

Orígenes y creación del CIDE: testimonio de la Maestra Trinidad Martínez Tarrago

Presentación

Este documento es un testimonio y reconocimiento a la Maestra Trinidad Martínez Tarragó, fundadora y primera directora del Centro de Investigación y Docencia Económica (CIDE). El texto está integrado por dos secciones: la primera contiene las palabras pronunciadas por el Mtro. Víctor M. Sosa Godinez, Rector de la UAM-Azcapotzalco, en el homenaje realizado de manera conjunta entre dicha institución y el CIDE, en diciembre de 2004. En la segunda sección se presenta texto de la entrevista realizada a la Maestra Tarragó sobre los orígenes y la creación del CIDE.¹

Palabras del Mtro. Víctor M. Sosa Godinez, Rector de la UAM-Azcapotzalco

La Maestra Trinidad Martínez Tarragó a quien hoy rendimos un homenaje por ser la fundadora del CIDE, su constructora institucional y directora durante los primeros diez años de su existencia, es una profesional de la economía que invirtió la parte central de su vida en la edificación de una de las instituciones de educación para posgraduados en ciencias sociales de mayor prestigio que existe hoy en México.

La Maestra Martínez Tarragó, pertenece a un conjunto de seres especiales,

¹ Entrevista realizada por el Maestro Lucino Gutiérrez Herrera, Profesor-Investigador del Departamento de Economía de la UAM-A; la transcripción y edición estuvo a cargo de la Maestra Elvira Buelna Serrano; Profesora-Investigadora del Departamento de Humanidades de la UAM-A.

que encuentran placer en realizar acciones en donde los demás hallan contexto para el logro de sus fines. Muchos de los aquí presentes fueron beneficiarios de las obras constructivas a favor del conocimiento que la maestra trinidad fundó. En nombre de todos, los egresados del CIDE, su CIDE, le damos las gracias.²

¿Porqué y cómo la Maestra se avoca a estas tareas? Hija del exilio español, la maestra Tarragó lleva en su mente las enseñanzas de su padre, un ingeniero industrial que le hace comprender que a México le deben todo, la vida inclusive y que ellos, los del exilio, están en obligación de hacer algo por este país que les había acogido como propios. En muchas ocasiones cuando la meditación se adueña de nuestro tiempo, nosotros, maestra Trinidad, podemos afirmar que este compromiso que le viene de familia ha sido cumplido a satisfacción. Usted, con su obra ha realizado los deseos de su familia creando una oferta de recursos humanos altamente calificados para el servicio de México.

Formada economista en la UNAM y posteriormente en Inglaterra, específicamente en Escocia donde permanece 11 años y medio, la maestra trinidad detecta que los estudiantes de los países del entonces tercer mundo son tratados en un sistema educativo paralelo, en el cual como ella dice “obtienen el papelito sin saber la mitad de la misa”. Con esta convicción plantea desde allá la necesidad de mejorar la oferta educativa de los postgrados de allá y, más tarde se convence de la necesidad implementar una sustitución de la oferta educativa a favor de nuestros países, es necesario ampliar la oferta de posgraduados acá, con estudiantes de alto nivel comprometidos con sus realidades. Tenía la convicción y existía la necesidad.

Cuando regresa a México lo hace porque le ofrecen dirigir en la UNAM la reciente División de Estudios Superiores en economía, oferta que por motivos políticos no se lleva a la práctica. Después de un periodo de dudas y de experiencias alternas, la profesora Trinidad, retorna a su idea original de trabajar ampliando la oferta de postgrado, esta idea clavada en el alma, le lleva a concebir durante un congestionamiento sobre periférico, camino a casa, que la única forma de hacer a lo que vino a México, dado su inexistencia, es crear un proyecto de postgrado para economía. En efecto, al igual que Cosió Villegas concibió la creación del FCE en un viaje de regreso a casa sobre el Atlántico, después de fracasar en sus gestiones para que desde España se realizaran libros para los estudiantes de economía, la maestra Tarragó se evito la ruta del Atlántico para regresar a su plaza de profesor en Inglaterra, imaginando, también de regreso a casa sobre la inmensidad de un congestionamiento en periférico, un proyecto que a la postre tuvo como nombre el CIDE.

² El Mtro. Víctor Sosa también es egresado del CIDE (N. de L. G).

La Maestra Tarragó ya en casa elabora su proyecto y lo presenta a Horacio Flores de la Peña.³ Quien lo circula en el gabinete. Después de un mes Flores de la Peña le dice que gustó el proyecto y que se comunique con Francisco Javier Alejo⁴ que era el apropiado para ver al Presidente. De esta manera a la fundación del CIDE concurren diversas voluntades: tres personas. La Maestra Trinidad Martínez Tarragó pone la idea y el Proyecto; Flores De la Peña, proporciona el conducto y Javier Alejo las condiciones iniciales de su implementación. Pero es la Maestra Tarragó quien además de la idea, es decir, el proyecto, pone el trabajo de diez años de su vida por los cuales sus ex alumnos le brindamos el presente homenaje.

Entrevista

Origen y configuración

¿Cómo empezó y por qué empezó esta historia?

No fue una inspiración caída del cielo. Yo lo atribuyo, en gran medida, a mis 11 años de experiencia en Gran Bretaña, concretamente en Escocia. Fui 3 años alumna (1960-1963) y 8½ contratada por dos universidades, la primera, la Universidad de Glasgow, en calidad de *research fellow* (1963-67) y después gané la oposición de una plaza de *lecturer*, en la Universidad de Strathclyde, donde permanecí de 1967 a 1971. *Lecturer* es el nombre con que se designa a los profesores en las universidades británicas.

En el año de 1971 regresé a México porque fui invitada en 1970 por la UNAM, de donde soy egresada, para hacerme cargo de la División de Estudios Superiores; pero, ¡oh sorpresa! cuando llegué, la carta de ofrecimiento no tuvo efecto..., el puesto estaba ocupado. Dado que antes de mi viaje a México me habían ofrecido dos años de *leave of absence*⁵ en la Universidad de Strathclyde, en caso de que quisiera regresar, mi primera intención fue volver a Escocia, donde yo tenía una plaza de por vida. Aquí, me había fallado la oferta que me había hecho la UNAM, razón principal por la cual había regresado a México.

Sin embargo, a los dos días de estar en mi casa decidiéndome si empacaba o no, me llegó una llamada de la Universidad Anáhuac, que yo desconocía, inclusive su existencia. Traté de averiguar de qué se trataba, y la versión que me dieron,

³ En 1973 H. Flor de la Peña desempeñaba el cargo de Secretario de Patrimonio Nacional (N. de L. G).

⁴ Director del FCE (N. de L. G).

⁵ Permiso para ausentarse (traducción de L. G).

obviamente, no encajaba muy bien conmigo, pero en vista de que se trataba de trabajar, cosa que he hecho toda mi vida, fui a ver al Rector de esa Universidad que, en aquel entonces, era el Padre Pardo. Me recibió muy bien, y yo de entrada le dije que era hija del exilio español, lo que no impidió que me contratara. Me planteó que lo que quería era componer la Escuela de Economía que estaba muy mal, a nivel académico.

Existía en dicha escuela un director, pero que no tenía experiencia, por lo que el Rector me pidió que, en calidad de subdirectora, me encargara de componer la Escuela. Le dije: bueno..., si tengo las manos libres para actuar, de acuerdo. Y las tuve. De hecho en dos años creo que logré un cambio radical en lo académico y logré formar una planta de tiempo completo, sin aumentar el presupuesto. En esa planta incorporé por primera vez a Jaime Ros quien después, se incorporó al CIDE, al frente del Departamento de Economía Mexicana y a quien valoro por su calidad académica y por la amistad que nos ha unido a lo largo de los años.

