la máxima autoridad en el fideicomiso. Sin embargo, dentro de esa directriz general también se concedieron al Banco de México importantes prerrogativas para que pudiese cumplir eficazmente con su encomienda de fiduciario (Cláusula vigésima). Por tanto, el fiduciario tendría "todos los derechos y acciones para el cumplimiento del fideicomiso, así como todas las facultades inherentes al desempeño de su cargo". Asimismo, en caso de que a juicio del Banco de México el Patronato se extralimitase en el ejercicio de sus facultades, el fiduciario tendría derecho de veto para sus resoluciones cuando éstas pudieran "implicar perjuicio o menoscabo de significación para el patrimonio del fideicomiso" (Cláusula decimosexta). En general, el fiduciario se comprometió a procurar "la conservación y administración ordinaria de los bienes que forman el patrimonio del fideicomiso..." e incluso, en casos extremos, podría tomar "bajo su responsabilidad

las medidas que estime pertinentes, dando cuenta al Patronato a la brevedad posible" (Cláusula decimoquinta). Por último, sólo el Patronato del fideicomiso podría conocer y decidir con voto unánime la solicitud del fiduciario para renunciar a su encomienda, en cuyo caso también le tocaría designar a una nueva institución para desempeñar ese papel (Cláusula decimosegunda, fracción j).

En términos más concretos, varias facultades adicionales le fueron asignadas al fiduciario. Por ejemplo, presentar a consideración del Patronato el presupuesto anual de gastos e inversiones y también participar en las decisiones relativas a inversiones del fondo líquido que el fideicomitente había aportado para mantenimiento del museo o respecto de las construcciones que se decidiera realizar. En este último caso, el Patronato podría encargar al fiduciario la realización de esas obras "conforme a los proyectos, planos y presupuestos que el Patronato apruebe" (Cláusula decimosegunda, fracción h). Se acordó incluso que el fiduciario podría solicitar la reunión del Patronato para examinar asuntos de urgencia o presentar a su consideración propuestas y otras cuestiones. Con todo, en un tema en particular el fideicomitente otorgó al Patronato poderes que no podía delegar: en cuanto al nombramiento del personal que prestaría sus servicios en el museo. Así, aunque escuchando el parecer del fiduciario, el Patronato debería designar al director artístico del Museo y al resto del personal técnico. Sin embargo, quedaron específicamente reservadas al fiduciario (o sea, al Banco de México) "las designaciones del personal administrativo que el propio Fiduciario estime convenientes para el desempeño del fideicomiso y fijar sus remuneraciones conforme al presupuesto anual de gastos..." (Cláusula decimosegunda, fracción c).

Años después, el funcionario del Banco de México, Fernando Liceaga, dejó un interesante aunque escueto testimonio de la forma en que se dio inicio al fideicomiso Franz Mayer. El proceso arrancó con una llamada del abogado Francisco Borja Martínez dando la orden para actuar: "¡nos acaban de avisar del fallecimiento de Mayer, hay que ir lo más rápidamente posible a tomar posesión del patrimonio fideicomitido!"<sup>9</sup> Procedió en consecuencia Liceaga y ese mismo día se presentó en la residencia del fallecido coleccionista acompañado de dos policías. Fueron recibidos por el personal

---

<sup>9</sup> Entrevista de Ignacio Cejudo (auditor del Banco de México, 1957-1960) con el C.P. Fernando Liceaga (s.f.).

de servicio del señor Mayer, todos tristes por el fallecimiento de su patrón. La primera tarea de esos enviados del fiduciario, fue hacer una separación del patrimonio entre bienes fideicomitidos y el resto que formaba parte de la sucesión. Entre esta última parte se encontraba la colección de orquídeas y de claveles que había formado tan sobresaliente personaje y la cual se encontraba albergada en el invernadero del inmueble. Precisamente, una de las personas que recibieron a Liceaga y sus acompañantes fue el jardinero que se encargaba del mantenimiento del invernadero. Y a la colección de claveles y orquídeas cabría agregar la colección de perros que también tenía el propietario del inmueble. Según testimonio de Liceaga, la colección de flores fue donada al poco tiempo a la Sociedad Mexicana de Orquideología.

