
JESÚS REYES HEROLES EL
POLÍTICO, EL INTELLECTUAL,
EL ADMINISTRADOR PÚBLICO

Precisamente en los años en que tuve la fortuna de trabajar a su lado, entre 1964 y 1970, don Jesús Reyes Heróles dedicaba sus pocas horas libres a la compilación y al estudio de la obra de Mariano Otero. Creo que esos años, que para mí constituyeron una lección invaluable, para él fueron decisivos en la maduración de su pensamiento y de su quehacer político. En su dedicación a Mariano Otero había una identificación con el intelectual, autor del *Ensayo sobre el verdadero estado de la cuestión social y política que se agita en la República*, pero también, y con el mismo peso, una admiración por el político que se había opuesto a la constitución centralista, que se había negado a votar los tratados de paz de Querétaro durante la invasión norteamericana y por el ministro de Relaciones Exteriores que había defendido al país de la mutilación.

La historia y la acción, así llamó don Jesús a su discurso de ingreso a la Academia Mexicana de la Historia en 1968. Historia y acción fueron, en efecto, las dos piedras de toque por las que transcurrió su vida de político y de intelectual. La historia como maestra de la vida; la acción como ejercicio de la voluntad del hombre sobre su propio destino. “Creemos en los rendimientos del enfoque histórico —aseguraba— para el análisis político. La historia ni repite ni reitera. Con bruscos rompimientos o sin ellos, se continúa, ligando estrechamente pasado, presente y futuro. Algo de ayer nos puede servir para

explicarnos algo de lo que hoy ocurre y para evitar que suceda algo semejante a lo que ocurrió en el pasado.”

Saber para hacer, porque el hecho supone un conocimiento, una reflexión; de otro modo, la acción es un hacer sin sentido. Pensar para actuar, fue su divisa y en todo momento fue consecuente con ella, sobre todo en política, porque sabía que la acción política afecta a todos. En *La historia y la acción*, Reyes Heróles afirmaba que si bien la política no es una forma de actividad que encierra o comprende toda la acción, concentra parte de la acción realizada en casi todos los órdenes del quehacer humano, y se resume en la decisión. La decisión política, pensaba don Jesús, es el lugar donde ciencia y experiencia se traban. Si la existencia de un hombre pudiera ser expresada en una metáfora, podríamos decir que la vida de Jesús Reyes Heróles fue una larga cadena de decisiones políticas. La experiencia en la vida personal de la política por largos años, ligada al estudio de los clásicos y de los clásicos del pensamiento político, filósofos, sociólogos, historiadores, y al estudio directo de nuestra realidad, hicieron de Reyes Heróles un político en el sentido platónico; es decir, un hombre que dedica su vida a estudiar el modo en que ha surgido un gobierno y la manera en que, una vez surgido, puede ser conservado.

De ahí su vocación por el cambio, la adecuación, no la ruptura; de ahí su profesión de fe como reformador. “Una sociedad —diría— sólo conserva en la medida que puede cambiar, pero, a la vez, una sociedad sólo cambia en la medida que puede conservar.”

Poco antes de su muerte apareció su ensayo sobre Mirabeau. En él, don Jesús polemiza con Ortega y Gasset para demostrar que es posible unir en un hombre público al político y al pensador. Mirabeau fue, en efecto, un pensador y un político. Un político y un pensador fue también Reyes Heróles; un pensador, un político y, añadiría yo, un administrador público, un administrador de los negocios públicos, y en ésta, como en sus otras vocaciones, fue igualmente ejemplar. Desde este punto de vis-

ta, desde la perspectiva del administrador, del empresario público, quisiera yo abordar la figura de don Jesús, porque en este terreno fue que tuvo para mí una significación personal su enseñanza como historiador y como político.

En 1939 don Jesús ingresa en el Partido de la Revolución Mexicana para trabajar al lado de Heriberto Jara. Entre su ingreso al Partido y la culminación de sus estudios en la Universidad Nacional transcurre la segunda guerra mundial y, con ella, la amenaza más grave que ha pesado sobre el mundo occidental: la posibilidad del triunfo del nazismo. La reflexión sobre lo que esto significaba lo llevó a adoptar un método de análisis que se convertiría en una herramienta indispensable de su trabajo: la inmersión en el pasado para buscar alternativas a los problemas del presente. "Orígenes —afirmaba— determinan metas y caminos."