A los dos años me di cuenta que la Anahuac, en aquel entonces, distaba de ser la universidad que yo tenía en mente, dada mi experiencia de 11 años en universidades británicas y de la propia UNAM. Aquello era otra cosa. No nos entendimos, y decidí irme, y me fui. La Anáhuac estaba en Tecamachalco, allá arriba, en medio de la nada. Ahora ya está todo habitado, pero en aquel entonces todo eran campos y yo, en esa época, vivía en el sur de la ciudad.

Fué en el recorrido del periférico, y lo recuerdo con toda claridad, donde me dije: bueno, ¿qué voy hacer? La UNAM no respetó la oferta de trabajo, la Anáhuac, obviamente, no es el proyecto de tu vida. Por otro lado, había tenido la oportunidad, estando en la Gran Bretaña, de constatar algo que me sigue preocupando mucho porque sigue existiendo, y es la tendencia a mandar a muchos estudiantes fuera del país, a un costo muy alto, a estudiar programas que, muchas veces son lamentables, a cambio de los cuales se entrega un título, sin haber aprendido de la misa la mitad. Eso yo lo planteé en una reunión de universidades en la Gran Bretaña, cuando yo ya era profesora. Les dije que me parecía una inmoralidad lo que se estaba haciendo, que a estos países del tercer mundo, africanos, asiáticos, latinoamericanos les costaba mucho dinero mandar gente al extranjero y que muchos programas eran realmente programas diseñados *ad hoc* para el Tercer Mundo. La verdad es que muchos de estos programas han servido para nivelar los presupuestos de algunas universidades del primer mundo.

En esa reunión alguien me dijo que no me preocupara por la formación que recibían los estudiantes porque la mayoría de ellos cuando regresaban lo que querían era ser presidentes de sus países.

Además me preocupaba que, si bien el conocimiento tiene que ser uni-

versal, la visión del primer mundo puede influir en crearle al alumno una ilusión distorsionada de los problemas de su país, y restarle capacidad par entenderlos y, de ser el caso, diseñar las políticas orientadas a su solución. Esto puede ser más cierto en el caso de la Economía.

La convicción de que México necesitaba un esfuerzo mayor en términos de postgrados se me hizo evidente, o sea, había necesidad de nuevas instituciones donde se pudiera captar a los mejores egresados de las licenciaturas y formarlos, aquí en México donde, sin duda, había académicos de buen nivel para hacerlo, muchas veces desaprovechados.

Así fui gestando, en el transcurso del periférico, mi idea de proyecto que aún no tenía nombre. Llegué a casa y me senté a escribirlo, era un proyecto que descansaba y se fundamentaba, en mi convicción de que era necesario hacer un esfuerzo para ampliar y reforzar los programas de posgrado. En ese momento estaba apenas iniciando la División de Estudios Superiores de la UNAM, la UAM no existía,⁶ y no había posgrados en las dos o tres universidades privadas que operaban; los había en El Colegio de México, creo que eso era todo.

Mi proyecto planteaba el posgrado en economía y áreas afines, en todos los casos articulando la docencia con la investigación y con maestros y alumnos de tiempo completo.

Con estas ideas en mente, me aboqué a diseñar las grandes líneas respecto de los objetivos y condiciones necesarias para crear un centro de excelencia : profesorado de tiempo completo y acabar con la práctica que todavía existe, de separar la docencia de la investigación; grave error, porque ambas se nutren mutuamente, sea investigación aplicada o no. Tiempo completo significaba obtener un nivel de remuneración que no impulsara a nadie a buscar trabajos afuera, en detrimento de la actividad académica; alumnos, todos aceptados a través de un examen riguroso de admisión y todos con la seguridad de percibir, en el momento de ser aceptados, una beca que les permitiera vivir durante los dos años que duraban las maestrías. En esa etapa yo no planteé doctorados porque pensé que primero había que consolidar el nivel de las maestrías, para después pensar en los doctorados.

Cuando tuve terminado el documento me dije: y ahora qué hago con él . Lo que se me ocurrió fue ir a ver al único Secretario de Estado que conocía en aquel entonces, el Lic. Horaio Flores de la Peña, a quien conocía de la Escuela de Economía. Conocía su carácter y también su inteligencia; lo fui a ver y le planteé mi proyecto. Me recibió mal, porque me había salido de la Anáhuac.

Voy a contar una anécdota curiosa, que quizá no venga al caso, pero que

⁶ La UAM surgió en 1974 (N. de L. G).

vale la pena registrarla: resulta que Flores de la Peña le había recomendado a Pepe que inscribiera a su hijo en la Escuela de Economía de la Anáhuac porque yo, de hecho, la estaba dirigiendo. Me regañó porque me había ido, algo me dijo de mi sangre mediterránea. Bueno, yo le pregunté, quién es Pepe, a mí qué me importa Pepe. Pues bien, Pepe era José López Portillo, en aquel entonces Subsecretario de Flores de la Peña y el hijo de Pepe era José Ramón, quien efectivamente ingresó a la Anáhuac y allí terminó sus estudios. Yo, en ese momento no tenía idea de quién era Pepe, ni porqué su disgusto.

Al mismo tiempo percibí que, en la medida que Horacio iba leyendo el documento se iba dando cuenta de que el proyecto estaba bien armado y que era interesante. Cuando lo terminó me dijo: mira, yo lo voy a circular en el gabinete, y si gusta yo te hablo. El documento se lo presenté a Horacio en julio de 1973. En la Anáhuac estuve dos años, de 1971 a 1973. Después de que lo presenté, todos mis cuates, colegas y amigos me decían que estaba loca, que estaba fumada, que eso no iba a salir, que me fuera a trabajar con éste, o con aquel, pero yo nada, no quería aceptar nada. Me argumentaban que un proyecto así iba a tardar tiempo y que tenía que tener el aval de gente de peso así que, finalmente, acepté la comisión que me encargó Gerardo Bueno, que era director de CONACYT, para hacer una investigación sobre el impacto de la inversión extranjera directa en el sector manufacturero.

Acepté porque pensé que era compatible, con mi proyecto, y si no salía, tenía un buen proyecto de investigación. De inmediato dispuse de una oficina frente a CONACYT en Insurgentes. Armé un equipo, puesto que era un trabajo que requería mucho manejo de información y me puse a trabajar en él, en el mes de agosto. Pues resulta que ya instalada, me llama Horacio y me dice: el proyecto ha gustado, ve a ver a Javier Alejo, quien era director del Fondo de Cultura, porque es el hombre para llevárselo al presidente, el Lic. Luis Echeverría. Javier tenía un equipo de trabajo ubicado en una casa en la carretera al Desierto de los Leones, que llamábamos la casa de Usher, donde estaban, entre otros, Casio Luiselle, Ignacio Bernal, Suárez Mier. En total tenía como seis o siete economistas que trabajaban con él en una especie de asesoría del Presidente. O sea, Javier Alejo era una gente muy cercana al presidente Echeverría.

Fui a ver a Javier en el Fondo de Cultura; me dijo que ya había leído el documento y que le gustaba porque coincidía con lo que había pensado estando en Oxford. Que bueno, dije yo, pues ya somos dos, y ahí se decidió que yo iba a quedarme a cargo de la dirección del proyecto. También se decidió el nombre, y lo digo porque posteriormente, no hace mucho tiempo, alguien se atribuyó haberle dado el nombre a la institución. Javier quedó de llevar el proyecto al Presidente y que en cuento tuviera noticias me llamaría.

Como ya comenté, para entonces estaba ya metida en las oficinas de CONACYT empezando la investigación de las transnacionales, y fue en los primeros días de septiembre cuando me habló Javier Alejo y me dijo: “Trini, tienes la luz verde”. ¿Qué, la luz verde? ¿cómo, cuándo y de qué manera? ¿qué quiere decir la luz verde? La respuesta de Javier fue, trasládame a las oficinas que tengo en la casa en el camino al Desierto de los Leones y empieza a trabajar con mi equipo. Bueno, muy bien, pero yo tenía el proyecto de las transnacionales con varias gentes trabajando conmigo. Entonces ya me tienes yendo y viniendo entre Insurgentes y dichas oficinas y, oh sorpresa! me encuentro con Fernando Rozensweig, que acababa de venir de una misión de la FAO, creo que de Ecuador, y me dice que él es el director. Y digo, pues entonces ya somos dos, porque yo soy la directora.