Hacer el inventario del vasto patrimonio cultural y artístico de Franz Mayer –tanto el comprometido mediante fideicomiso como el restante– resultó una tarea monumental. Para su realización fue necesario, antes que nada, ponerse de acuerdo sobre la mejor manera de llevarlo a cabo con los albaceas testamentarios Rogelio Casas Alatriste y Berni Rohe. Probablemente de ellos salió la sugerencia de que en el inventario de la colección de piezas artísticas interviniese Gonzalo Obregón, experto en arte muy amigo de Franz Mayer y por cuyo conducto el coleccionista compró muchas piezas durante los últimos años de su vida. Manos a la obra, el Banco de México contrató a Obregón para dicha tarea, y trabajando en colaboración con los auditores de la institución se logró hacer un levantamiento “ya formal por así decirlo” de la colección de Franz Mayer ofrecida en fideicomiso. Era tanto lo que había acumulado ese coleccionista que un problema particular que se suscitó fue que la lista de bienes no coincidía exactamente con el acervo físico. Así, tuvo que hacerse la conciliación con gran cuidado. En cuanto al inventario de los libros, se procedió de igual forma habiendo contratado el Banco al experto bibliófilo, Ignacio Conde y Díaz Rubín.<sup>10</sup> Finalmente, hacia 1984 en el Boletín Mensual del Museo Franz Mayer se enunció de la siguiente manera al grupo de funcionarios del Banco de México que tenía contacto con el fideicomiso para administrar la función de fiduciario:

“Por el Banco de México, el Fideicomiso Cultural Franz Mayer es atendido por sus delegados fiduciarios, Lic. Francisco Borja Martínez, Subdirector General,

<sup>10</sup> *Ibid.*

Lic. Emilio Gutiérrez Moller, Subdirector Jurídico, C.P. Fernando Liceaga, Subdirector Administrativo y Lic. Francisco Navarro Ortiz, Gerente Jurídico. La administración del fideicomiso se encuentra a cargo de la Oficina de Fideicomisos en Administración del propio banco”.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Eduardo García Guerra, “El Fideicomiso Cultural Franz Mayer”, *Boletín Mensual del Museo Franz Mayer*, abril de 1984, No. 4, pp. 4-5.

## 10. LA VISIÓN DEL FIDUCIARIO

Como una excepción a ese lenguaje escueto e impersonal en que suelen estar escritos los códigos y las leyes, en una de las disposiciones fundamentales del derecho mexicano respecto de la figura del fideicomiso, se habla de que el fiduciario “deberá obrar siempre como un buen padre de familia, siendo responsable de las pérdidas o menoscabos que los bienes sufran por su culpa”.<sup>1</sup> Difícil sería encontrar una mejor manera de expresar la motivación que ha impulsado históricamente al Banco de México en su encomienda de administrar los Fideicomisos culturales que le han sido encomendados. Tan ha sido guiado en esa tarea por un indudable y muy discreto espíritu paternal, que en su cumplimiento ha excedido con mucho y en forma reiterada, lo expresamente establecido por los fideicomitentes en los contratos de fideicomiso correspondientes. De no haber sido de esa forma, no está claro si la totalidad, algunos o alguno de esos museos creados mediante fideicomiso habrían tenido una carrera ascendente o incluso si habrían podido establecerse o subsistir.

El otro elemento fundamental de esa encomienda del Banco de México ha sido el interés público. Interés público para que subsistan y progresen los museos Frida Kahlo, Anahuacalli, Centro Cultural Isidro Fabela y Franz Mayer y para que sigan prestando a México servicios de gran valor en el orden artístico y cultural. En razón del carácter de interés público que revisten esas entidades habría sido inconcebible políticamente que en su momento el Banco de México pudiera haber apelado a la opción que ofrece la ley a todo fiduciario de declinar el ofrecimiento de esa función. También habría sido imposible políticamente que el Banco de México se hubiera desligado de la

---

<sup>1</sup> *Ley de Títulos y Operaciones de Crédito*, Artículo 356.

función de fiduciario en esos fideicomisos, argumentando que le resultaba imposible cumplir con los fines establecidos en los contratos correspondientes, principalmente por insuficiencia de medios materiales o económicos para lograr sus fines.

Para explicar el papel de fiduciario que el Banco de México ha cumplido desde su fundación en los museos Frida Kahlo, Diego Rivera, Isidro Fabela y Franz Mayer varias preguntas deben responderse de manera satisfactoria: ¿Cuál ha sido la función cumplida por los delegados fiduciarios designados por el Banco de México en esos fideicomisos? ¿Cómo se planteó y operó en los museos en cuestión la división del trabajo entre fiduciario, Comité Técnico y los directores cuya designación ha sido responsabilidad de esos órganos colegiados? ¿De qué manera se dio la aportación de recursos presupuestales a la operación de esos museos? ¿Y la aportación de recursos humanos y servicios administrativos y de asesoría? Por último: ¿Qué formas tomaron otras colaboraciones adicionales de distinto tipo, ya fuese en especie, en fondos líquidos, en contratación de proveedores o en soluciones a problemas específicos?

