

Pedro Aspe Armella

LA PRIVATIZACIÓN DEL SECTOR PRIVADO

FEDERICO REYES HEROLES Y RENÉ DELGADO

En esta segunda y última parte de la entrevista con Pedro Aspe Armella, el secretario de Hacienda cuenta cómo *seprivatizó* al sector privado y cómo al público. Narra *cuentos de esos duros* derivados de la decisión de fiscalizar al 10 por ciento de los contribuyentes y reformar la situación que prevalecía en las aduanas.

Coloquial en el lenguaje, sin ampararse en los tecnicismos, el funcionario deja ver las dificultades que afronta la apertura económica y los efectos que tiene en el terreno de la política, a partir de la convicción de que los cambios en la economía y la política corren al parejo.

Al finalizar la charla reflexiona sobre las enseñanzas de creer en los cambios que el gobierno impulsa, sobre su porvenir personal, y manifiesta satisfacción por participar en una época de cambios.

Por la extensión de la entrevista, se presenta resumida en algunas de sus partes.

Lo primero que teníamos que privatizar era el sector privado

FRH: Lo difícil será que permé la nueva noción de la presencia estatal en la economía. En otros países, por ejemplo Estados Unidos, la presencia estatal es enorme pero normativa, no de propiedad...

PAA: Por supuesto. Y de regulación y autoridad. Hay una enorme presencia estatal pero sobre normas ecológicas, de seguridad, condiciones de competitividad y planteamientos antimonopolios. Pero el gobierno no es el que maneja las empresas. No. Las puede manejar perfectamente el sector privado y tú ser autoridad.

¿Entonces, qué tipo de empresas tenemos? Tenemos empresas como las que están en el artículo 28, Pemex, la CFE y Ferrocarriles. En el caso de Petróleos Mexicanos puedes encontrar todas las razones que quieras para explicar por qué se debe quedar, pero hay una que nada tiene que ver con la economía, es una razón histórica y política y es por la que se quedará el artículo 28. Muy bien.

¿Ahora, de dónde viene el resto? El resto de las mil 155 empresas que había tiene dos orígenes. Uno, deriva de la época en que nos sentimos con mucho dinero para hacer eso y más. Y, obviamente, no se atacaban los problemas de pobreza; por eso subsisten. El grueso de las otras tiene un origen del que no nos gusta hablar: fueron empresas privadas que iban a la quiebra y se hicieron operaciones de salvamento por parte del gobierno.

La teoría era que tú salvabas empleos, pero fue una política -perdón por la contundencia- errónea y equivocada en dos criterios que debemos medir, de acuerdo con nuestros principios: equidad y eficiencia.

En equidad, en el fondo ¿qué hicimos? Utilizamos recursos del pueblo para evitar pérdidas patrimoniales a los banqueros y sus capitalistas. No pasan la prueba de la equidad. No la pasan. Desde el punto de vista de eficiencia, tampoco la pasan porque lo que hicimos fue *salve, salve y salve* empresas privadas a punto de quebrar, es decir, con muy baja productividad. Así, por buenas intenciones fuimos logrando pésimos resultados.

Por andar salvando empleos improductivos fuimos minando la capacidad de generación de empleos de la economía. No era gratis: se quitaba recursos a otros para meterlos acá. Lo peor: fuimos distorsionando también a la clase empresarial. De repente empezó a haber una clase empresarial que no tomaba riesgos, o si los tomaba *papi* lo salvaba. Nada más que *papi*, aquí, era el gobierno federal.

Para colmo, todas las operaciones de salvamento siempre se hacen bajo condiciones de emergencia y nunca pasan por el Congreso. Nunca hay transparencia porque hay prisa. ¡Ojo, con recursos públicos, eh! Entonces, lo primero era quitarnos eso.

Otro punto también importante. Si tú empiezas a ver la política de privatización de la que ya hablamos, hay algo que es cierto. Soy un poco cínico, pero lo primero que teníamos que privatizar hace diez años era al sector privado. El sector privado creía: *oye si te va mal, papi, el gobierno federal, utilizando recursos del pueblo te salva a tí y a tus banqueros; segundo, no te preocupes de la competencia de afuera, no te voy a poner ni siquiera un arancel de 800 por ciento, te voy a poner un permiso previo para que nada entre; tercero, oye, los insumos de Pemex dámelos a la tercera parte del precio, ¿no?, perfecto, aquí los tienes; cuarto, oye, un crédito de Nafinsa y si no te pago no hay fijón.*

Viendo eso dice uno: ¡pero qué es ésto! Lo primero que se tenía que hacer era privatizar al sector privado. Esa etapa fue decisiva. En todas las áreas la puedes encontrar. El caso extremo y patético es el de Nacional Financiera. Hace muy poquitos años el 96 por ciento del crédito total de Nafinsa, de esa banca de desarrollo y fomento con esa ley maravillosa del momento que estábamos haciendo patria y todo, se daba a cuatro empresas: dos públicas y dos privadas. Y el 4 por ciento al resto.