Claro, como en estas cosas de la vida uno tiene que entender los mecanismos y las razones, no iba a agarrar yo un conflicto con Fernando Rosenzweig, quien era una gente respetable. Le dije, pues mira, vamos a dividirnos las funciones, si somos dos directores, vamos a ponernos de acuerdo tú y yo, tu te encargas de promover los proyectos de investigación, supervisarlos, y yo me encargo de la docencia. En eso quedamos.

Este hecho es el que explica que en el primer folleto del CIDE, que mandó hacer Javier Alejo, el apareciera como director general y nosotros como directores de docencia e investigación.

Yo empujé la docencia, pero Rosenzweig, al año de haber iniciado las actividades se incorporó, al igual que el equipo de Javier, a la campaña de Lopez Portillo. Pero volvamos al inicio, recién trasladada a las oficinas de Javier, a principios de septiembre de 1973, empieza a llegar el exilio sudamericano y la casa de Usher se empieza a llenar. Yo no conocía a nadie, a ninguno de ellos y ellos no me conocían y muchas veces me he preguntado y sigo preguntándome ¿cómo pude sacar adelante el proyecto?, porque no te olvides que yo me voy a Inglaterra recién presentada mi tesis profesional, aunque es cierto que había trabajado en el Gobierno durante toda la licenciatura, pero yo me voy en 1960 y me paso allí once años y medio. Regreso en 1971. Entonces, fuera de los viejos amigos de aquella época, los demás no me conocían, y el exilio sudamericano que venía de Chile, Uruguay, Argentina y Brasil, tampoco me conocía. Hacía apenas dos años que había regresado a México y no tenía ninguna proyección en la vida académica del país, excepto mi paso por la Anahuac.

De pronto me encuentro, por un lado, con el equipo de Javier Alejo, que además todos se sentían asesores del Presidente, conocedores absolutos de todo, por otro lado, me encuentro con el exilio sudamericano, de entre el cual hubo gente muy valiosa, gente además con una trayectoria mucho más larga que la mía, así

que imagínate, joven, desconocida y mujer, en medio de ese *mare magnum*, tratando de impulsar mi proyecto, que tenía muy claro en la cabeza frente a los demás que tenían su visión y su propia experiencia.

Afortunadamente, con el exilio llegó María Concepción Tabares, una mujer genial, inteligente, y brillante que intuyó mi proyecto enseguida y que además, me decía: "tu y yo Trini, somos hermanas del alma porque somos hijas de campesinos de la península y yo le decía "hijas de la península sí, pero yo no soy hija de campesinos lo serás tú, yo no"; terminaba diciéndome "somos hermanas del alma" y como tales me apoyó, y dado que ella tenía autoridad moral con el grupo del exilio, era mayor que muchos de ellos y había trabajado en la CEPAL, en Santiago de Chile, los fue calmando y aplacando, y les decía: "la Trini tiene razón ¿no?" y poco a poco puede empezar a ordenar las cosas. Eso por el lado del exilio. Por el lado del equipo de Javier sucedió que se encontraban ocupados con los trabajos que hacían para Javier y ya no participaron tanto en la discusión y diseño de los programas y así, pausadamente, se dieron las condiciones para empezara a dar forma a lo que iba a ser el CIDE, en sus inicios y, gran parte de ellos, al igual que muchos de los exilados, participaron como docentes en el primer año de la maestría en economía, iniciada en septiembre de 1974.

¡Ah! Pero yo tenía el proyecto de las transnacionales, donde afortunadamente pude ubicar a uno de los exiliados, a Fernando Fajnzylber, que había realizado un trabajo similar en Brasil para la CEPAL, y que se quedó incorporado en el equipo, lo cual a mí me liberó un poco la carga de ese proyecto y pude dedicarme, con más intensidad, a sacar adelante al CIDE. El libro de las transnacionales se terminó en 1975 y en 1976 lo publicó en FCE.

Así, en la medida que se iba perfilando el proyecto del CIDE, era claro que no cabíamos donde estábamos. Finalmente, a principios del 74, apareció una casa en la avenida Country Club, que poseía un perfil bastante adecuado para nuestras necesidades, y un jardín muy grande dónde construir aulas. Nos fuimos a la avenida Contry Club, a principios de 74, y ahí nos instalamos y construimos la primera aula en el jardín, para empezar la Maestría en Economía que, como ya dije, se inició en septiembre de 74, a la cual ingresó Heliana Monserrat y Adolfo Rivera, y otros muchos alumnos que después se incorporaron a la UAM. Fue, precisamente, en septiembre del 74 cuando apareció el decreto de la creación del CIDE, en el Diario Oficial, aunque de hecho el proyecto arrancó en septiembre de 1973.

En septiembre de 1975 construimos dos aulas más, una para el segundo año de la Maestría en Economía y otra para el primer año de la Maestría en Administración Pública. Pero el espacio y el lugar ya no respondía a las necesidades que iban surgiendo: sobre todo espacio para cubículos, y para biblioteca. Aquí quiero

dejar constancia de que Javier Alejo, al que yo aprecio y valoro mucho, en virtud de la confianza que depositó en mí, nunca interfirió en el CIDE, jamás; de hecho me dio la autoridad total para que yo llevara adelante el proyecto.

Ocurrió además que, en 1975, Javier Alejo sustituyó a Flores de la Peña como titular de la Secretaría de Patrimonio Nacional, y Flores de la Peña quedó en calidad de Presidente del CIDE quién, a su vez, tampoco interfirió en la marcha de la institución, donde permaneció hasta 1977, cuando fue nombrado Embajador en Francia. La salida de la mayoría de los mexicanos, cuando se inicia la campaña de Lopez Portillo, incluido Rosenzweig, hubiera significado el cierre del CIDE de no haber contado con un equipo de muy buen nivel, procedente del exilio sudamericano. Creo que sólo quedamos tres o cuatro mexicanos, entre ellos Jaime Ros, Eugenio Rovzar y Salvador Califa.

Por el hecho de ser el CIDE una institución nueva, no era fácil pensar en la posibilidad de atraer gente de valía ni de la UNAM ni del Colegio, porque nadie iba a dejar su puesto para venir a una institución que todo el mundo veía, de lejos, preguntándose ¿y esto qué es, a dónde va? O sea, el CIDE no tenía, en sus principios, el reconocimiento y prestigio para competir por recursos humanos. En ese momento el exilio sudamericano fue clave para la sobrevivencia de la institución, y eso hay que reconocerlo. No faltaron algunos que, a partir de este hecho, trataron de descalificar al CIDE, queriendo darle un cariz político que nunca tuvo. Lo que si traté de imprimirle al CIDE fue una vocación crítica, porque considero que cuando ésta no existe el conocimiento no avanza.

Pero además no hay que perder de vista que las instituciones son producto del momento histórico que les toca vivir. Esto me recuerda cómo surgió el Colegio de México que, en sus inicios se llamó La Casa de España y que acogió a un grupo selecto procedente del exilio español. Y la historia es la que es, y punto, ¿o no?

Estando en la casa de Country Club, una gente cercana a Javier Alejo me llamó y me dijo: Trini, está en venta el Mexico City College, en la carretera a Toluca, vé a verlo porque sería el lugar ideal para el CIDE. Me fui volando a ver el Mexico City College, y me encontré que se llamaba Universidad Internacional de México. Entré y me dije: ¡Dios mío! de aquí no salgo viva. Pero, vi el lugar, y era fantástico. Me entrevisté con el director quien me comunicó que la propiedad estaba en venta, ocupaba 64,000 m.² e incluía edificios, muebles y equipos. El precio era de \$6,000.000 de pesos mexicanos.