Cuando en 1944 presentó su tesis para optar por el grado de licenciado en derecho, *Tendencias actuales del Estado*, Reyes Heróles conocía el partido desde distintos cargos y en ese mismo año se desempeñaba en la Secretaría del Trabajo. Al frente del Instituto Mexicano del Libro como secretario general, entre 1939 y 1953, tendría la posibilidad de impulsar la producción y la distribución de ese instrumento de la creatividad humana que son los libros. Especialmente gratos debieron resultarle estos años en que preparaba los tres volúmenes de *El liberalismo mexicano*, que habrían de aparecer en 1957. Heredero de una tradición que encuentra en la biblioteca las razones de su acción, Reyes Heróles amaba los libros y encontró siempre en ellos, en la edición rara, en la impresión cuidadosa, un deleite muy particular. Como don Francisco de Quevedo, en quien había aprendido ironía y política, estoicismo y sarcasmo en el destierro, don Jesús podía decir que los libros enmendaban o fecundaban sus asuntos. Ciertamente, para Reyes Heróles los libros fueron siempre una fuente de riqueza moral e intelectual, un arma para combatir errores, incluso los suyos propios.

Como asesor del presidente Ruiz Cortines don Jesús afinó esa ironía que muchas veces gozamos, y padecemos, quienes tuvimos la fortuna de trabajar a su lado; pero también afinó sus conocimientos de economía, finanzas y administración, pues por encargo del presidente de la República abordó los estudios económicos de Ferrocarriles Nacionales, con resultados excepcionalmente acuciosos y certeros en sus juicios, con validez actual.

Durante el gobierno del presidente López Mateos fue subdirector técnico del Seguro Social y en ese periodo pudo unir por vez primera a su vocación de pensador y de político la del administrador público. Diputado federal entre 1961 y 1964 por Tuxpan, su tierra natal, empezó a poner en práctica las ideas que en la década anterior había elaborado para nutrir su propia conducta. En efecto, diez años antes había iniciado una vasta investigación sobre el liberalismo mexicano para establecer las relaciones entre aquel cuerpo de doctrina política y económica y la realidad no sólo del siglo XIX, sino de nuestra propia modernidad a partir de la Revolución: "Sin la comprensión del siglo XIX difícilmente entenderemos el significado y sentido de lo que llevamos andado del siglo XX", decía.

El liberalismo mexicano quedaría completado en 1967, cuando don Jesús publicó las *Obras de Mariano Otero*, precedidas de su importantísimo "Estudio preliminar". En él, Reyes Heróles hace una síntesis del pensamiento de esta gran figura liberal; Otero, dice don Jesús, quiere un "acuerdo fundamental para lograr la unidad nacional; representación de las minorías como medio para hacer firme la unidad nacional; Estado transformador de las relaciones materiales de la sociedad para asegurar el progreso; oposición a cualquier intento que condicionara el derecho electoral a la propiedad, o sea, divorcio de todo liberalismo de tipo ilustrado; federalismo; preocupación por tutelar las relaciones sociales y afán de consignar y garantizar los derechos individuales y, por encima de todo, la Constitución como centro o punto de imputación de la nacionalidad". En esta exposición del

ideario de un tipo de liberalismo quedan unidos Otero y Reyes Heróles; el pasado con el presente.

He dicho que esos años fueron de extraordinaria maduración del pensamiento político de don Jesús. Fruto de esa madurez fue el documento en que Reyes Heróles defendió la propuesta del presidente López Mateos para establecer la forma inicial de representación proporcional que se conoció en México, la que instituyó los diputados de partido. Más adelante, esta certeza en el respeto a la oposición como medio de fortalecer la democracia —“lo que resiste apoya”— habría de ser el fundamento de la reforma política iniciada en 1977.

“La teoría de la representación minoritaria es consecuencia de la libertad de opiniones y del sufragio universal —decía en 1967— porque nada importa que ninguno quede excluido del derecho de votar si muchos quedan sin la representación, que es el objeto del sufragio, y complementando la mayoría, es culminación y sustento de aquello en lo que se tiene que coincidir: la Constitución, con unos cuantos principios que entrañen la armonía y la representación nacional, con mayoría y minorías, respetando la coincidencia en lo fundamental, que constituye, por así decirlo, la base misma de las reglas del juego.”

