

También era obligada una severa reconsideración de las tareas y alcances del FCE como empresa editorial y, simultáneamente, de las actividades del FCE como parte integral del gobierno federal, las cuales *no* competían a la casa. El cuestionamiento culminó en la decisión de obtener independencia editorial y autonomía administrativa. Sin embargo, y he aquí uno de los rasgos contradictorios, lo complejo y delicado de la restructuración requería de un apoyo financiero y gubernamental indispensable para amortiguar los riesgos de una crisis interna (administrativa, financiera y laboral) y, sobre todo, para sostener la solidez de la responsabilidad cultural de la editorial. De hecho, cuando el presidente de la Junta de Gobierno calificó de «cirugía mayor» la transformación encabezada por Martínez, estaba reconociendo una operación reconstructiva que indirectamente repercutía sobre la Secretaría de Educación Pública y el gobierno federal, en la medida en que al FCE se le habían atribuido funciones propias de otras instancias gubernamentales<sup>11</sup>.

Para que el Fondo de Cultura Económica recuperara la continuidad editorial en sentido estricto, era indispensable el restablecimiento de una condición empresarial sana, en las áreas financiera y laboral; una actividad cultural equilibrada entre la política gubernamental y la autonomía de la empresa, y una proyección cultural independiente, sólo ceñida a la noción de responsabilidad que desde su origen había distinguido al Fondo. Las disposiciones orientadas a lo anterior fueron inmediatas. En lo editorial propiamente las soluciones fueron drásticas. La más de ellas fue la suspensión de las colecciones Archivo y Testimonios, de las publicaciones periódicas *El Trimestre Político*, *Otrocine* y *Nueva Política*, y el reordenamiento de la política de reimpresiones y tirajes.

Se procuró también recuperar el *equilibrio* en la selección de obras para su publicación y, consecuentemente, el concepto de su catálogo general. Ante la cualidad de *equilibrio*, resulta conveniente destacar la feliz combinación que se estableció entre José Luis Martínez, Jaime García Terrés y Alí Chumacero, cuya amistad a lo largo de más de 25 años y profundo conocimiento de —y amor por— los libros y la cultura germinó en un generoso y cohesionado programa editorial. Entre sus rasgos distintivos destaca la voluntad de retomar y actualizar el criterio cultural propuesto por Cosío y Orfila, en una versión acorde con los años setenta y ochenta. La manifestación de esto se observa en: 1) recuperar del catálogo general mediante la reimpresión de algunas obras por aquéllos publicadas y cuyo valor e importancia cultural seguía vigente; 2) seleccionar obras nuevas con el criterio del justo medio entre el horizonte ecuménico y nacional y entre el horizonte de la historia y de la hora; 3) intentar —hasta donde el mercado de los derechos autorales lo permiten— la contratación de la

<sup>11</sup> Es conveniente indicar que, años más tarde, por ejemplo, el Consejo y el Fondo Nacional para la Cultura y las Artes, la Dirección General de Bibliotecas y el Consejo Nacional de Fomento Educativo vendrían a cumplir las tareas que parcial e incipientemente entonces realizaba el FCE.

obra completa de un solo autor para que el lector pueda observar la evolución de su pensamiento, y 4) buscar monografías que analicen la obra o pensamiento de algunos autores referidos o, en su caso, que estudien una corriente o escuela de pensamiento.

La otra parte del reacomodo del Fondo de Cultura Económica se puede identificar en sus quehaceres culturales y proyección. Dice el refrán: más vale paso que dure y no trote que canse. Esto se percibe en: 1) la contracción de recursos (que conllevó la liquidación de las librerías, en las que se había instalado y acreditado foros de toda índole) repercutió directamente sobre las actividades culturales que, en la primera mitad de los años setenta, se realizaron con abundancia, y 2) la concentración de tareas sola y estrictamente editoriales se frenó hasta casi hacer detener el impulso protagónico que se le había adjudicado al FCE, y el cual lo colocó dentro de una dimensión y dinámica de política cultural estrecha, dependientemente unida a la del gobierno federal.