Como punto de partida para su función de administrador en los Fideicomisos Culturales, al Banco de México le han sido aplicables todas las obligaciones señaladas en la ley para los fiduciarios en cualquier fideicomiso. Sobresale entre ellas, la obligación suprema de cumplir el fideicomiso conforme al acto constitutivo (Artículo 356, Ley General de Títulos y Obligaciones de Crédito), a lo que cabría agregar el “deber de inscripción” en el Registro Público de la Propiedad y el Comercio para los fideicomisos cuyo objeto recaiga en bienes inmuebles. La indelegabilidad de las funciones fiduciarias le ha sido desde luego aplicable al Banco de México en los Fideicomisos Culturales al igual que el deber de procurar la conservación del patrimonio fideicomitido. En particular, el instituto central ha sido escrupulosamente cuidadoso de guardar el secreto profesional y fiduciario como se establece en la ley (artículo 45, fracción X). Así, en su calidad de fiduciario, el Banco de México cumplió rigurosamente en los Fideicomisos Culturales con esa obligación que es general y sin salvedades para todos los contratos de fideicomiso: respetar el secreto fiduciario. Felizmente, la observancia de ese principio nunca fue obstáculo para la realización de una tarea muy importante: la promoción de los museos Anahuacalli, Frida Kahlo,

Isidro Fabela y Franz Mayer. Tradicionalmente se involucraron en esa tarea de promoción tanto el Banco de México, en su carácter de fiduciario de esas organizaciones culturales, como las propias autoridades de los museos, sus comités técnicos y los integrantes de esos órganos en lo individual. La promoción obedecía a dos finalidades concretas; dar a conocer los museos y atraer a un número grande y creciente de visitantes. Esa tarea también incluyó conseguir nuevas donaciones en especie y en efectivo.

Las obligaciones legales aplicables a los fiduciarios en todos los fideicomisos dicen poco sobre las tareas específicas que éstos deben efectuar en el cumplimiento de su obligación contractual. Una excepción es la relativa al deber de llevar una contabilidad especial “por cada contrato de fideicomiso” en la que se incluya el registro del dinero y demás bienes, valores y derechos especificados en el patrimonio fideicomitido además de los incrementos o disminuciones que muestre su balance. Según la ley, los saldos de las cuentas controladoras deben coincidir invariablemente con los correspondientes a la contabilidad del fiduciario (Artículo 5, fracción 5). Por respeto al secreto fiduciario, el Banco de México se ha visto impedido de hacer públicos los estados financieros de los Fideicomisos Culturales, pero al cumplimiento de esa obligación han colaborado tanto el área contable del instituto central como el área de auditoría. El saldo del patrimonio de los fideicomisos no es parte del activo de la entidad fiduciaria y por tanto, no puede aparecer en el estado patrimonial de la institución salvo en el concepto “cuentas de orden” que se ubica fuera de la hoja de balance.

Aunque, como se ha visto, la Ley establecía que el fiduciario debía llevar una contabilidad específica para cada contrato de fideicomiso, en su texto no se precisaba cuáles tenían que ser los estados contables concretos a presentar. Desgraciadamente, en el archivo histórico del Banco de México no se conservan dichos estados financieros para ninguno de los Fideicomisos Culturales de la institución en años anteriores a la década de los setenta. Ese hecho resultó sumamente desfavorable en razón de que hizo imposible presentar una noticia contable de la evolución de esas entidades, desde el momento en que empezaron a operar al término del periodo de estudio. Con todo, los estados financieros correspondientes que se pudieron encontrar –del año 1971 para los museos Diego Rivera y Frida Kahlo y para el

Centro Cultural Isidro Fabela, y de 1977 para el Fideicomiso Cultural Franz Mayer— consistían de un Estado de Resultados y un Balance Patrimonial.

Aparte del hecho de que no se llevaba una contabilidad separada individual para los museos Anahuacalli y la Casa Azul (en razón de que se trataba de un único contrato de fideicomiso), lo más notable de los estados contables que se pudieron consultar son las partidas correspondientes a los subsidios que recibían los museos de Diego Rivera y de Isidro Fabela del Gobierno Federal. En particular, cabe destacar el renglón alusivo a “Deficiente líquido de ejercicios anteriores” (*sic*). Así, sin tomar en cuenta ese concepto, el resultado del fideicomiso Diego Rivera correspondiente al ejercicio contable de 1971 habría arrojado un saldo deficitario de tan sólo 578 mil pesos, el cual se elevó, sin embargo, a poco más de 4.5 millones de pesos en razón de las pérdidas acumuladas de ejercicios anteriores, concepto que ascendía aproximadamente a 3.9 millones de pesos. ¿Cómo se reflejaba ese resultado en la situación patrimonial del fideicomiso? La hoja de balance al cierre del año muestra que el patrimonio bruto del fideicomiso Diego Rivera que se ubicaba en casi 29 millones de pesos se reducía en términos netos por efecto del quebranto acumulado a poco más de 24.4 millones de pesos. Por su parte, el Patrimonio del Fideicomiso se componía de una Aportación del Fideicomitente por 24.2 millones y “subsidios de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público por 4.9 millones de pesos. O sea que en ausencia de esos subsidios, el patrimonio del fideicomiso habría tendido a desaparecer en el largo plazo.<sup>2</sup>