En 1964 fue designado director general de PEMEX, el primer puesto de alto rango que ocuparía; el primer puesto en que todas sus dotes de negociador, intransigente cuando se trataba del interés nacional, todas sus cualidades de administrador y toda su decisión de político habrían de entrar en juego. En esos años tuve la fortuna de trabajar a su lado y puedo atestiguar que la labor de Reyes Heróles en PEMEX ha sido una de las más fecundas. Creó el Instituto Mexicano del Petróleo y propuso como su primer director al insigne Javier Barros Sierra; con ello abrió la industria petrolera hacia la creación de una investigación científica propia y dio uno de los pasos más notables hacia nuestra independencia tecnológica y la completa soberanía sobre nuestros recursos. Combatió como nadie, me consta porque seguí sus instrucciones

desde la Gerencia de Personal, la venta de plazas y la corrupción en las relaciones laborales. Pero, por encima de todo, corrigió una grave desviación que amenazaba con la reinstalación de la actividad privada internacional en nuestra industria nacionalizada más importante.

Subsistían, en la época en que tuvimos el privilegio de servir en PEMEX, cinco contratos riesgo suscritos entre PEMEX y compañías extranjeras que exploraban y perforaban en busca de mantos aceítíferos. Cuando los encontraban, tenían derecho a que se les reembolsara el importe de sus gastos y a que se les pagara el 18.5 por ciento de lo que produjera el pozo correspondiente. Reyes Heróles rescindió esos contratos al amparo de los cuales las compañías exploraban la sonda de Campeche, precisamente el área en donde ahora se trabajan los mayores yacimientos de hidrocarburos de México. Don Jesús intuyó que solamente cancelando los contratos podía consolidar la expropiación petrolera que llevara a cabo el presidente Lázaro Cárdenas. Ahora, muchos años después, cuando los hidrocarburos que produce PEMEX provienen en su gran mayoría de esa zona, entendemos los alcances nacionalistas de la gran medida que tomó el presidente Díaz Ordaz a propuesta del director Reyes Heróles.

Su gestión al frente del Combinado Industrial Saha-gún, en 1970-1972, y del Instituto Mexicano del Seguro Social, en 1975-1976, verificaron una vez más su vocación de servidor público, su conciencia del Estado, su certeza de que su actuación donde quiera que fuese, era de utilidad al sistema político al que servía con la resuelta decisión del administrador. El maestro Reyes Heróles señaló entonces, con precisión, el compromiso político del administrador público. No se puede ser administrador al servicio del Estado o empresario público si no se está comprometido con los fines políticos del Estado al que se sirve. El administrador, el que tiene bajo su responsabilidad hombres, recursos financieros y materiales para lograr un objetivo determinado, debe tener compromiso político con el gobierno al que sirve. Si no está de acuerdo debe renunciar. Él mismo dio el ejemplo más de una vez.

Presidente del Partido Revolucionario Institucional, pugnó porque el PRI se consolidara como un organismo de vanguardia en donde los anhelos populares quedaran incluidos en programas concretos de gobierno. Era consciente de que un partido político sin programas, sin tesis, es solamente un organismo electoral que no puede obtener el apoyo de las mayorías.

De 1976 a 1979 fue secretario de Gobernación. La reforma política decidida por el presidente López Portillo e instrumentada por don Jesús, buscaba lo que tanto había querido Mariano Otero: "Acuerdo en lo fundamental para lograr la unidad nacional; representación de las minorías como medio de hacer firme la unidad nacional." El acceso de nuevos partidos, el aumento en el número de diputados de la oposición, el establecimiento del derecho a la información, la ley de amnistía, son hitos en la vida contemporánea de nuestro país cuyas consecuencias percibimos aún. Gracias en buena parte a ellos, la inconformidad social ha podido encontrar cauces institucionales que han permitido no despertar al México bronco que tanto lo angustiaba. Aquí encuentra su cabal sentido una de sus máximas más precisas: "Para que no medre la política de la fuerza, hagamos que impere la fuerza de la política."