Las dos privadas llevaban sin pagarnos los créditos siete años. Por supuesto, les quité las empresas.

RD: ¿Se puede saber cuáles eran? PAA: Por supuesto: Caridad, Cana-nea, Altos Hornos. Esas eran. Se las quitamos porque, dijimos, si no nos pagaron y nosotros hicimos los créditos, ahora las empresas son mías. ¡Y qué caray, qué cosa más interesante! A la hora que las vendemos, sí apareció la *lana*. Lo que pasa es que nunca les habíamos cobrado; cobrando en el sentido de decir: bueno, me pagas o te meto ya sabes dónde.

Déense cuenta de esto. En protección, ¿qué le dábamos al sector privado? Toda la protección no con aranceles, con permisos para que no hubiera ninguna posibilidad. ¿En energéticos? Tercera parte de precios de energéticos. ¿En crédito? Ahí está Nafinsa, está Somex, todos los créditos. ¿Y en impuestos? Algo que he comentado, que a mí sinceramente me indigna es que entre 1921 cuando los sonorense ganaron la revolución, y 1988 cuando el presidente Salinas tomó posesión, en 67 años, la Secretaría de Hacienda peleó y obtuvo sentencia definitiva del juez en materia de evasión fiscal en dos casos. ¡Digo, por favor! Obviamente, uno propone el cambio porque no le gusta lo que se ve. ¿Qué era lo que teníamos? Teníamos tasas monstruosamente altas y, entonces, hacíamos como que cobrábamos y ellos como que pagaban. ¿Qué es lo que sucede con todo esto? Había que privatizar al sector privado antes de empezar con la privatización de las empresas públicas, es lo primero que había que privatizar.

La neta de la privatización del sector público

RD: Supone esto *deprivatizar al sector privado que, a partir del retrato de esos "empresarios", éstos no podrían recuperar las empresas que tomó el Estado?*

PAA: ¡Ah, cómo no! Hay unos muy abusados. Lo que pasa es que si yo te presto, si no me cobras pues, ahí se va. Pero eran empresarios muy buenos, y en el momento que se les dijo *se acabó esto, ahora éstas son las reglas del juego y si no me pagas te quito todo*, nos pagaron.

RD: Me refiero, ahora, en la privatización. Han surgido nuevos grupos; no han regresado -al menos, en el caso de los banqueros- los banqueros tradicionales...

PAA: Sí, algunos...

RD: Pero seguro se han propuesto un nuevo perfil de empresario para entregarle responsabilidades del tamaño que tiene un banco, una compañía telefónica, una línea aérea. ¿Cuál es ese perfil?

PAA: El primer punto complicado de todo esto es que así como la economía se está abriendo, la sociedad se está abriendo. Y en sociedades abiertas no hay recetas ni estereotipos. No podemos decir: *Ah, caray. Los empresarios que queremos son de este perfil y, fíjate que compitieron y ganó este otro que me cae regordo, es premoderno, y entonces no se la damos.*

RD: ¿Les ha ocurrido?

PAA: Por supuesto. Las ganaron y se las llevaron.

RD: ¿Quiénes?

PAA: No quisiera calificar a nadie de premoderno. Quién soy yo pa'decirlo, pero hay gente que te puede caer más bien, más mal, pero que ha ganado y ha ganado limpio y se las llevado. Ahí es donde ganas credibilidad. Gana la credibilidad porque cuando te sale todo a todo dar, pues, qué credibilidad.

En esta transformación de economía abierta y de sociedad abierta, no puedes tener un determinismo así. Es exactamente lo contrario de lo que precisamente quieres crear.

Lo que quieres crear es una manera de ver el mercado con todas sus deficiencias, limitaciones y logros, y tener una política con un énfasis social importante. Y, bueno, parte de las reglas del mercado es que ganan los que te caen gordos. ¿Y quién eres tú para juzgar? ¿Por qué yo voy a decidir: ah chirrión, aquí tengo yo una postura de 120 y una de 110, yo considero que es mejor la de 110? ¿Por qué? Si tengo un dato de que es un defraudador o que está ligado al *narco*, entonces lo saco antes.