Una situación bastante semejante presentan en igual ejercicio contable los Estados Financieros del Centro Cultural Isidro Fabela. En el año correspondiente de 1971, la pérdida habría ascendido a poco más de 248 mil pesos de no haber existido un “Deficiente líquido de ejercicios anteriores” por 1.7 millones de pesos que en realidad se había cubierto con aportaciones del Gobierno Federal por 1.6 millones de pesos. A lo anterior habría que agregar los subsidios concedidos por el Gobierno Federal por 1.6 millones de pesos, “Donativos de Terceros” por 300 mil pesos y una aportación del Banco de México por 55 mil pesos. Por su parte, en el balance del Fideicomiso Franz Mayer al cierre de enero de 1977, sobre

---

<sup>2</sup> Museo Diego Rivera y Frida Kahlo, *Estado de Resultados por el periodo de enero a diciembre de 1971 y Estado de Situación Financiera al cierre de 1971*.

un patrimonio aproximado de 148 millones de pesos, la aportación del fideicomitente sumaba 56.85 millones de “Inventarios Artísticos” y 90.2 millones de aportaciones en títulos y valores de distinta naturaleza. Finalmente, en la situación patrimonial de dicho fideicomiso también aparecía un “Deficiente líquido de ejercicios anteriores” por 1.7 millones de pesos, aunque en este caso no haya indicios de que ese saldo negativo haya sido compensado con subsidios del Gobierno Federal.<sup>3</sup>

Entre las frases célebres que se recuerdan de Napoleón Bonaparte sobresale aquélla de que para hacer la guerra con posibilidades de éxito se necesitan tres cosas: dinero, dinero y más dinero. Guardando las debidas diferencias, el mismo principio ha sido aplicable en lo específico al mantenimiento de unos museos que fueron creados mediante la figura del fideicomiso. En el caso de los museos Frida Kahlo y Anahuacalli, el problema de suficiencia presupuestal se presentó y afloró incluso antes de la muerte de Diego Rivera, que ocurrió en noviembre de 1957. Esto, en la medida en que el contrato que se suscribió con el Gobierno Federal por virtud del cual podrían financiarse las obras de construcción y adaptación de esos museos fue anterior al deceso del pintor: 31 de mayo de 1956. Hizo así su aparición desde esos inicios otro agente, también esencial y discreto, en la existencia y subsistencia de los museos objeto de atención en el presente texto: el Gobierno Federal. Como se ha visto en los párrafos precedentes, en su momento y con apego a las circunstancias de cada caso, esa intervención fue clave tanto en los museos Diego Rivera, como en el Isidro Fabela y tal vez también en el Franz Mayer.

En el caso específico de La Casa Azul y del Anahuacalli, lo que ocurrió es que la intervención del Gobierno Federal fue determinante, ya se ha dicho, para el arranque de esos museos. Por algunos años así ocurrió hasta que apareció en el escenario de esas instituciones la señora Dolores Olmedo de Phillips. Con un gran interés por la obra artística de Diego Rivera y de Frida y también con un gran poder económico, la intervención de esa persona resultó determinante en materia presupuestal para el sostenimiento de esos museos. Así, por largo tiempo el financiamiento de esos museos dependió mancomunadamente tanto del Gobierno Federal como de la señora

<sup>3</sup> “Isidro Fabela”, *Estado de Resultados de enero a diciembre de 1971 y Estado de Situación Financiera al cierre de 1971. “Fideicomiso Cultural Franz Mayer”, Balanza de Saldos al 31 de diciembre de 1977.*

Olmedo. En contrapartida administrativa por esa intervención, esta última fue designada directora en ambos museos, nombramiento que conservó y ejerció hasta su muerte en julio de 2002. Para validar legalmente dicha función, en 1957, a raíz del fallecimiento de Diego Rivera, se suscribió entre el Banco de México y la señora Olmedo un primer convenio “de manejo de museos” que se fue renovando de manera recurrente.<sup>4</sup>