Cuando se planteó la compra de la propiedad, me entrevisté con Javier Alejo, entonces Secretario de Patrimonio Nacional pero con quien voy al Notario, para cerrar la operación, es con Flores de la Peña, en su calidad de Presidente del CIDE. Al nuevo local nos trasladamos a principios de 1976 y donde permanece,

después de casi treinta años.

Por cierto, cuando llegó Flores de la Peña y en vista de que no existía ya el puesto de Director de Investigación, solo estaba yo en calidad de Directora de Docencia, planteó a la Junta de Gobierno que se me nombrara Directora de Estudios, abarcando la docencia y la investigación y, a raíz del traslado a las nuevas instalaciones en 1976, se me promovió a Directora General.

Parte del exilio se fue retirando, en gran medida, porque les surgieron otras oportunidades de trabajo, algunos se quedaron y el CIDE empezó a nutrirse, en parte, con sus propios egresados. Aquí quisiera recordar dos nombres, un mexicano y un Chileno, Jaime Ros y Luis Maira, ambos por su capacidad académica, su entrega al CIDE y su calidad humana. Podría nombrar a muchos más pero, para mi, ellos dos representan ese equipo formidable que logró reunirse y que sin escatimar esfuerzos pudimos trabajar juntos, a lo largo de diez años.

2.2 Estructura académica: áreas de actividad y proyectos pioneros

¿Quiénes participaron y qué áreas y proyectos fueron creados bajo tu dirección?

El traslado a las nuevas instalaciones me permitieron, de alguna manera, definir y ubicar las áreas de actividad académica. No todo lo que configuró al CIDE, en términos de proyectos, tuvo que ver con mi idea original, sino con la necesidad de aprovechar gente valiosa que había llegado con el exilio sudamericano. Así fue como surgió el Instituto de Estudios de Norteamérica con Luis Maira al frente de él y el Instituto de América Latina, que encabezó Samuel Lichtensztein, el primero pionero en el medio académico y el segundo referencia obligada durante los años setenta.

Además de los dos institutos, se crearon cinco departamentos. El primero de ellos, y el que mayor proyección alcanzó fue el Departamento de Economía Mexicana, encabezado por Jaime Ros; el Departamento de Administración Pública, que lo encabezó Jorge Barenstein, luego el Departamento de Estudios Políticos; el Departamento de Estudios Internacionales, encabezado por Isacc Minial, actualmente en la UNAM; el Departamento de Matemática Aplicada a las Ciencias Sociales, encabezado por Pedro Uribe y finalmente se creó una área de Política Internacional a raíz de la llegada de Olga Pellicer, procedente de El Colegio de México.

a) Proyecto orientado al estudio de la economía mexicana

El proyecto de Economía Mexicana fue el primero que se inició, estando todavía en la Ave. Country Club . Vladimiro Brailosky junto con Jaime Ros fueron de los

primeros mexicanos incorporados al CIDE y Vladimiro fué designado a pasar un año en el Departamento de Economía Aplicada de Cambridge, para asimilar la metodología que nos permitiera construir un modelo para analizar el comportamiento de la economía mexicana y proyectar sus variables fundamentales.

Vladimiro sufragó su estadía en Cambridge, pero al regresar en lugar de incorporarse al CIDE, se fue a trabajar a la Financiera Azucarera.

En lugar de mandar a otra persona a empezar el proceso de aprendizaje, opté por ir a Cambridge y explorar la mejor opción. Decidí invitar a John Llewellyn, quien vino al CIDE en 1977 y 1978, para trabajar con el equipo que encabezaba Jaime Ros. El resultado fue excelente y dió origen a la revista de Economía Mexicana. Con John Llewellyn he mantenido, hasta nuestros días, una relación inmejorable.

El CIDE fue la primera institución académica en disponer de un modelo que permitía proyectar el comportamiento de la economía mexicana.

Fue también en 1977 cuando Cambridge me invitó a pasar un *term*, en calidad de *visiting scholar*; sobre este tema te contaré más adelante. Esta relación con Cambridge y la que yo había tenido antes de regresar a México hizo que al CIDE llegara una pléyade de economistas que enriquecieron el quehacer de la institución: Joan Robinson, N. Kaldor, J. Eatwell, R. Tarling, F. Kripps, además de Ronald Meek de Glasgow y gran especialista en Adam Smith y A. Nove, también de Glasgow, y muchos más que ahora escapan a mi memoria. También llegaron al CIDE académicos procedentes de universidades españolas, francesas y norteamericanas.

La revista de *Economía Mexicana* salió por primera vez en 1978 y mantuvo una excelente calidad. Creo que se siguió publicando hasta 1985, no estoy segura.

b) El estudio de las empresas públicas

¿Otro proyecto pionero realizó el CIDE?

Decidimos desarrollar una metodología que nos permitiera hacer estudios de caso de las empresas públicas. Me fuí a Francia, país en el cual el sector público siempre ha tenido gran relevancia. Los franceses son mucho más intervencionistas que los ingleses o los norteamericanos para el caso. Me fui a un instituto en París, que ya no recuerdo su nombre, pero que se dedicaba precisamente, al estudio y evaluación de las empresas públicas y habían desarrollado una metodología para este fin. Entre las empresas analizadas estaba Renault, que tuve el honor y el gusto de visitar, siendo su Director Monsieur Dreyfus. El instituto me dió todos los materiales, la metodología, y la visita a Renault, que era una empresa exitosa con un director genial, el cual

me invitó a cenar a su casa con su esposa. Para mi sorpresa, el señor director de la Renault vivía en París, en un departamento bonito pero, yo diría, modesto y donde la cena fue servida por él y por su esposa porque no tenían servicio doméstico en la noche. Yo me dije: ojalá tuviéramos nosotros muchos de estos funcionarios en nuestras empresas públicas, pero esto no viene ahora al caso. Total que con este acervo regresé al CIDE y con Jorge Barenstein, emprendimos el diseño de investigación del Departamento de Administración Pública, y, como ya dije, también pionero en el ámbito académico. ¡Ah!, que no se me olvide Decidimos comparar la metodología de los franceses con la desarrollada en Harvard y pensé: bueno, yo conozco afortunadamente, al profesor Raymond Vernon de Harvard; lo conocí a él y a su esposa, un verano en Escocia y me fui a Harvard; a Harvard fui dos veces, una para el estudio de las transnacionales y luego para los estudios de caso. Vernon me llevó con algunos de sus colegas que trabajaban esta línea de investigación y ya, con el aporte francés y el aporte de Harvard, iniciamos varios estudios.

El primero fue SIDERMEX, estudiamos Astilleros de Veracruz que iba a construir barcos para PEMEX, y que al final creo que no construyeron nada. Después creo que fué NUNATEX, productora de ropa de *jeans*. Recuerdo que en ninguno de los casos pudimos obtener toda la información, pero los estudios de caso sirvieron para la docencia y quedó claro que la empresa pública puede ser tan o más eficiente que la privada siempre y cuando se cumplan ciertas condiciones.

c) La necesidad de estudiar el sistema político

¿También tuvieron un proyecto de estudios políticos?

