

<sup>6</sup> Las estadísticas indican que durante la administración de Azuela se mantuvo un promedio similar al de Orfila, sin embargo ese número proviene del fácil recurso de las reimpressiones y tirajes. No obstante el asunto no es cuantitativo, sino cualitativo, y esto se observa en un detalle: Azuela ideó las colecciones *Problemas de la Juventud*, *Creación Poética* y *Presencia de México*, cuya vigencia fue en extremo reducida debido a su inconsistencia; los escasos títulos rescatables se incorporaron a otras colecciones.

<sup>7</sup> Desde el punto de vista de la historia cultural y de las ideas, el gobierno de Díaz Ordaz se distinguió por su obcecado antiintelectualismo, como muestra su intransigencia en la citada polémica periodística contra el FCE, su cerrazón ante los conflictos en la UNAM en 1966 que concluyeron con la forzada renuncia del rector Ignacio Chávez y, sobre todo, su injustificada violencia ante los acontecimientos de 1968 —hecho que, según Alejandro Gómez Arias, fue suficiente como para manchar de sangre todo su gobierno—.

dentro de la editorial (tanto en los cuadros técnicos como en los intelectuales) se truncó en forma súbita: en cuestión de semanas hubo una desbandada de autores y colaboradores externos, con lo que la editorial perdió el sostén de su proyección intelectual. Hay un ejemplo bastante notorio: en escasos cuatro años *La Gaceta* derivó en una segunda y tercera época que, lastimosamente, mostraba la total carencia de un proyecto cultural; algo similar se podría indicar para las colecciones, que con más tropiezos que aciertos se mantuvieron activas<sup>6</sup>. En sentido inverso, justo es subrayarlo, algunos trabajadores de los cuadros técnicos y administrativos permanecieron dentro de la empresa; ellos fueron quienes lograron sostener la continuidad de 30 años y quienes formaron a los nuevos cuadros incorporados como parte del forzado recambio generacional, que mostraba más una subordinación acrítica a las directrices gubernamentales<sup>7</sup>, que una voluntad de imaginación y creatividad editorial.

El aspecto sobre el que sí afectó severamente el cambio de director fue la proyección internacional. Para 1965, el Fondo de Cultura Económica estaba identificado como la editorial en lengua española más importante y, por tanto, era común colocarla junto a las empresas italianas, alemanas, inglesas, francesas y estadounidenses más sólidas; sus directores eran considerados *clercs de l'édition* y, consecuentemente, eran los hacedores de un estilo, un código de conducta y de un mercado. En aquel entonces, todo estaba listo para la irrupción de una nueva noción de mercado editorial internacional a través del libro de bolsillo, las ventas masivas y el comercio de derechos de autor. Más aún, Hispanoamérica estaba en los primeros sitios de la lista de los intereses intelectuales de Europa y los Estados Unidos. En otras palabras, se estaba gestando el *boom* de la literatura hispanoamericana. Sin embargo, su repercusión sobre el FCE fue tangencial: Rulfo, Paz, Fuentes, Castellanos y algunos pocos más fueron atendidos por la crítica internacional, pero no con el espacio e intensidad con que Orfila lo había venido preparando, ni debido al apoyo expreso y decidido de la editorial, sino a la auténtica calidad intrínseca de las obras y autores.

La recuperación de la crisis de confianza exigió de una enorme serie de cambios dentro de la editorial, todos ellos concordantes con los cambios del gobierno federal presidido por Luis Echeverría Álvarez (1970-1976). Durante este sexenio administrativo, el Fondo contó con tres directores: Antonio Carrillo Flores, Francisco Javier Alejo y Guillermo Ramírez, ninguno ligado a los medios intelectuales ni a los editoriales, e incorporó para su conducción editorial a Jaime García Terrés, quien por más de 20 años se había distinguido por encabezar las actividades de difusión cultural y editoriales de la Universidad Nacional Autónoma de México y del Instituto Nacional de Bellas Artes, y para su conducción técnica a Alí

Chumacero, con larga presencia dentro del FCE y sólido prestigio en el ámbito intelectual.

La reconciliación en todos los ámbitos de la editorial fue el primero, complejo, delicado paso que emprendieron Carrillo Flores y Alejo, pues durante la administración precedente el FCE sufrió un drástico deterioro en: 1) el desinterés hacia la comunidad intelectual nacional e hispanoamericana fue tan evidente que los autores, colaboradores (correctores, editores, traductores y lectores) y comentaristas bibliográficos en los medios impresos se distanciaron; 2) las relaciones humanas y profesionales dentro de la editorial estaban teñidas de incómodas suspicacias, y 3) el comportamiento financiero y contable había lastimado a algunos de sus proveedores de servicios y materias primas.