A la solución financiera del Museo Casa del Risco o Isidro Fabela, también contribuyó de manera determinante el Gobierno Federal. De hecho, en el largo plazo la solución para ese problema dependió, como se ha visto, tanto de esa autoridad como del gobierno del Estado de México, entidad natal de Fabela. Como ya se ha visto, el Gobierno Federal oficializó ese apoyo presupuestal mediante un contrato de fideicomiso que se firmó en abril de 1960, o sea algunos años antes de la muerte de ese destacado diplomático que emprendió la partida en 1964. No es de sorprender que surgiera ese respaldo del Gobierno Federal dada la importancia de la donación, el prestigio personal y político del donante y el hecho de que el presidente de la República en turno también fuese mexiquense y amigo personal de Fabela. Así, en ocasión de la inauguración del museo, don Isidro expresó en su discurso inaugural:

“El 8 de octubre de 1958, constituyó con el Banco de México un Fideicomiso por el cual entregué al pueblo mexicano nuestra Casa del Risco, conocido monumento artístico colonial. Cuando expresé mi resolución a don Rodrigo Gómez, este caballero se levantó de su asiento para estrecharme la mano y decirme: ‘Doy a usted las gracias por la confianza que deposita en nosotros’. Y yo le respondí que ese banco y él eran paradigmas de buena administración y probidad y que por eso dejaba a su cuidado las pertenencias que tanto amábamos mi esposa y yo... Ya termino, declarando que, después de dejar a la administración del Banco de México el patrimonio que escogieron nuestras predilecciones, no nos queda sino el anhelo de alargar nuestra existencia pensando en la posible dicha que daremos a vidas ajenas, porque la nuestra ya se funde en un crepúsculo que contemplamos como un ensueño que se va durmiendo”.<sup>5</sup>

<sup>4</sup> Entrevista Lic. José Luis Pérez Arredondo-ETD (julio de 2013).

<sup>5</sup> Discurso en la inauguración del Museo Casa del Risco. Referencia en Mario Colín, *Cronología de Isidro Fabela. Primer Centenario de su Nacimiento (1882-1992)*, Gobierno del Estado de México, 2000, pp. 103-104.

La división del trabajo entre Comité Técnico, director de museo y fiduciario ha sido otro de los temas fundamentales en la operación de los Fideicomisos Culturales. La idea básica es que el Comité Técnico y su brazo ejecutivo que ha sido el director, se encarguen del funcionamiento de los museos en su expresión cultural y museológica: exposiciones permanentes y temporales, curaduría, programa de eventos, cursos y conferencias, etc. Como se ha visto, dentro de esas responsabilidades se ha incluido el manejo de los recursos humanos que prestan sus servicios en los museos. Por otra parte, ha existido intersección entre la labor de los comités técnicos y el fiduciario, principalmente en lo relativo a la determinación de los presupuestos anuales de gasto. Así y en general, los funcionarios que han actuado como delegados fiduciarios de los museos han buscado mantener un diálogo constante con sus comités técnicos en busca de colaboración. En general, las facultades del Comité Técnico de un fideicomiso pueden ser tan amplias como lo establezca el fideicomitente, siempre y cuando no invadan la esfera legal de actuación del fiduciario. El fiduciario nunca está obligado a seguir las instrucciones del Comité Técnico cuando éste obre en exceso de las facultades que se le hayan otorgado en el contrato, tome acuerdos cuya esencia sea contraria a los fines del fideicomiso o llegue a resoluciones cuyo cumplimiento implique la disminución del patrimonio del fideicomiso o lleve a la comisión de actos indebidos.<sup>6</sup>

La administración, en un sentido amplio del término, ha correspondido por entero al fiduciario en los Fideicomisos Culturales del Banco de México. En esta perspectiva, una actividad clave ha sido la supervisión. Sobre todo vigilar que los gastos se ajusten a los presupuestos y que los desembolsos que se hagan sean legítimos y se encuentren debidamente documentados. En adición, ya se ha dicho que otra responsabilidad indelegable del fiduciario es llevar la contabilidad de los fideicomisos. De ahí que no deba extrañar que en la modernidad el órgano encargado en la estructura del Banco de México de la administración de los Fideicomisos Culturales cuente entre su personal con contadores públicos. Sin embargo, tampoco es de extrañar que en ese órgano predominen los abogados. La responsabilidad fiduciaria es principalmente una expresión jurídica y todas las acciones de tipo legal que

---

<sup>6</sup> José Luis Pérez Arredondo, *Ponencia ante el Congreso* (mimeo). Comisión Organizadora del Comité Latinoamericano de Fideicomiso, Lima, Perú, pp. 12-13.

se realizan en los Fideicomisos Culturales quedan a cargo del Fiduciario. Sobresale en esta tarea la preparación y redacción de contratos para acuerdos de comodato de obras de arte, seguros, contratación de proveedores y asesores externos.