En efecto, pero que no fue fácil de encauzar. El proyecto se planteó en estos términos: ¿cómo surgió el proyecto político mexicano, cómo se consolidó y perpetuó y cuales iban a ser las causas que, eventualmente, lo debilitaran, a pesar de que durante cuatro décadas había logrado tasas de crecimiento promedio de entre 6 y 8% anual?. Un sistema político que le imprimió una dinámica económica y social indudable al país. Me acuerdo de una reunión en que aventuré la siguiente idea. El sistema político mexicano se asemeja a una familia en la que son el padre y la madre los que deciden como va a funcionar la familia, cómo vas a criar a los hijos que vienen a llenar un vacío en la vida familiar y en México, después de la Revolución, había un vacío en el tejido social. Había campesinos, y una población urbana, con una clase media mínima. Y este país se hizo, y se hizo desde arriba. Como el padre y la madre hacen la familia, desde arriba, cuando nacen los hijos y les dan premios si se portan bien. Así se dieron premios a los industriales, a los sindicatos,

a los artistas, a los intelectuales, a todo el mundo se premió para generar un tejido social que no existía antes. A mi me parece una imagen preciosa, no sé si es cierta o no, porque yo aventuro cada cosa que retumba la tierra. Y pasa el tiempo y los hijos crecen, y cuando los hijos crecen, cuestionan y aquí te empieza a cuestionar el sector empresarial, te cuestiona el sector sindical, los intelectuales, los académicos, los artistas, los campesinos, los obreros los estudiantes y los partidos disidentes..., y así es como se va a debilitar este proyecto que se construyó desde arriba y funcionó mucho tiempo. ¿Acaso no es interesante este simil? No sé si es falsa o verdadera, pero a mí me pareció muy sugerente.

Acordamos hacer un esfuerzo en esa dirección y salieron algunos avances interesantes, aunque nunca llegó a cuajar del todo, pero el Departamento participó activamente en la Maestría de Administración Pública.

d) El Departamento de Economía Internacional

Trini, comenta por favor cómo fue que crearon el Departamento de Economía Internacional

Ese Departamento fue el tercero en crearse, y produjo materiales y libros muy interesantes acerca de las tendencias y transformaciones de las grandes empresas transnacionales y su impacto en el comercio, la industria y los flujos financieros. Casualmente, estando todavía como presidente Flores de la Peña, quien llegaba todos los días para trabajar en un libro que estaba escribiendo, sin interferir en la marcha del CIDE pero quien siempre me apoyó, recibí una invitación de la Universidad de Cambridge, para pasar un *term* en calidad de *Visiting Schollar*. Horacio me alentó para que aceptara y acepté. Yo la verdad, estaba muy agotada, porque la creación del CIDE fue, en cierta medida, una odisea. Todavía ahora no deja de extrañarme su consolidación y éxito en un lapso tan corto de tiempo. Hay ocasiones en que me pregunto sobre esto y digo: bueno, ¿qué pasó, como fue posible? Era yo con mi proyecto, y poco a poco todo se fue dando.

Total, me fuí a Cambridge tres meses. Pero en Inglaterra, nunca fui Trinidad Martínez Tarragó, allí, muy sufragistas, muy primer mundo, pero llegando en 1960, cuando me fui a estudiar, me tumbaron mis apellidos, y fui Mrs. Warman, y así me pasé once años siendo Mrs. Warman. Total que llego a Cambrige en 1977 y otra vez era Mrs. Warman.

Y, estando en Cambridge, llegó una invitación de un instituto alemán, para una reunión sobre el tema que yo estaba trabajando. Mi *paper* era sobre la internacionalización de la producción, tema que estaba apareciendo en la literatura.

El profesor del Departamento me preguntó: ¿quiere usted ir? Y yo contesté: *Off course!* Cambridge notificó que Mrs. Warman *will attend the seminar*. Los alemanes pensaron que se trataba de una inglesa. Yo llegué a un lugar precioso, en Alemania, junto a un lago con cisnes y, al registrarme me pusieron al final de la lista. Con la W creo que sólo había otro más, abajo de mí. No conocía a nadie, todos eran altos funcionarios de empresas, del primer mundo, incluido Japón, y altos funcionarios de los gobiernos del primer mundo. Dos o tres académicos que en mi vida había oído ni siquiera nombrar.

Yo me pregunte ¿qué hago aquí? pero en ese seminario vi venir la globalización. En el seminario se trató lo siguiente: el auge de posguerra se acabó. El primer mundo se encuentra con una capacidad productiva excesiva, *vis a vis* la demanda efectiva por sus productos. La primera oleada de compras de la posguerra se estaba agotando, y ahora se trataba de una demanda de reposición. El auge de posguerra derivado, por una parte, de la avalancha de nuevos productos a partir de nuevas tecnologías y, por otra, de una demanda diferida durante la guerra, produjo unas tasas de crecimiento y una elevación en los niveles de vida en los países industrializados, sin precedente.

Frente a una demanda de reposición, creciendo a tasas mucho más lentas que la demanda original de nuevos productos, se planteaba el problema de una capacidad instalada excesiva, y niveles de remuneración al trabajo, no compatibles con la nueva situación y además se había acumulado una masa de recursos líquidos que había que colocar y se planteó la siguiente estrategia.

- 1 Necesitamos volcar nuestros excedentes productivos en el tercer mundo. ¿Dónde? Sobre todo en esos países donde hay una clase media creciente y altamente consumidora y para esto necesitamos acabar con todos los controles a la importación, en esos países.
- 2 Tenemos salarios muy altos, para lo que es el nivel actual de actividad y utilidades. Tenemos que bajar los salarios. Para eso tenemos que crear desempleo, que es la fórmula para bajar los salarios, y trasladar los procesos intensivos en mano de obra al tercer mundo, a esos países donde ya hay una base industrial adecuada, pero una mano de obra mucho más barata y, para eso, necesitamos acabar con las leyes de inversión extranjera que no nos permiten invertir arriba de cierto porcentaje.
- 3 Tenemos una masa financiera que necesitamos colocar, ¿en dónde?, necesitamos colocarla en los países emergentes ávidos de recursos, con tasas de interés más altas que las que prevalecen en el primer mundo y para eso, necesitamos armar una estructura financiera a nivel mundial que permita la fluidez necesaria

para que el dinero pueda ir en busca de los máximos rendimientos.

Bueno, me tocó el turno a mí, levanto el dedo y digo: *I am from México*. ¿Y ésta de dónde salió? se preguntó más de uno. Lo que dije fue, más o menos lo siguiente: lo que ustedes acaban de plantear, me parece muy funcional para los intereses del primer mundo, si yo estuviera de ese lado de la mesa, seguramente que aplaudiría, pero vengo de un país del tercer mundo, al cual le están planteando ustedes *dumping in*, que es la expresión que usaron, o sea, aventar sus excedentes productivos; trasladar los procesos intensivos en mano de obra, ligados a sus industrias, que no serán más que enclaves de exportación y un sistema financiero vulnerable, destinado a sustraer las ganancias acumuladas.

Ahí surgió una observación de parte de un alemán que me dijo: “es que ese proteccionismo que ustedes inventaron...,” y ahí sí que no me aguanté y le interrumpí: perdone, perdone, si a mi no me falla la historia del pensamiento económico, el primer proteccionista es un alemán de nombre List, para frenar la entrada de las manufacturas inglesas, producto de la revolución industrial. Él agregó: pero en treinta años no han podido hacer nada y yo le respondí: me dá cien y nos volveremos a ver, a ustedes les llevó más de cien años. Salí de allí echando chispas. Supongo que mi intervención no apareció en la memoria de la reunión.

Era obvio por dónde venía... Y sí, por ahí vino, por ahí vino la globalización. y nosotros, al regreso, nos pusimos a trabajar sobre estos temas.

e) Las matemáticas en las ciencias sociales

¿Cuál fue la estructura del CIDE al final de tu estancia?

El CIDE, en el lapso de cuatro años quedó conformado con cinco departamentos: Economía Mexicana, Administración Pública, Economía Internacional, Estudios Políticos y Matemáticas Aplicadas. Sí, cinco departamentos y dos institutos, el de Estados Unidos y el de América Latina, y el área de Olga Pellicer, quien se incorporó casi al final de mi estancia en el CIDE.

En el Departamento de Matemáticas Aplicadas hubo gente brillante, como Pedro Uribe, pero fue con la llegada de Hernán Sabau que se le dió al programa la estructura necesaria para plantearnos iniciar una Maestría sobre esta materia, y se inició. De hecho los integrantes de ese departamento estaban a cargo de los cursos de matemáticas y estadística en la maestría de Economía y en la de Administración.