La herencia de Reyes Heroles es de una enorme riqueza moral, intelectual y práctica. Yo quiero ahora recoger una parte de su legado porque es el que me concierne de un modo más directo, el que se refiere a la participación del Estado en la vida económica y social de nuestro país.

Tal vez la mejor expresión del pensamiento político de don Jesús se haya dado cuando estuvo al frente de nuestro partido: ahí, como a él le gustaba decir, podía ser "político de tiempo completo". Desde ahí, Reyes Heroles pudo analizar día con día el papel que el Estado juega y debe jugar en nuestro país. Desde el partido, que él concebía como la avanzada que prefigura y anuncia la nueva sociedad, don Jesús proponía que "mediante fórmulas amplias de intervención estatal y de participación

social, que lejos de negar las libertades las acrecientan, se instaure una planeación económica para que el hombre domine y no sea dominado por imperativos y ciegas fuerzas económicas". Y como empresario público que había sido hasta entonces, pensaba que la mejor forma de actuación del Estado sobre la economía era la empresa estatal. Por experiencia propia en el Seguro Social, en DINA, en PEMEX, sabía que la empresa pública es, también, el mejor modo de consolidación del propio Estado.

González Pedrero ha señalado que "don Jesús sabía —porque lo había aprendido en las fuentes y en la experiencia— las vicisitudes que tuvo que pasar el país para integrarse como nación y para forjarse como Estado. Sabía que lo más importante del quehacer político es la creación, consolidación y supervivencia del Estado. En sus expresiones y en sus acciones prevalece esa Idea: el Estado mexicano por encima de intereses, de partidarismos, de sexenios, de tintes políticos: por encima de todo, el Estado en el que piensa Reyes Heróles es el que busca la cooperación, la solidaridad social.

"El Estado no es coacción: ni fuerza, ni buenos deseos; ni sólo razón, ni sólo derecho, ni exclusivamente dominio: es acción integradora para la cooperación social. Su concepción más acabada la plasma en la VII Asamblea del Partido: 'Ni más sociedad para que haya menos Estado y vida personal; ni más Estado para que haya menos sociedad y menos individuo. Individuo, sociedad y Estado tienen ámbitos de acción característicos y no es posible levantar una colectividad armónica sin respetar el papel que a cada una de estas entidades concierne. Nuestra meta no es una sociedad estatizada; es un Estado social y una sociedad integrada por individuos libres y en pleno uso de sus derechos.' "

¿Pero cuál es el ámbito del Estado social en nuestro país? Don Jesús creía que la economía mixta es un puro ejercicio teórico si no se le imprime una dirección. No tiene sentido por sí misma. "Un gobierno revolucionario —expresaba— puede valerse de la economía mixta para impulsar y obtener la transformación global de la

sociedad. Un gobierno no revolucionario, de igual manera, podría aprovecharse de la economía mixta para encauzarnos hacia un desarrollo estrictamente capitalista o, incluso, para, a su amparo, estimular el retroceso.” Creía indispensables las iniciativas personal y social, pero sobre la base de que privaran los intereses superiores de la comunidad nacional y de que el Estado ejerciera la orientación rectora en la economía y las funciones de orden, dirección, coordinación, regulación, aliento y suplencia de las actividades económicas.

¿Con qué derecho se arroga el Estado mexicano contemporáneo esas funciones? Los valores básicos del Estado liberal eran la libertad, la propiedad individual, la igualdad, la seguridad jurídica y la participación de los ciudadanos en la formación de la voluntad estatal a través del sufragio. El Estado revolucionario pretende hacer efectivos estos valores; no lo fueron nunca en la realidad de nuestro siglo XIX y apenas lo son en nuestro tiempo. Así, no hay posibilidad de libertad si su establecimiento y garantías formales no van acompañados de unas condiciones existenciales mínimas que hagan posible su existencia real. Mientras que el liberalismo clásico piensa que la libertad es una exigencia de la dignidad humana, el Estado mexicano piensa que la dignidad humana (materializada en ciertos supuestos socioeconómicos) es un requisito de la libertad. La propiedad individual tiene como límite los intereses generales de la comunidad ciudadana y la de los particulares que participan en hacerla productiva: obreros, campesinos y empleados. La seguridad formal tiene sentido sólo si va acompañada de la seguridad material frente a necesidades estrictamente económicas, salario mínimo, seguridad social, sistema de salud. La igualdad ante la ley debe ser complementaria de la seguridad de condiciones vitales mínimas.