Se buscó la reconciliación mediante: 1) de manera directa y selectiva, los directores se acercaron a los más altos representantes de los diferentes grupos culturales e instituciones académicas y se les solicitaron consejos para la editorial; 2) se revivió y dignificó con una Nueva Época a *La Gaceta* y con ella se emprendió una vinculación dinámica: solicitó colaboraciones, publicó adelantos de libros, reseñó novedades y, sobre todo, otorgó un lugar distintivo a la inteligencia y a la creación; 3) ligado más estrechamente a *La Gaceta* y a la subdirección editorial —ambas encabezadas por García Terrés—, se hizo todo lo posible por reconstituir un *esprit de corps* en el ámbito intelectual que había identificado y dado cohesión interna al FCE; 4) se vitalizaron las colecciones editoriales tradicionales por medio de obras y autores de mayor empuje, consistencia y penetración, además de rediseñar (mediante el reacomodo de obras de unas colecciones en otras) un amplio programa de reimpressiones, y 5) se emprendió una enérgica y extensa tarea internacional para promover a los libros y autores del Fondo.

Sin embargo, para alcanzar los aciertos referidos se incurrió en una larga y costosa serie de desaciertos: 1) la enorme afluencia de recursos materiales con que el gobierno federal dotó al FCE conllevó la realización de múltiples actividades de comercialización, difusión y extensión que, más pronto que tarde, convirtieron a la editorial en el centro de «un sistema corporativo» costoso e inoperante<sup>8</sup>; 2) subordinada al gobierno, la editorial realizó funciones de penetración política en Hispanoamérica y España, al punto que contra la carencia de relaciones diplomáticas con la España franquista, el FCE se convirtió en una sutil punta de lanza, y tras el distanciamiento con el Chile de Pinochet, la sucursal derivó en una incómoda presencia, y 3) concordante con la política «tercermundista», el FCE acogió en su seno a un nutrido contingente de exiliados suramericanos —chilenos y argentinos en particular—, al punto que multiplicó por cinco

<sup>8</sup> Llegó a contar con 12 empresas subsidiarias y asociadas.

a su planta de trabajadores —se rebasó la cifra de 500— distribuidos entre las empresas subsidiarias y asociadas, y sirvió de conducto para crear y financiar a La Casa de Chile en México y al Centro de Investigaciones y Docencia Económica (CIDE).

Por último, el conjunto de todas estas actividades reveló un hecho: la abundancia de recursos materiales no sustituyó la carencia de un proyecto cultural, editorial e intelectual, concebido y definido dentro de planes a mediano y largo plazo. Lo que quedó al descubierto fue cómo la subordinación a las propuestas gubernamentales marcó al FCE en ciertos matices en el diseño de su programa editorial<sup>9</sup> y, sobre todo, colocó a la editorial en la difícil posición de realizar tareas impertinentes a su natural competencia. En otras palabras, como adiosidades parasitarias, las empresas subsidiarias y asociadas y las tareas de difusión y extensión resultaron contraproducentes: convirtieron a la editorial en un órgano cultural del gobierno cuyos «costos de inversión» la colocaron al borde de la quiebra, pues con todo ello anularon su autosuficiencia que durante sus primeros 30 años la habían distinguido, al punto de reinvertir todas sus utilidades netas<sup>10</sup>.

<sup>9</sup> Nuevamente se crearon colecciones editoriales: Archivo, Testimonio y Lectoras de El Trimestre Económico, además de crear varias revistas: El Trimestre Político, Otrócin y Nueva Política; asimismo, dentro de las colecciones establecidas se dio preferencia a obras de economía y política concordantes con la política gubernamental.

<sup>10</sup> Es conveniente aclarar que el subsidio económico gubernamental que el FCE recibió regularmente durante los años cincuenta y sesenta (la dirección de Orfila) no llegó a representar ni siquiera un 25% de su presupuesto anual. En sentido inverso, el último año de Azuela más del 100% de su presupuesto anual fue producto del subsidio gubernamental y los años siguientes no cambiaron en forma significativa.

## 5. La consolidación

La consolidación del Fondo de Cultura Económica se alcanzó entre las contradicciones que padece en los últimos 30 años. La paradoja estriba en su permanente oscilación. Como se refirió respecto a las administraciones de Azuela, Carrillo Flores-Alejo-Ramírez, la presión gubernamental fue ostensible, tanto que los directores aceptaron que el Presidente de la República sugiriera ciertas orientaciones y actividades. Las siguientes administraciones no se identificarán por rasgos distintos. Por el contrario, paulatinamente será mayor la presión que sobre el FCE ejerce el gobierno, sobre todo en el control de su administración y financiamiento.

Cuando José Luis Martínez se hace cargo de la dirección de la editorial (1976-1982) se encuentra con una empresa inoperante y dependiente del financiamiento gubernamental. La identidad del FCE se había desdibujado y él pretendía recuperarla. Para ello resultaba indispensable una «cirugía mayor», consistente en una contracción que exigía: 1) la liquidación de las empresas subsidiarias; 2) el saneamiento general de las finanzas y la economía; 3) la reestructuración general de la organización administrativa y financiera, y 4) la reconsideración de la producción editorial dentro de una perspectiva en que se equilibraran los riesgos del mercado y la responsabilidad cultural. En suma, rehacer la editorial dentro del concepto e identidad que habían distinguido a la empresa.