Al inició de la Maestría de Estudios Internacionales, participaron los dos

Institutos, el departamento de Economía Internacional y el Area de Olga Pellicer.

2.3 La relevancia del CIDE en sus primeros 10 años

En tu opinión ¿cuál es la relevancia del CIDE lograda durante tu gestión?

En un lapso de menos de diez años, el CIDE logró tener una proyección nacional e internacional increíble. Desgraciadamente tiene, desde su fundación, una Junta de Gobierno formada por varios Secretarios de Estado, el director del Banco de México, el director de Conacyt, el del Fondo de Cultura y, como único académico, al Presidente del Colegio de México. Durante mis diez años al frente de la institución le tocó al maestro Victor Urquidi participar en la Junta de Gobierno por parte del Colegio de México y quiero aprovechar esta ocasión, para decir que admiré y respeté a Victor por su capacidad e integridad y por el apoyo que siempre recibí de él.

La Junta de Gobierno del CIDE era y es una junta de peso político pesado, pero con la cual yo nunca tuve problemas. Yo anualmente presentaba mi informe de labores y merecía la aprobación, a veces con observaciones menores. Nunca tuve una problrma con la Junta de Gobierno, entre otras cosas porque no soy gente de broncas, pero considero que una institución académica necesita contar con un Consejo Académico formado por personajes reconocidos y respetados, académicamente hablando, para que sea por lo menos, un contrapeso a la Junta de Gobierno. Diría más, creo que la Junta de Gobierno sale sobrando, bastaría con la presencia de la cabeza de Sector, o de la instancia oficial a la cual esté inscrita la institución.

En cuanto al ambiente del CIDE, durante los diez años que estuve al frente de él, jamás hubo un conato de problema mayor. Según me enteré el otro día, a raíz de la celebración de los 30 años del CIDE (de hecho se cumplieron 31), el único problema se suscitó por una demanda de los alumnos y algunos maestros para que se redujera el precio de la comida. No recuerdo si se pudo reducir o no.

Yo tenía en mi escritorio, mejor dicho, sobre una mesa que había en mi oficina, el presupuesto de la institución, con los ingresos y la asignación de recursos. De ese presupuesto, yo tenía derecho a coche de la institución. Jamás usé la partida. Yo iba con mi coche. ¿Por qué? Porque ese presupuesto lo transfería para un seminario, para una publicación. Decía: ¿para qué quiero yo un coche si yo tengo el mío? ¿no? A ese grado. Mi presupuesto fu un libro abierto. Y ahí podía entrar desde el primero hasta el último, y ver en qué se gastaba el dinero del CIDE. Esa actitud y mi forma de ser hizo que el CIDE fuera una institución cohesionada, todos llevábamos la camiseta puesta, es cierto, llevamos la camiseta. Yo me llevaba por igual con el jardinero, con los de intendencia, con el

mesero, de forma que era un placer el ambiente que se respiraba en la institución.

O sea, siempre, y quiero decirlo porque es cierto y esto si que está en mi haber, siempre he ejercido la autoridad, sin jamás de los jamases imponerme en nada, sin protagonismos y siempre manteniendo un equilibrio entre la intransigencia y la tolerancia. O sea, me gané el respeto y afecto del equipo, de casi todos los que trabajaron conmigo, mexicanos y extranjeros, claro está, con algunas excepciones. Vivimos diez años de paz y de trabajo, donde nadie escatimaba el esfuerzo, nunca hubo problemas serios, o porque no surgían, o porque todo se resolvía en paz. Nunca tuve una estructura burocrática que entorpeciera la relación directa. Soy de la opinión de que cuando las cosas están claras, todo funciona. Lo que te estoy contando explica el hecho de que transcurridos más de 20 años desde mi salida del CIDE mantengo una relación de amistad con muchos colegas y alumnos y con mis secretarías. Te diré más, la primera persona en felicitarme por teléfono, el día de mi cumpleaños es Yolanda Uquillas, quien fue mi secretaria en el CIDE, durante varios años y nunca me ha fallado.

Una vez cada tres meses, o cuando era necesario, nos reuníamos, y se resolvían los problemas, no sólo de los Institutos y Departamentos, también del Area de traducciones y publicaciones, de la Biblioteca, del Area de cómputo, por cierto, con pocas computadoras. Todavía me acuerdo cuando nos invitó el “Poli” a conocer la gran computadora que habían comprado, te estoy hablando de 1974. Fuimos al Politécnico a ver la computadora que ocupaba una habitación completa, con aire acondicionado.

Había además el Area de administración, al frente de la cual estaba el señor Celis, quien todavía permanece en el CIDE. No sé si lo dije, porque ya perdí el hilo, pero creo que la paz y tranquilidad que se vivió en el CIDE, durante diez años, tuvo mucho que ver con el hecho de que cuando diriges pero tienes una relación de afecto y respeto hacia los colegas y subordinados, se convierte en un esfuerzo entre iguales, y eso es muy sano, creo yo.

2.4 Cambios en la dirección y la presidencia del CIDE

¿Cómo fue que ocurrió tu salida del CIDE? Entiendo que hubo algunas complicaciones

a) Llega Sacristán Colas

Mi estancia en Cambridge me permitió, desde lejos, darle un toque final a la estructura académica del CIDE, pero también estuvo acompañada de cambios inesperados,

poco favorables a la institución. El primero fue la presidencia del CIDE. En 1977, estando yo en Cambridge, mi estadía fue de tres meses, pasé por Barcelona y leí en el periódico que Flores de la Peña había sido nombrado embajador en Francia. Lo primero que hice fue hablarle a Horacio, ¿qué va a pasar? No, no te preocupes, aquí todo está bajo control, etcétera, etcétera. Insistí ¿qué hago, salgo de inmediato? No, no, tómate unos ocho días para que estés con tu hermana, puedes estar tranquila. Bueno, regresé una semana después y, todavía estaba Flores de la Peña pero, eventualmente, se fue y llega de presidente del CIDE Don Antonio Sacristán Colás. Y ahí cambió lo que había sido mi relación con los dos presidentes que le precedieron, por una razón, hasta cierto punto entendible, y es que Sacristán Colás, que desde 1962 había salido de Mexicana de Crédito Industrial, cuando López Mateos nacionalizó ese banco, por razones que no viene al caso mencionar, llegó al CIDE después de 15 años, con su inteligencia y brillantez indudable, pero con la esperanza de que el CIDE colaborara con él para escribir su nueva Teoría General.

Sacristán Colás llega al CIDE con el deseo de recuperar una posición relevante, pero obviamente no es lo mismo ser el director de un Banco que ser el presidente de una institución académica y, claro me tocó a mí pararle los pies, de mediados de 1977 a principios de 83. Casi seis años haciéndole entender que el CIDE era una institución académica, que no podía interferir con la gente en la forma que él quería, que la obra teórica es la obra de un hombre y no de una institución, y que la posteridad le reconocería sus méritos, pero que dejara en paz a la gente. Te digo, yo le reconocí su inteligencia, su brillantez, su deseo de actuar, pero, desde luego, el lugar no era el adecuado para su propósito. Fue una época muy difícil para mí, sobre la cual no quiero insistir hasta llegar al final de esta historia.

b) Una visión de la sucesión de la presidencia del CIDE en 1983. Mi salida

La presidencia del CIDE fue, mientras existió, un puesto político, en tanto que el nombramiento de la dirección y su ratificación correspondía a la Junta de Gobierno.

Yo empecé, como creo que ya comenté en calidad de directora de docencia, y Fernando Rosenzweig de director de investigación. Cuando Rosenzweig se fue a la campaña de López Portillo, hecho que coincidió con la llegada de Horacio Flores de la Peña como presidente del CIDE, éste me propuso en la reunión con la Junta de Gobierno como directora de estudios, ya que abarcaba las funciones de docencia e investigación y en 1976 me propuso como directora general porque en el fondo, en el fondo, es lo que era.