En general, ya se ha dicho, las obligaciones del Fiduciario en los Fideicomisos Culturales han sido siempre indelegables. Entre esas responsabilidades han ocupado un lugar especial los asuntos de carácter tributario. Aunque los Fideicomisos Culturales del Banco de México no son, ni nunca han sido, instituciones con fines de lucro, de cualquier manera tienen que cumplir obligaciones fiscales. De ahí el régimen de “Persona moral no contribuyente” que les es aplicable. En buena medida, estas obligaciones se derivan de que los empleados que trabajan en esos museos deben pagar impuesto sobre la renta y también contribuir con cuotas al Seguro Social. A lo anterior cabe agregar el hecho de que esos museos han tenido siempre que cumplir con el pago de los gravámenes locales. Destacan entre estas últimas contribuciones el impuesto predial, el impuesto sobre ingresos de taquilla en los museos Frida Kahlo, Anahuacalli y Franz Mayer y más recientemente el impuesto sobre nóminas. En caso de auditoría fiscal, la instancia que legalmente debe dar la cara y atender a los auditores es el Fiduciario y no los funcionarios o instancias colegiadas que manejan esos museos.

También en el ámbito de las relaciones laborales el agente que en última instancia debe responder, sobre todo en caso de conflicto legal, es el Fiduciario. Este hecho tiene su origen en una realidad singular: a pesar de que los empleados que prestan sus servicios en esos museos son contratados por los fideicomisos correspondientes y que sus remuneraciones se cubren con cargo a los presupuestos de esas entidades, de cualquier manera es el Fiduciario quien ante la ley se ha constituido como su patrón. Así, en caso de conflicto o controversia esos empleados defenderían sus derechos laborales no frente a los museos que los contrataron, para los que han trabajado y los cuales cubren sus salarios, sino frente al Fiduciario. Sin embargo, en la eventualidad de un laudo desfavorable sería el Fiduciario la instancia que tendría que atender los pagos ordenados afectando el patrimonio fideicomitido.<sup>7</sup>

En conclusión, aunque en la práctica el Banco de México en su calidad de fiduciario en los museos La Casa Azul, Anahuacalli, Casa del Risco y Franz

---

<sup>7</sup> *Op. cit.*, “Ponencia...”, pp. 18 y 47-48.

Mayer ha logrado una cooperación efectiva con los Comités Técnicos (o Patronato, como se le llama en el Mayer), en el orden de las responsabilidades y riesgos legales la situación ha sido muy asimétrica. Y lo ha sido desde un principio, quizá porque en la época en que se firmaron los contratos correspondientes a los fideicomisos que se creaban no solían aplicárseles restricciones. Es decir, para el Banco de México se trató desde un principio de una obligación fiduciaria “no delegada”. No se podía delegar ninguna obligación y en el mismo sentido tampoco las implicaciones han sido delegables. Implícitamente, de este último hecho se ha derivado una asunción muy grande de responsabilidades y también de riesgos. Esos riesgos provienen principalmente de los inmuebles afectados en fideicomiso, del patrimonio artístico y el fondo financiero (principalmente en el fideicomiso Franz Mayer). Por lo tanto, la situación ha sido muy riesgosa y desfavorable, al menos en el orden potencial. Desde un principio, los delegados fiduciarios fueron auditados pero eso nunca ocurrió con los administradores de los museos. Felizmente, los riesgos y los peligros nunca se materializaron en una verdadera crisis. Al menos así sucedió hasta finales de la década de los sesenta.



## BIBLIOGRAFÍA

Archivo Histórico del Banco de México (AHBM):

“Acta Constitutiva del Instituto Nacional de Investigaciones Tecnológicas A.C.”

“Carta de De la Rue Giori, S.A, a Rodrigo Gómez”, 1 de diciembre de 1965, en AHBM.

“Carta de Rodrigo Gómez a W.F. Colclough, presidente de la ABNCO.”, 31 de Enero de 1964, Caja 19, Expediente 4.

“Carta del Ing. Charles Aussens del Banco Nacional de Bélgica al director Rodrigo Gómez”, 11 de junio de 1965, en AHBM. Carta de Michal Kampf K.G. al ingeniero Fausto Urencia Ramírez, 25 de febrero de 1966.

“Carta de James Conlon, Bureau of Engraving and Printing, para Julián Saénz”, Embajada de México en Washington, 12 de diciembre de 1963.

“Carta del vicepresidente de la ABN Murray M. Wise al director Rodrigo Gómez del Banco de México”, 5 de Febrero de 1963, Caja 19, Expediente 4.