Por eso tenemos este sistema de preclasificación. ¿Qué hicimos? ¿De dónde los sacamos? Lo que hicimos fue ir a preguntar: ¿oye, cómo le hicieron? Y déjame contarte algo interesante. Las dos historias extremas como siempre. La historia moderna del mundo: los dos lados del Canal de la Mancha. En el norte, alguien que llevó a cabo la privatización de algunos bancos del gobierno, dijo: *Mira Pedro, no te hagas bolas: vender un banco es como vender naranjas, véndeselo al mejor postor y ya.* Ah, caray. Es una visión.

Luego, el encargado de la privatización en Francia, al preguntarle cómo había privatizado, me contó un cuento muy interesante pero que no entendía yo -como dicen mis hijos- a qué horas llegaba *la neta*. Hasta que le pregunté, me dijo:

Bueno, la neta es que me senté yo un día a pensar qué empresarios franceses eran lo suficientemente responsables, serios, con capacidad para tener un banco.

Te voy a ser franco, regresamos muy preocupados. Dijimos: ah caray, no puedes vender los bancos así, cuando es el dinero de los demás, hay algo de fiducia ahí, no estás manejando tu propia industria y pues allá tú si te equivocas. No. Estás manejando el dinero de los demás, por eso la regulación, por eso la autoridad. Es una cosa muy delicada.

Dijimos: ¡Ah, chirrión! No son naranjas pero tampoco podemos decir quién sí y quién no, pero por qué y cómo y con base en qué. ¿Qué base constitucional, jurídica, real tenemos? ¿Qué hicimos? La hicimos a la francesa. Etapa uno, preclasificación, ahí vemos que no vayamos a tener un defraudador, etcétera. Luego, etapa dos: los ya preclasificados. ¿Y ahí, qué importa?

FRH: Lo que importa es cuánto. PAA: Ahí es la posición anglosajona. En el segundo nivel, no en el

primero. Francesa en el primero y anglosajona en el segundo. Eso es y te voy a ser franco: hemos vendido nueve bancos, no me lo vas a creer, llevo un récord de cinco-cuatro. En cinco he pronosticado mal quién ganaba y en cuatro bien.

Es muy impresionante. Tenemos mucha información. El Comité tiene mucha información, sin embargo la mitad de las veces me he equivocado. ¿Por qué? Porque no sabes. Como la gente sabe que si ya llegó al segundo nivel, genuinamente, el que dé más *lana* se los lleva. Eso explica mucho de los precios.

Lo que quiero decir es que tú pones reglas desde el punto de vista institucional: quieres una capitalización, quieres que compitan, que tengan experiencia, una serie de cosas que establece la ley. Eso lo pueden llevar a cabo quienes te caen bien y quienes te caen mal, los viejos y los jóvenes, los de provincia y los del defé, los que tienen contactos o no, los que votan por el PRI o por el PAN.

Ese es el tema de las sociedades abiertas. Lo que tenemos que hacer nosotros es una cosa de transparencia: fija las reglas, pon una cuestión mínima, luego, que gane quién llegue allá, ya preclasificado, y ofrezca el mejor precio. No puedes poner un perfil *ex ante*. Si lo pones ya estás condicionando y volviendo a sociedades más cerradas. Y eso suena a otras cosas que Federico conoce mejor que yo, empieza a sonar y, luego, la raya entre que tú sí y tú no, y luego el autoritarismo.

Reforma fiscal: cuenta nueva y borrón

RD: ¿Vamos a ver entonces, enormes éxitos y enormes fracasos?

PAA: Déjame decirte. La regulación es prudencial. Eso es lo importante. Tenemos dos tipos de regulaciones: una prudencial preventiva en la que inmediatamente se prenden los focos amarillos cuando hay un problema. Ahorita lo que estamos haciendo es fortalecer las tres comisiones: la bancaria, la de seguros y la de valores. ¿Por qué? Son los órganos de autoridad. Es la defensa de los mejores intereses de la sociedad que, en su conjunto, han depositado ahí. Entonces, lo que tenemos son reglas claras de capitalización.

Ahora, ¿cómo la quieres?: que tú lo manejas por acá y tú pa-pa-pa-pa. Perfecto. Nada más que en esas ocho o nueve reglas claras, no te me brinques las trancas. Somos autoridad y, ahí sí, nos cambia el tono de voz.