Mi aliado número uno, que siempre tuve en la Junta de Gobierno fue Víctor Urquidí que, como presidente de El Colegio de México, jamás restó elogios

ni aplausos a la creación del CIDE ni a mi gestión, cosa que le agradezco y que, por cierto, el pobre se está muriendo, por lo que me acabo de enterar. También conté siempre con el apoyo de Fernando Solana que le tocó encabezar la Junta de Gobierno en su calidad de Secretario de Educación.

Cuando se acercaba el cambio sexenal, Sacristán Colás me pidió que reuniera a los jefes de los departamentos e institutos para elegir una terna para la sucesión de la presidencia del CIDE. Llevábamos horas y ningún candidato le parecía. Yo para romper el “impas” y largarnos, le dije: Póngame a mi en la terna, al fin ya llevo 10 años trabajando. Me puso su bastón frente a la cara y dijo: “si la nombran a usted yo me encargo de sacarla entre las patas” textual.

Ese día vi que las cosas podían venir feas y decidí escribirle una carta a Miguel de la Madrid, a quien yo conocía de tiempo atrás y me atreví a mandarla, diciendo cómo había surgido el CIDE, cómo estaba, lo que había logrado y que tenía entendido que iba haber un cambio en la presidencia, que yo por mi parte tenía la ratificación de la Junta de Gobierno para seguir otros tres años al frente de la institución, y que lo único que yo quería pedirle es que, quien quiera que fuera el nuevo presidente, se tratara de alguien con vocación académica, con experiencia académica, y con el interés de actuar a favor de la institución y no como, a veces sucede, como plataforma o trampolín para proyección personal. Mandé esa carta y, siendo ya presidente, en enero, o en diciembre, no, en enero creo que fue cuando me llamó Emilio Gamboa, que era su secretario, y me citó a su oficina para decirme que el señor presidente había leído la carta, que entendía perfectamente bien mis planteamientos, y que no me preocupara, que iban a buscar un candidato idóneo a la institución. Bueno. Me fui tranquila.

c) El asunto de Reyes Heroles

Sacristán, por su parte, actuó y a ello le debo, en gran parte mi salida del CIDE. Aproveché la relación que, en algún momento tuvo con Reyes Heroles, en los inicios del exilio español y, aprovechando esa relación lo fue a ver para decirle que Trinidad tenía que salir “ porque había tenido a la institución al borde de la crisis durante diez años”.

Reyes Heroles a mí no me conocía. Y, además yo, no sé si por virtud o por defecto, jamás, durante mis diez años usé mi puesto para hacer alianzas, cosa que algunos me criticaban. Inclusive, uno de ellos un día me decía: tú eres muy ingénuas Trini. ¿Sí, por qué? Porque en lugar de estar haciendo alianzas y armando grupo para sostenerte, estás dedicada en cuerpo y alma a la institución. Bueno, es que la fuerza de la institución, y la mía propia, dependen de los resultados, no de que yo

haga grilla... porque además nunca se me dió hacerla, ni me gusta. Yo no tenía más argumento en contra de la versión que le transmitió Sacristán Colás a Reyes Heroles que no fueran el los resultado de mi trabajo.

Reyes Heroles llamó a dos gentes, muy queridas mías, y que me quieren mucho, para ofrecerles la presidencia del CIDE a condición de que yo saliera. Ninguno de los dos aceptó y, a través de ellos, conocí la versión de Sacristán que transmitió a Reyes Heroles.

d) La llamada de Salinas

Estábamos ya en febrero, de 1983 cuando recibí la llamada de la oficina de Carlos Salinas. ¿Que si podía ir a tomar café a sus oficinas de las calles de Arturo, en San Ángel? Pues no faltaba más. Él ya era Secretario de Programación y Presupuesto, para entonces. Y me tienes a mí, corre que te corre, yendo a las calles de Arturo. Me recibe como a los dioses, doctora para acá, doctora para allá. A mí cuando me reciben así me digo mal va el asunto. Que el señor presidente le había encargado que hablara conmigo para ver qué pasa en el CIDE, qué problemas hay.

Le digo, en el CIDE no pasa nada, en el CIDE no hay problemas. El CIDE sigue trabajando como siempre. y pueden ustedes constatarlo. Vayan y hablen ustedes con quien quieran desde el primero hasta el último. A ver quién trasmite que en el CIDE hay algun problema.

Si, hubo un problema y surgió cuando hubo un recorte presupuestal y Sacristán me dijo: a ver como resolvemos esta situación, prepare un informe y convoque una asamblea general. Don Antonio, dije yo, en el CIDE nunca ha habido asambleas generales. Pero él la convocó y después de que yo informé los posibles recortes al presupuesto él se levantó y dijo, a pleno pulmón, “ mientras esté yo aquí nadie saldrá (se trataba de tres contratos temporales) y agregó, “yo me encargo de hablar con el Presidente para que nos aumenten el presupuesto.

Me la ganó, porque me cuesta mucho darme cuenta de las cosas de este estilo y caí en la trampa que me tendió Sacristán.

Total que días después le pregunté si ya había visto al Presidente para pedirle el aumento del presupuesto. ¿Yo pedirle dinero para estos ineptos que no hacen nada? Un día que le pedí que dejara en paz al Cide me dijo, “A mi nadie me ha parado los pies, y ha tenido que ser usted, una mujer” a lo que contesté, dándome la vuelta, pues menuda mujer debo ser Don Antonio. Claro que me debe haber odiado.

Pero volvamos a la entrevista con Salinas. Le dije: mire, lo que yo tenía que decir ya lo dije en la carta que le mandé al señor Presidente. Pero en el *ínterin*

ha circulado la versión de que yo he tenido al CIDE diez años al borde de la crisis y eso es una falsedad. Y fue cuando le dije: yo quiero que vayan ustedes al CIDE y vean y hablen con quien quieran. A ver qué les trasmite la gente. El CIDE no ha tenido ninguna crisis, ninguna.

Por cierto, se me olvidaba decir que Salinas, en algún momento me dijo que yo estaba en la terna para la Presidencia. Yo lo agradecí, pero le dije que no me interesaba, porque además estaba ratificada en mi puesto como directora. No me gustó la entrevista y salí diciéndome que las cosas venían mal.

e) La propuesta de Reyes Heroles

Estábamos a principios de marzo del 83 cuando entró una llamada de la oficina de Reyes Heroles, pidiéndome que al día siguiente a las 10 am. fuera a su oficina.

En el CIDE ya todos estábamos nerviosos y la llamada de Reyes Heroles nos preocupó todavía más. ¡Hombre! que me llame un Secretario de Estado a mí que no soy nadie aunque en parte me pareció una deferencia o un reconocimiento y bueno allí fui, sin saber si era para bien o para mal.

A las 10 de la mañana llegué a la oficina de Reyes Heroles y me senté en la sillita bajita que tenía delante del escritorio, y él en la silla alta. Ya de entrada, te digo, te colocan en una posición que llevas las de perder. Y me recibe, no veas, nunca me han elogiado más, ¿eh?: Doctora, además hablaba así con ademanes, Doctora, usted es la que mejor conoce la problemática de la educación superior, que su trayectoria, sus conocimientos...

Y yo me preguntaba cuándo me das el golpe ¿eh?; porque yo estaba esperando el golpe. Y después de decirme todo eso, casi veinte minutos, porque además vi el reloj, me dice: Por todo esto, es que quiero pedirle que sea mi asesora personal, asesora de esta secretaría, y digo: en la medida de mi capacidad y de mi disponibilidad de tiempo, cuente usted conmigo, como lo contó el licenciado Solana que lo precedió. Ya no acabé casi de decir eso, cuando de pronto me interrumpe y dice: ¡claro está que su condición de asesora sería compatible con su calidad de catedrática, investigadora en El Colegio de México, en la UNAM, o en el propio CIDE!