“Telegrama X07 N5390 Lausanne”, 15 de septiembre de 1966 de Gualtiero Giori.

“Carta de De la Rue Giori a la Dirección del Banco de México”, 31 de Marzo de 1969.

- Armour Research Foundation, Direction of the Laboratories of the Instituto Mexicano de Investigaciones Tecnológicas, *Final Report*, 3 de noviembre de 1954.
- Banco de México, “Ley Orgánica del Banco de México”, (26 de abril de 1941) en *Historia Legislativa del Banco de México*, Tomo II, (1941-1984), (s.e.).
- Banco de México, “Actas del Consejo de Administración”, Libros 14, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 26, 27 y 28.
- Banco de México, *El Billete Mexicano*, México, (s.e.), 1999.
- Banco de México, *Rodrigo Gómez. Vida y Obra*, México, Fondo de Cultura Económica, 1991.
- Banco de México, Departamento de Investigaciones Industriales, *Directorio de Empresas Industriales Beneficiados con Exenciones Fiscales, 1940-1960*, México, 1961.
- Banco de México, Departamento de Investigaciones Industriales, *Programa de Actividades para 1965*, México, 1965.
- Banco de México, Departamento de Investigaciones Industriales, Servicio Bibliográfico y Archivo Técnico, *Información del Mercado Común y Bibliografía preliminar sobre actividades económicas de los países Latinoamericanos*, México, junio de 1960.
- Batiza, Rodolfo, *El Fideicomiso. Teoría y Práctica*, Segunda edición corregida y puesta al día, México, (s.e.), pp. 29-31.
- Bender, Klaus W., *Moneymakers. The Secret World of Banknote Printing*, Weinheim, Wiley-VC Verlag, 2006.
- Bolaños, Ernesto, *Facultad de Economía UANL: Su Proyecto Educativo Origen, Evolución y Perspectivas*, México, Universidad Autónoma de Nuevo León, 2009.
- “Carta de Diego Rivera para el Lic. Isidro Fabela”, 25 de junio de 1957, en el Archivo Histórico del Centro Cultural Isidro Fabela.
- “Carta de Franz Mayer para el Lic. Isidro Fabela”, 30 de julio de 1945, en el Archivo Histórico del Centro Cultural Isidro Fabela.
- “Contrato de fideicomiso suscrito entre Franz Mayer Traumann y el Banco de México, S.A.”, Notario Luis Farías Angulo, escritura 13434 de 3 de diciembre de 1963.
- “Convenio que celebran por una parte Franz Mayer Traumann, por su propio derecho, y por la otra el Banco de México, S.A., al tenor de las siguientes declaraciones y cláusulas”, México, D.F., 20 de julio de 1945 en Archivo Histórico del Museo Franz Mayer.

- Cosío Villegas, Daniel, “Memorias” en *Lecturas Mexicanas* 55, México, SEP y Joaquín Mortiz, 1986.
- Discurso en la inauguración del Museo Casa del Risco. Referencia en Mario Colín, *Cronología de Isidro Fabela. Primer Centenario de su Nacimiento (1882-1992)*, Gobierno del Estado de México, 2000.
- Documento, “Plan de estudios de la Facultad de Economía de la UNL”, *El Trimestre Económico*, octubre-diciembre de 1958, sección Documentos.
- Entrevista Carlos Phillips Olmedo-ETD, septiembre de 2013.
- Entrevista Cesar Rangel-ETD, abril de 2016.
- Entrevista de Ignacio Cejudo (Auditor del Banco de México, 1957-1960) con el C.P. Fernando Liceaga (s.f.).
- Entrevista Everardo Elizondo-ETD, abril de 2016.
- Entrevista Lic. José Luis Pérez Arredondo-ETD (julio de 2013).
- Escritura 19066 que contiene el fideicomiso irrevocable constituido por el Sr. Diego Rivera y el Banco de México, Notario Núm. 6, Lic. Juan José Espejo.
- Escritura Complementaria al fideicomiso entre Diego Rivera y el Banco de México, Notario Francisco Lozano Noriega, Vol. 1677, escritura 54637, México, D.F., 10 de septiembre de 1957.
- Escritura Complementaria de fideicomiso consignado en la escritura 19066 de 16 de agosto de 1955, Notaría No. 10, Lic. Noé Graham Gurría. México, D.F., a 10 de septiembre de 1957.
- Estado de Resultados de enero a diciembre de 1971 y Estado de Situación Financiera al cierre de 1971. “Fideicomiso Cultural Franz Mayer”, Balanza de Saldos al 31 de diciembre de 1977.
- Facultad de Economía, UANL, Anuario de Egresados 1957-2007.
- García Guerra, Eduardo, “El Fideicomiso Cultural Franz Mayer”, Boletín Mensual del Museo Franz Mayer, abril de 1984, No. 4.
- Griffiths, William H., *The Story of American Bank Note Company*, New York, 1958.
- Instituto Mexicano de Investigaciones Tecnológicas, “Acta de la sesión de Asamblea General del 20 de mayo de 1992”, en AHBM.