RD: Hay una crisis de las instituciones políticas y pareciera que el último de los pilares del Estado es la inversión, el capital. Al hacer valer ustedes su autoridad, parecieran entrar en choque con quien, de alguna suerte, está soportando el peso de un Estado que se está reformando. ¿Cómo le va en esa relación de autoridad, considerando que la reforma fiscal significa ir al choque en un país como el nuestro, desacostumbrado a pagar impuestos?

PAA: Déjame contar algo que me impactó mucho. Yo trabajé en Hacienda en dos ocasiones, hace muchos años. Algo que recuerdo muy bien es que se decía que si la Secretaría era muy dura en lo del cumplimiento de los impuestos, el capital se iba a asustar y habría fugas de capital. Interesante tesis pero peligrosísima. Nos llevó a la pasividad en muchas áreas.

Yo nada más te digo: nunca ha habido más repatriación de capitales y nunca ha habido más inversión productiva que durante el periodo en que hemos aplicado las sanciones penales en materia fiscal. No, por eso. No voy a decir que la repatriación tiene que ver con eso. Lo que quiero decir...

FRH: ...pero influye...

PAA: Lo que quiero decir es que era un mito. Un mito creado por nosotros mismos: *Ato se puede tocar esto porque habrá fugas*. Lo claro es que hay que poner cosas sensatas. Vamos a hablar un poco de lo fiscal para cubrir el tema.

FRH: Además es muy importante. Es de las áreas de la gestión que no se han valorado.

PAA: Tú escribiste un artículo magnífico sobre eso y voy a decir una cosa. Le hablé a Federico y le dije: he oído una voz en el desierto.

Déjame decirte cuál es el problema: teníamos tasas enormemente altas y una evasión espantosa. El primero de diciembre de 1988 el presidente dio varias instrucciones a Hacienda. Todo mundo recuerda la de la deuda, pero yo recuerdo mejor ésta: tener tasas competitivas de impuestos sin perder recaudación porque el déficit es parte toral y, entonces, había que aumentar la base de contribuyentes, la base gravable.

Se dice fácil, bajar impuestos. Ahí están los datos. Había 50 por ciento en personas físicas de tasa marginal del 35 por ciento; en empresas 44 por ciento es 35 por ciento; había impuestos sobre dividendos, o sea, impuestos sobre impuestos, le cobraban a la empresa y luego se los distribuían y luego le volvían a cobrar. Ahora la tasa de impuestos es cero, tenemos impuestos más bajos que en Estados Unidos y Canadá. ¿Cómo aumentamos la base? Tú puedes aumentar la base de dos maneras: que los que te pagan medio bien te paguen bien, y los que no te pagan nada, te paguen.

Hicimos cuatro cosas que todavía no están terminadas. Primero, empezar a simplificar y hemos sacado diez en personas físicas; realmente, es fácil pagar impuestos en forma de personas físicas. Hemos sacado nueve u ocho en pequeñas empresas, con el método simplificado de entradas y salidas, es muy sencillo. Y seis o a lo mejor menos en empresas grandes, aún nos falta simplificar mucho el régimen ahí. Pero entre más sencillo sea, más fácil se pagarán impuestos.

Segundo, las tasas menores ayudan que se pague mejor. La gente te va a pagar mejor ahora que el IVA baja a diez, que cuando estaba a 15. Tercero, empezamos a auditar y fijate en los datos. Todas las reformas económicas tienen profundos impactos políticos.

FRH: Lo decías ahora. La repatriación de capitales a la par de una política fiscal agresiva, habla de una sociedad moderna: si el juego es parejo le entramos.

PAA: Fíjate cuál fue la tercera. Dije, vamos a auditar. Hicimos comparaciones de cómo se auditaba más o menos a la tercera parte del uno por ciento de los contribuyentes y *Paco Gil* me convenció, con gran terror mío, de auditar al 10 por ciento. El 10 por ciento es un *chorro*. En el 10 por ciento anual durante tres años, la probabilidad de que te toque es enorme. Si tú vienes de una familia como yo con seis hermanos y una hermana, y todos son contribuyentes o, si no ellos, sus esposas o esposos, en tres años, pues, más vale que les haya tocado a tres o cuatro de ellos. Les ha tocado a cuatro.

¿Qué fue lo primero que pasó? Nunca lo voy a olvidar. Llevaba como tres meses en la Secretaría y, de repente, se presenta una gente muy prominente. No voy a decir más, simplemente una persona prominente y me dice:

Señor secretario no tengo el gusto de conocerlo, pero quisiera hablar con usted: estoy dispuesto a entregar todos mis bienes. Yo he sido educado de manera que yo no peleo con el Estado, no con el gobierno, con el Estado.

-Perdóneme, no entiendo -le digo.