Sin embargo, durante los años ochenta la crisis económica que se generalizó repercutió directamente sobre el FCE, tanto que Jaime García Terrés al asumir la dirección de la editorial (1982-1988) se vio ante una encrucijada: contraer aún más al Fondo o aceptar la propuesta gubernamental de intentar paliar la crisis editorial mexicana mediante un sensible incremento en la producción. Se optó por la segunda alternativa, no obstante el riesgo de «desvielar la maquinaria» de la empresa. Así, cuando las editoriales mexicanas reducían su producción entre un 40 y un 70 por ciento, el FCE la incrementaba hasta prácticamente duplicarla en sus primeras ediciones, reimpresiones y, sobre todo, en los tirajes de ambas.

Consecuentemente y dentro de una perspectiva de una flexible heterodoxia, en el Fondo se crearon nuevas colecciones, se fortalecieron con nuevas series la ya existentes y se establecieron programas de promoción y ventas orientados a la venta masiva. No obstante, conviene recordar que durante la segunda mitad de los años ochenta, la editorial se enfrentó al competidísimo y costoso mercado internacional de derechos de autor, que orillaba a disyuntivas de naturaleza como ésta: los derechos de un libro de uno de los fundadores de la Escuela de Frankfurt costaban tanto como los derechos de media docena de excelentes libros de historia de las ideas, o de filosofía, o de sociología, o... aunque sin la rentable aura de prestigio con que contaban aquéllos. El FCE no tenía recursos para asistir a reñidas subastas en las que los editoriales españoles iban dispuestos a comprar todo a cualquier precio.

El consecuente encarecimiento debido a este proceder pronto llegó a su límite. Hacia 1988 la explosión editorial española, principalmente, se revirtió sobre sí misma cuando se percataron de que la sobresaturación de

la oferta editorial mostraba signos alarmantes: disminuyeron las ventas locales en una cuarta parte, la promoción y publicidad había rebasado el punto óptimo de eficacia para convertirse en un costoso e improductivo instrumento, y los reseñistas profesionales y publicaciones periódicas se habían rezagado ante la avalancha de libros. También la salida a través del mercado hispanoamericano fracasó; su capacidad adquisitiva se redujo en un aproximado 30%, sobre todo porque el costo del viaje trasatlántico encarecía todavía más los libros.

Ante esta realidad, el director encabezó varias estrategias para salir adelante: 1) se estableció un amplio programa de coediciones con instituciones educativas y gubernamentales, con lo que en forma indirecta y expedita se obtenía ingresos; 2) se rediseñó la estrategia de selección de obras para enriquecer el catálogo, y 3) se continuó el programa de reimpressiones y reediciones basado en el criterio de invertir la relación numérica: menor número de títulos y mayor tiraje, con objeto de prolongar la vida en el almacén, garantizar su oferta y reducir costos de producción. En estas medidas se buscó continuar el programa cultural-editorial emprendido a partir de 1970 (cuando él se incorporó al FCE) y, simultáneamente, ofrecer obras que ampliaran, dentro del tradicional rigor de las disciplinas de las ciencias sociales, económicas y humanísticas, el horizonte de la propuesta cultural, ya en los temas tratados, las perspectivas de los análisis, la interpretación o en todo junto, sin que esto significara un abandono de, o desdén hacia, obras apegadas a los cánones tradicionales de la investigación científica. De hecho, en el Fondo se buscaba una contemporización cultural, pues resultaban inocultables los cambios en la sensibilidad y en los tratamientos para abordar los temas en sí mismos naturales dentro de las ciencias sociales, económicas y humanísticas.

Sin embargo, el peligro de una cuantiosa producción editorial, dentro de un mercado deprimido como el de los años ochenta, era su almacenamiento; no obstante, pese a sus dañinas consecuencias económicas —acentuadas por las condiciones financieras del momento—, la editorial optó por ello, lo cual representaba un peligro menor ante otro de imponderables consecuencias sociales: sufrir el avasallamiento de la crisis. Por tanto, el FCE enfrentó el doble reto de superar las dificultades y limitaciones financieras (para lo cual —no sobra repetirlo— el irrestricto apoyo del gobierno federal y las entidades que lo integran cumplieron una función determinante), y de reconocer con cruda objetividad los riesgos a los que se enfrentaba México si editorialmente se quedaba a la zaga, pues si bien las necesidades culturales y educativas ni entonces ni ahora se han expresado materialmente tangibles, sí en cambio a mediano y largo plazo se manifiesta la pobreza cultural como una inocultable verdad. Es decir,