Don Jesús fue testigo del resurgimiento de un liberalismo ilustrado fundamental en las grandes potencias industriales. La historia ni repite ni reitera, como diría el maestro, es una acumulación de experiencias que no permite la vuelta a formas más sencillas de organización

como pretenden los conservadores que sueñan con desmantelar el Estado social y la economía mixta, porque creen que el Estado debe volver a ser el gendarme al servicio de sus intereses particulares.

No más o menos empresa pública, sino mejor empresa pública. "La empresa de Estado —dijo don Jesús en el documento fundamental de la VII Asamblea del PRI—; compensatorio en relación con la inversión privada. Su volumen de inversión, sus índices de producción y de generación de empleo no pueden estar condicionados a las reacciones del sector privado. No es deseable que las industrias básicas reduzcan su inversión, congelen su actividad cuando el sector privado invierte, y al revés, se expansionen cuando el sector privado se retrae. El desarrollo económico de un país es demasiado serio para estar sujeto a veleidades o medrosas raciones psicológicas. Los planes de inversión del Estado y de las empresas estatales deben trazarse y ejecutarse de acuerdo con las necesidades de nuestro crecimiento, con los objetivos de promoción, fomento y desarrollo equilibrado."

Quizá la mayor enseñanza de don Jesús en su insistencia por mirar hacia atrás para poder caminar hacia adelante, está en la valoración de nuestras propias soluciones. Los liberales mexicanos, apoyados en el pueblo, generaron un cuerpo de doctrina política que culminó en el liberalismo social de la Revolución, lo que permitió que México naciera a la época contemporánea como un Estado social de derecho.

"Nuestra Revolución —dijo Reyes Heróles— es la primera revolución nacional, democrática, social y liberal en el sentido ético y político de la palabra, que avanza por una vía de desarrollo no exclusivamente capitalista." Y la empresa pública en ese avance es una solución nuestra. México es el primer país democrático en el mundo que crea la empresa de Estado. El genio de Calles crea la empresa pública mexicana como la entendemos actualmente y consolida la estructura del Estado como promotor del desarrollo.

Creo que el mejor homenaje a la memoria de don Je-

sús Reyes Heróles que el Partido, su Partido, nuestro Partido, puede hacerle, es luchar del modo en que él luchó por los principios de la Revolución mexicana, que son el resultado del transcurrir dialéctico de nuestra historia. Luchar por los principios, pero aceptar el cambio. "Mantengámonos indemnes ante aquellos que quieren que se acabe con todo y ante los que quieren que se conserve todo." Más tarde completaría este pensamiento: "En el justo medio está el camino correcto: conciliar afanes teóricos con las realidades; contemporizar avanzando; conciliar intereses para evitar derrumbamientos estrepitosos. Hay intereses objetivos que deben ser rigurosamente respetados. Hay intereses objetivos por encima del gobernante, el primero de los cuales está constituido por la conservación del Estado."

Don Jesús, el político y el historiador, el jurista, el administrador público, fue maestro de muchas generaciones. En la cátedra y en la acción siempre convocó a sus discípulos a participar en el engrandecimiento de México. Patriota, alimentaba su patriotismo con vehemencia, con devoción, con una erudición histórica y política. Generoso en el diálogo, crítico o severo, fue un hombre comprensivo que encauzó a un gran número de servidores públicos. Supo ser colaborador respetuoso y leal de los presidentes de la República con quienes trabajó. Maestro y cercano colaborador del presidente De la Madrid, su muerte, cuando estaba al frente de la Secretaría de Educación Pública, se sintió no solamente como la desaparición de un funcionario y de un político ejemplar, sino como la pérdida de un mexicano de excepción en momentos difíciles para la patria.

Quisiera terminar este homenaje tomando prestadas unas palabras de Voltaire que a don Jesús convienen mejor que a otros: Reyes Heróles no hizo todo lo que debía porque fue un hombre, pero hizo más que ningún otro porque fue un gran hombre.