-Sí. Vengo aquí a poner a su disposición mis bienes.

-Perdóneme, no entiendo absolutamente nada -repetí.

-Doctor, por favor, no me la haga más difícil. Me cayó la auditoría la semana pasada y yo entiendo, en estas cosas a veces se gana, a veces se pierde. Dígame qué tengo que hacer.

-Óigame, este, fíjese que nosotros generamos números al azar en nuestras computadoras y fue usted seleccionado y, pues, no hay ninguna razón política ni persecutoria con usted.

-Entonces, usted no está enterado. Obviamente, esto está dirigido. ¿No podría usted averiguar?

-No, no tengo que averiguar nada -le respondí.

-Se lo suplico.

Salí de la oficina, pregunté y se me explicó que, en efecto, era algo normal. Regresé y le dije: *Ya chequeé.*

Es una cosa como siempre, normal.

-No se lo puedo creer. ¿Qué tengo que hacer?

-¿Está usted derecho o chueco?

-Creo que estoy derecho.

-Entonces no se preocupe.

-No, no. Estoy chueco.

-No, pues, pague rápido y no va a tener ningún problema.

El hombre ahí estaba, entregando todo. ¿Por qué? Porque no estamos acostumbrados a esto. Me veía como un verdadero loco. Le decía que había generado números al azar en una computadora y ha de haber dicho: *qué es ésto, qué ternura me da este muchacho*. Pero así era y seguimos auditando. El 10 por ciento es un *chorro* y, de repente, cae gente que conoces, gente de la vida pública, algunos que les caes gordo o que les caes bien..

FRH: Decía Locke que la única forma de gobernar es cambiando hábitos y, es cierto, el inicio de una auténtica cultura fiscal es muy reciente en México. Antes no había. No pagabas, convencido de que era la mejor alternativa.

PAA: Y también Federico con una tasa del 60.1, como llegó a estar, no podías exigir el pago. Era confiscatorio. ¿No es cierto? Ya con tarifas razonables, vas apretando.

Otra cosa que hicimos fue ofrecer a todos los contribuyentes que pagaran bien el último año, y le perdonábamos otros cuatro. Obviamente no fue una concesión graciosa de la Secretaría, fue en ley aprobada por el Congreso.

Ante esto mucha gente, decía: *como que parece pero no a borrón y cuenta nueva*. Y no, es algo parecido, es cuenta nueva y borrón. Es decir, págame bien el último año y te perdono los otros, pero págame el último año y el siguiente, el siguiente, el siguiente y ya te agarré. Se dió esa facilidad antes de hacer lo penal, de empezar con la parte penal.

La cuarta medida fue hacer unos casos penales, donde había realmente excesos. Ahí, la Secretaría ha ganado 99 o 98 por ciento de los juicios. No es que seamos muy buenos, lo que pasa es que nada más agarramos a los que de a tiro. No sé si me explico.

FRH: ¿Hay discrecionalidad en ésto?

PAA: Sí. Te voy a decir por qué. Tú tienes una cierta capacidad administrativa y no puedes resolver todos los casos. El chiste es agarrar los casos más feos de evasión. Por ejemplo, todos los que tengan facturas falsas, la ley no lo permite y nosotros tampoco. Esas facturas falsas a mí no me importan si son de 20 millones de pesos o de 2 mil. Hay discrecionalidad en el tipo de caso, pero ya que te metes a él, agarras parejo.

Otro ejemplo, el de subestimación de ingresos. Te dice el contribuyente, gané mil pesos; luego, hablo a todos los que le pagaron, realizo una auditoría, cruzo la información y le digo: oye maestro, aquí hay cheques de 2 mil pesos. Eso es una cosa muy seria. La subestimación de ingresos es muy grave.

Lo que ha pasado y es muy interesante, es que la recaudación ha crecido 33 por ciento en términos reales en tres años, el PIB ha crecido si no me equivoco 12 por ciento en términos reales. Eso quiere decir que la tercera parte en el incremento de la recaudación se debe a una mayor actividad y dos terceras partes a

fiscalización.

Aduanas: cuentos de a deveras

RD: ¿No ha generado mal ambiente la reforma fiscal en la relación autoridad hacendaria-empresarios?

PAA: No sé, pregúntaselo a ellos. Yo siento que la relación es buena pero son ellos quienes lo tienen que decir. Lo cierto es que hemos dejado muy claro que estas cuestiones de tipo penal señaladas por la ley las tomamos en serio, y se ha visto en los casos. Nos pueden temblar las corvas en otras cosas, pero ahí no. Además es un horror contra la sociedad, es una cosa horrible.