¿Me está sacando de la dirección? No lo interprete así. ¿Cómo quiere que lo interprete?, le respondí, pero le advierto que está usted saltándose un reglamento, unos estatutos y mi ratificación en el puesto que ocupo. Acto seguido apreté un botón y entró Ricardo Carrillo Arronte y apretó otro botón y entró Miguel Limón. No sé como salí de esa oficina, ni qué le dije a Reyes Heroles, sólo recuerdo estar afuera con Miguel Limón quien me sugirió que pasáramos a su oficina para hablar. Mi respuesta fue “yo en esta Secretaría no vuelvo a poner los pies mientras esté...”

f) Una disresión sobre los estatutos y la última junta de gobierno

Los estatutos del CIDE se redactaron en la oficina de Fernando Solana. Un día fuimos Sacristán y yo a las oficinas de Solana, pero no pudimos avanzar porque Don Antonio no estaba de acuerdo con nada, hasta que al final Solana dijo que tenía otra reunión y que ya nos avisaría. Al día siguiente me habló para pedirme que fuera yo sola. Es que Sacristán era de una soberbia admirable y de una fuerza por mantenerse y ser él, impresionante, pero esas virtudes a mí me costaron muchas horas de sueño.

Y ahora te voy a contar la última reunión de la Junta de Gobierno en octubre de 1982. A esa reunión iba a asistir el Presidente de la República y me dijo Sacristán: Trinidad usted nos espera en la puerta porque yo voy a llegar con el Presidente y el Secretario de Educación. Muy bien Don Antonio. Por fin llega la comitiva, se bajan del coche y empiezan a caminar y yo detrás de ellos. Y desde mi posición veo al Presidente con ese porte de “partir plaza”, como los toreros y a un lado Solana bajito y del otro Sacristán cojo, menudo espectáculo, era de risa.

En esa reunión presenté mi último Informe, que, por cierto, es el único documento que guardo del CIDE y que creo que constituye una evidencia valiosa de lo que era el trabajo de la institución, los demás documentos y trabajos míos quedaron en el CIDE y parece que, en algún momento, los llevaron a un cuarto que se inundó y allí se borró la historia de diez años del CIDE.

Termina la entrevista con Reyes Heróles. Mi salida del CIDE

Ya te conté como terminó mi entrevista con Reyes Heróles. A mi salida del CIDE entró como Director Carrillo Arronte, quien permaneció durante el sexenio de Miguel de la Madrid, A Carrillo Arronte le sucedió Carlos Basdresh, durante el sexenio de Salinas, y después Carlos Elizondo que entró en el sexenio de Zedillo para, finalmente, hace unos meses fue nombrado Enrique Cabrero, quien fue egresado de la segunda o tercera generación de la Maestría en Administración Pública.

Ahora el CIDE tiene edificios modernos, pero ya no es lo que fue y es que las instituciones tienen vida propia, como los personajes de las novelas que, al final, ya no se parecen mucho al personaje que tenía en mente el autor.

g) La solidaridad de mis amigos, me llama Echeverría

El golpe que yo recibí fue tan injusto que ya no quiero acordarme de ello. Porque ¿sabes?, yo siempre dije que el CIDE fue mi tercer hijo porque lo concebí, lo gesté, lo parí y lo crié y muchos de los que se incorporaron a él fueron y siguen siendo

mis hijos adoptivos, me sigo reuniendo con ellos y no se trata solo de una afinidad profesional, no, nos une una historia y un afecto que ha perdurado.

Pero volvamos atrás, me fui de la oficina de Reyes Heróles, manejando mi coche, yo, ni siquiera chofer, nada. Traía yo los anteojos de los que se usaban entonces, de estos grandotes de pasta, que topaban con mis pómulos, iba llorando, no creas que llorando así, ¡ay, no! resbalándome las lágrimas, y se me iban llenando los anteojos como una pecera. Llegué a mi casa, y la mitad del CIDE ya estaba esperándome. ¿Por qué? Porque sabían que aquello había terminado. Todos en el estudio, en el hall, todo el mundo, sentado por el suelo, y llego yo, ¿qué pasó? Pues... Acabamos todos borrachos. Para eso, me llegaron muchas llamadas, es increíble cómo en México, las noticias circulan a una velocidad inusitada.

Recién llego yo a mi casa, y empezó a sonar el teléfono. Fulano de tal: oye, Trini, que me acabo de enterar lo que pasó, ¿eh? Vente a trabajar conmigo. Yo: no.... .El otro: Oye, Trini, que me dijeron que no sé qué, ¿qué pasó?

No, ahorita no.

Vente la semana que viene.

Me habló gente que inclusive yo ni me acordaba que la conocía, todo el mundo se había enterado. Y a las 10 de la noche entra una llamada y yo estaba ya borracha, y uno de mis hijos va al teléfono, y viene al estudio, donde estaba yo con un grupo, y me dice: jefa, es el licenciado Echeverría.

Yo nunca lo había visto, en los diez años que estuve en el CIDE, El dió la luz verde, como me dijo Javier Alejo, pero yo nunca lo vi a él. Que no es el, dije yo.

Que sí, madre, que es el licenciado Echeverría.

Y voy al teléfono: Bueno, Trinidad –ya ves cómo hablaba

Sí, licenciado.

Me acabo de enterar de lo que pasó, y quiero decirle que el CESTEM,⁷ que todavía él tenía en San Jerónimo, está a sus órdenes para lo que quiera, para cuando quiera y como quiera.

Gracias, licenciado, pero no puedo...

No, no, no, no. Entiendo perfectamente bien. Venga a verme la semana próxima.

¡El ex presidente! Yo no podía creerlo. Y bueno, no sé a qué horas se fue la gente ni a qué horas me fui a dormir, pero fue horrible, fue horrible. Total, que unos días después fui al CIDE, rescaté mi último informe y dejé toda la historia del CIDE archivada, en mi oficina. Carrillo Arronte ya estaba allí, en las oficinas que había ocupado Sacristán Colás, y me preguntó si quería mi liquidación. Le dije que sí. No recuerdo lo que me dieron.

A la semana siguiente fui a ver al Lic. Echeverría, volvió a ofrecerme

el CESTEM pero no acepté porque anímicamente no estaba en condiciones de incorporarme a otra institución. Me ofreció su casa de Ixtapan y la de Cancún para ir con mi familia pero tampoco acepté. Entonces me preguntó ¿que piensa hacer Trinidad?, y yo le contesté : arreglar los closets de mi casa. Todavía recuerdo su risa y, desde entonces, y durante mucho tiempo iba con cierta frecuencia a su casa a platicar de economía. Conmigo fue todo un señor, mis respetos y admiración. Le viviré agradecida toda la vida.

Al terminar esta entrevista, la maestra Tarragó agregó algunos juicios que expongo a continuación. Argumenta primero que su mayor satisfacción ya visto en perspectiva es el hecho de que el CIDE no sólo ha permanecido sino que se ha consolidado como un centro de excelencia académica.

En un segundo juicio nos aclara que la institución actual no refleja lo que fue el proyecto de sus primeros diez años, en el sentido de que a dado cause a la enseñanza de la licenciatura y que de alguna manera esto distrae a la institución de su función básica que es la enseñanza de postgrado en ciencias sociales.

Por último señala que ha cambiado el énfasis articulador de la institución ya que parece tener más peso el análisis de las políticas públicas que el de la economía. De la misma manera hace ver que ha sido costoso desde su perspectiva que la institución haya abandonando los proyectos asociados a los antiguos institutos de estudios sobre los Estados Unidos y de América Latina porque estas áreas de diferente manera son espacios de vinculación natural de nuestro país.

⁷ Centro de Estudios del Tercer Mundo (N. de L. G).