- Krauze, Enrique, “Cuatro estaciones de la cultura mexicana” en *Caras de la Historia*, México, Cuadernos de Joaquín Mortiz, 1983.
- Krauze, Enrique, *Daniel Cosío Villegas. Una Biografía Intelectual*, México, Tusquets, 2001.
- Ley Orgánica del Banco de México, (26 de abril de 1941), en Secretaría de Hacienda y Crédito Público, “Legislación sobre el Banco de México”, México, 1957, Libro 13.
- Martínez Chapa, Paula, “Consuelo Meyer 1928-2010”, *Memoria Universitaria*, enero de 2011.
- Martínez, María Guadalupe, *Pasión por un Proyecto. Historia de la Facultad de Economía*, México, Universidad Autónoma de Nuevo León, 2009.
- Meyer, Consuelo, “Palabras de Consuelo Meyer a 35 años de su llegada a la Facultad”, en Martínez, María Guadalupe, *Pasión por un Proyecto, Historia de la Facultad de Economía*, Universidad Autónoma de Nuevo León, 2009.
- Museo Diego Rivera y Frida Kahlo, “Estado de Resultados para el periodo de enero a diciembre de 1971 y Estado de Situación Financiera al cierre de 1971”, Museo Frida Kahlo.
- Notario Lic. Guillermo Haro y Cueto, Escritura 29353 del 8 de octubre de 1958 del contrato de fideicomiso entre el Lic. Isidro Fabela y el Banco de México, S.A.
- Oficio del IMIT a la Oficina de Control de Operaciones y Crédito del Banco de México, Atención C.P. Mario Hernández, 29 de septiembre de 1980, en AHBM.
- Ortiz Martínez, Guillermo, “Presentación”, Biblioteca Mexiquense del Bicentenario, Don Isidro Fabela y la Casa del Risco, México, 1988.
- Pérez Arredondo, José Luis, Ponencia ante el Congreso (mimeo), Comisión Organizadora del Comité Latinoamericano de Fideicomiso, Lima, Perú (s.f.).
- Reforma al contrato de fideicomiso suscrito entre Franz Mayer Traumann y el Banco de México, 8 de mayo de 1967, Notario Luis Farías Angulo, vol. 335, número 20985.
- Robles, Gonzalo, *Ensayos Sobre el Desarrollo de México*, Fondo de Cultura Económica y Banco de México.
- Ross, Stanford G. & John B. Christensen, “Tax Incentives for Industry in Mexico: A report of a study carried out in Mexico during the summer of 1958”, Cambridge, The Law School of Harvard University, 1959.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público, “Legislación sobre el Banco de México”, Ley Orgánica del Banco de México, 1936.

Segunda reforma al contrato de fideicomiso suscrito entre Franz Mayer Traumann y el Banco de México, 28 de abril de 1971, Notario Luis Farías Angulo, vol. 471, número 19211.

Tercera reforma al contrato de fideicomiso entre Franz Mayer Traumann y el Banco de México, 10 de diciembre de 1973, Notario Luis Farías Angulo, vol. 611.

Tovar y de Teresa, Guillermo, (Cronista de la Ciudad de México), “Franz Mayer. Paradigma de un coleccionista visionario”, en *Museo Franz Mayer. 20 Años de Arte y Cultura en México*, Banco de México, 2006.

Valdez y González Salas, Ana Luisa, “Semblanza biográfica”, en Biblioteca Mexiquense del Bicentenario, Don Isidro Fabela y la Casa del Risco, 2008, p. 31.

Vázquez Tercero, Héctor, *Fomento Industrial en México: consideraciones en torno a la nueva Ley de Fomento de Industrias Nuevas y Necesarias*, México, Centro de Estudios Económicos del Sector Privado, 1966.

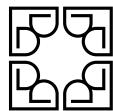


## Índice de cuadros

1. Inversión Autorizada para Construcción e Instalación de Fábrica de Billetes	43
2. Maquinaria y Equipo. Presupuesto Organización Giori	49
3. Costos de Operación	53
4. Apoyos del Banco de México a la Facultad de Economía de la U.N.L.	82

HISTORIA DEL  
BANCO DE MÉXICO

VOLUMEN XI



Se terminó de imprimir en la Ciudad de México, en el verano de 2024.  
Para su formación se utilizó la tipografía Bembo.