Muchas veces dice uno por qué esta gente hace esto. La única explicación es la impunidad y, en la medida en que ésta se vaya acabando, pues, la gente no traga lumbre, va cambiando. Quizás nosotros no podamos ver este cambio completo, pero lo que queremos es que la tendencia mejore, que la gente sepa que la ley está para cumplirse y que hay gente dispuesta a hacerla cumplir.

El área más difícil es aduanas, ahí hemos tenido los mayores problemas y puedo decir que la tendencia también es buena. La puedo defender pero, en términos absolutos, ¡qué bruto!: ¡lo que nos falta!

Quiero empezar por decirles que no he arreglado ese problema, ni me siento satisfecho. Estoy insatisfecho, aunque diciendo, eso sí, que es mejor que hace unos años. Desde la Colonia traemos problemas en materia aduanera y esto va a seguir.

¿Cuál era el problema fuerte? La ley decía que tenías que revisar todos y cada uno de los camiones que pasan por el cruce fronterizo "equis". En Nuevo Laredo, por ejemplo, pasan mil 750 trailers diarios de un lado al otro. Imagínate un ordenamiento que establece checar completo cada uno de los camiones. Ese ordenamiento invitaba a la corrupción: llevabas 19 horas ahí y, de repente, alguien te decía, pues, cáigase con 500 dólares y acelere. Y, pues, aceleraban. Aunque vinieras derecho pero, desde luego, posibilitaba más a quien venía chueco, al que de todos modos daba sus 500 dólares.

Ahí, lo primero que hicimos fue proponer un cambio no contemplado por la legislación: el cambio probabilístico. Fue idea de *Paco Gil* que había estudiado distintas legislaciones. Lo propusimos y hubo muchas discusiones en el Congreso y toda la cosa. Los legisladores decían: *¡Ahí Nada más quieres revisar el 10 por ciento y no el cien, no quieren trabajar.* Y físicamente aquello es imposible, pero los logramos convencer y se aprobó.

Pensé que iba a ser un paso relativamente fácil. Se puso un sistema con focos rojos y verdes, sobre todo para los camiones de carga. Se instaló el primer módulo aleatorio -así, con esas horribles palabras se le llama- en Ciudad Juárez o Nuevo Laredo, y a los 15 días no entraba en funcionamiento, a los 20 tampoco. Supuestamente se había ido la luz en la aduana y había manifestaciones de protesta de los empleados.

Mandamos al oficial mayor, Antonio Sánchez Gochicoa, con instrucciones de poner en funcionamiento el módulo. Se fue *Toño* y permaneció en la aduana 15 días. El primer día se volvió a ir la luz y *Toño* resolvió, ante esa circunstancia, dejar pasar a todos los camiones. Entonces regresó la luz, empezó a operar el módulo y seguían las manifestaciones de los empleados. Jaló el sistema, se checa-ba al 10 por ciento y regresó *Toño*.

A los cuatro días me llama *Paco Gil* diciéndome que la autoridad correspondiente en Estados Unidos le comunicó que teníamos un problema mayúsculo de colas de camiones que se extendían cuatro millas y media en Estados Unidos, que estábamos desquiciando el tráfico de aquel lado.

¡Qué es esto! -le dije a *Paco*. En fin, tuvo que treparse en un avión y se fue p'allá. Por la noche me comunicó algo increíble: habían cambiado el foco rojo por el verde, estaban revisando en vez de uno de cada diez, nueve de cada diez. Y nos llegó el pitazo de que valía 400 dólares el verde. Nos habían intervenido el sistema de cómputo, el *soft ware* y estaban vendiendo el verde. Les voy a contar otro cuento duro. Uno de esos difíciles que de veras angustian a uno. Una vez me invitó José Juan de Olloqui a una reunión de Serfin sobre la Cuenca del Pacífico. Me pidió que por favor fuera. No me dí cuenta y creo que era en Nuevo Laredo. En fin, fuimos allá. Había un coctel y yo iba a hablar al día siguiente. Estaban los embajadores de muchos de los países de la Cuenca del Pacífico: Corea, Japón, Canadá. Platicaba y cambiaba de ambientes para ver gente y, de repente, se acerca alguien con un vaso en la mano y me dice:

-Señor secretario, espero que usted no sea tan pendejo como para mover la aduana.

Yo casi me muero y dije: *Perdóneme, no escuché bien.*

-Espero que no sea tan pendejo para tratar de cambiar la aduana.

¿Cuál aduana? Fue muy angustiante. La gente estaba ahí, tan apenada como yo. Salí, llamé a *Paco Gil* y le conté. *Paco* me dijo que, años atrás, la aduana estaba en el río y que a alguien se le ocurrió cambiarla 27 cuadras atrás. Veintisiete por dos hacía 54 salidas a los lados. Ya se imaginarán el queso grouyere que tenía de control. *Paco*, que conocía el asunto, les dijo que estudiábamos la posibilidad de mover la aduana otra vez al lecho del río.

Quedé muy inquieto y, en la conferencia donde tenía que hablar, aproveché para decir: *He entendido cuál es el problema de la aduana en Nuevo Laredo y les quiero decir que, antes de tres meses, va a estar en su lugar de origen.*

Luego nos juntamos el grupo interno de la Secretaría y dijimos: vamos a mover la aduana. Vimos terrenos porque teníamos que comprar algunos, pedimos a la Contraloría que nos ayudara a hacer los trabajos

rapidísimo, contratamos una constructora y, ¡púmbatelas!, la constructora privada nos sale con que tiene una huelga. Resultó que los trabajadores, de repente, ya no quisieron trabajar, después nos cortaron el agua, la luz y vuelvo a mandar al oficial mayor a quedarse allá con su gente.

Empezamos a mover la cosa. Compramos los terrenos y un edificio. Personalmente teníamos que meternos: el subsecretario metido todo el día; el oficial mayor físicamente metido ahí; y, de repente, cuatro días antes de la inauguración, nos balean a dos agentes. Finalmente se abrió, pero todas estas cosas tienen que ser así: una por una.

Por ejemplo, el aeropuerto de la ciudad de México opera ya muy bien. Tenemos tiempos tipo Amsterdam. Hemos bajado la corrupción enormemente, los costos administrativos han bajado dos terceras partes y, lo más interesante, antes recaudábamos -no recuerdo bien las cifras- más o menos 100 mil millones de pesos al menos, ahora recaudamos 300 mil millones y la diferencia en importaciones es 20 por ciento. La pregunta es: ¿dónde estaban los 180 mil restantes?

Son cosas tremendamente difíciles. Miren, tengo gente de primera que le echa ganas y todo, pero no vamos a verla completa. El chiste es que defiendas la tendencia. Llevamos 175 gentes de aduanas en la cárcel...

RD: ¿De un total de cuántos?

PAA: Bueno, hemos disminuido mucho pero, digamos, ahorita tenemos más o menos en el área de aduanas como 6 mil gentes.

Lo que ha sido tremendo de esto es que, en Aduanas, uno se encuentra lo mejor y lo peor. Hay gente en verdad extraordinaria que, ante todas las circunstancias y las posibilidades, es honesta, capaz, profesional. No puede uno decir como cosa peyorativa *el aduanero*, porque hay gente maravillosa ahí, pero también hay gente de lo peor. Estas cosas van tomando tiempo. Si te fijas, estas reformas la fiscal, la aduanera, la financiera, la constitucional, el fortalecimiento de las áreas de autoridad, los traspasos de Hacienda hacia las Comisiones, todo esto va tomando tiempo.

La reforma económica y la política

FRH: ¿Podrías hacer una evaluación de qué tanta injerencia, qué tanto pesa en el exterior la estabilidad política del país sobre la salud de nuestra economía o macroeconomía? Le pido al economista una evaluación política. Las cifras hablan por sí mismas, esto debe ser muy atractivo para los inversionistas extranjeros, pero hay un factor con un contenido político que también tiene que percibir.

PAA: Lo que siento con respecto al exterior, donde han atravesado por muchas de estas fases, sobre todo los europeos, que además tienen una base muy fuerte de tipo cultural, es que ante esta dicotomía -yo creo falsa, de que puedes tener una reforma económica y después una política- se ríen. No creen en esa dicotomía.

Es cierto. En todas estas cuestiones de reforma económica afectan intereses políticos, pero también con el cambio político la propia economía es mucho más revisada, cuestionada y hay una mayor exigencia que es sana. Es, justamente, hacia donde debemos ir caminando. Te vuelves mucho más sensible cuando estás viendo un problema de tipo económico y tienes que justificar mucho más todas las decisiones. Esto es bueno *per se*, el tener que rendir cuentas y explicar el por qué de las cosas.

Date cuenta de algo impresionante: hace diez años por primera vez los secretarios de Hacienda y de Programación tuvieron que ir a la Cámara de Diputados. ¡Es impresionante! Diez años es nada. Ahora tienes que explicar, tener contacto con las comisiones legislativas, explicar acciones y justificarlas; enfrentar una crítica que te puede caer bien o no, pero eso es otra cosa. Sin embargo, tienes que tener razones. Esta exigencia es muy buena.

Entonces, yo creo que van juntas y no puedes tener ninguna de las dos que avance mucho más sin que impida el crecimiento de la otra. Queremos avanzar más rápido en la reforma política, tenemos que avanzar más en la económica; si quieres avanzar más en la económica, tienes que avanzar más en la política.

La gente ve mucho el equilibrio y, de repente, puede haber percepciones que una cosa va más rápido y en otra más lento, pero el chiste es el equilibrio, como todo en la vida. La gente le da mucho énfasis a eso y te voy a decir por qué: el inversionista es un inversionista de largo plazo que arriesga los recursos de sus accionistas y lo que ve no es lo que va a pasar en dos o tres años porque no obtendrá el retorno de su inversión en uno, dos o tres años, no hay inversiones en economías abiertas que te den esos retornos. Lo que ve es un poco el armado social, el tejido. En este sentido, la propia sociedad y también los analistas del extranjero ven ambas.

RD: ¿De algún modo está usted diciendo que la democracia viene por la vía de la apertura económica?

PAA: No. Tienen que venir simultáneas. No creo que la liberalización económica te dé la apertura política, pero no creo tampoco que la simple democratización política te dé la económica. Tienen que ir juntas, como acto deliberado.

RD: ¿No le estorba a la apertura económica el corpora-tivismo partidista o sindical?

PAA: Estamos en una época de transición, en la reforma económica, la política, la social, en la reforma del Estado que es lo que el presidente Salinas propuso a la nación y, bueno, están cambiando las cosas pero no

acaban de cambiar. Es una transición.

Las condiciones humanas no cambian de un día para otro y los problemas no se resuelven de un día para otro, se gestaron a lo largo de mucho tiempo y uno aprende que se van resolviendo también gradualmente. A veces, quisiera uno ir más rápido pero toma tiempo.

RD: ¿No advierte la necesidad de rupturas?

PAA: Lo que pasa es que también hay que ser prudente. Es algo que uno aprende. Tratándose de una reforma, le echa uno muchas ganas y hay algo de preparación, en ocasiones bastante, en otras no tanto, pero hay ímpetu, ganas de cambiar, porque cree uno en eso. Es cierto que, de repente, se enfrenta uno con fuerzas sociales que considera que no son adecuadas y, en ocasiones, hay que sacar el 40 por ciento y avanzar, no tirarle al cien porque, a veces, puede ser viable sacar una reforma al 90 por ciento pero al cien es imposible.

Tienes un dilema real: te entercas y no sale nada o cedes en algunas cosas y avanzas. Hay algunas áreas que son muy difíciles de modificar, que hay intereses reales muy fuertes de todo tipo, no nada más económicos sino también políticos, sociales, algunos culturales muy fuertes. Y, bueno, uno sentiría que deberían cambiarse y te enfrentas a la realidad y dices, bueno, vamos a dejar esto para otra ocasión o vamos a hacer este cambio e iniciamos por aquí y nos vamos yendo.

Lo importante es empezar echándose p'adelante, porque si empiezas echándote p'atrás, pues las cosas no cambian. Hay veces que no se puede, veces que se puede más; algunas donde a uno le sorprende la facilidad, y otras que obviamente no lo pensó uno mucho, le sorprende la resistencia.

Lo peor, tirar la toalla

RD: Estamos ya en la segunda mitad del sexenio, todavía no aterriza la reforma económica en la vida cotidiana y casi como síndrome en los últimos sexenios, en la segunda mitad es cuando viene la crisis. ¿No existe ese riesgo ahora?

PAA: Mientras más abierta es la sociedad, menos opera el determinismo y cada vez menos puedes pronosticar el futuro con base en el pasado, precisamente, por el cambio. El cambio de eso se trata, que no haya un ente que pueda pronosticar todo, sino que las sociedades abiertas se tienen que ir acomodando y, claro, muchas calabazas se van poniendo en el camino.

En 1987 tuvimos la problemática inflacionaria, cambiaría, toda la crisis y la necesidad de replantear la política económica. Era un quinto año de gobierno con una situación inflacionaria fenomenal, con una situación externa muy delicada y sentíamos que teníamos muchísimos problemas a la vez entrando al último año de gobierno.

Ahí, si uno analizaba qué había pasado en los últimos años de gobierno de otras administraciones, uno diría: *hí-joles, este arroz ya se coció y no hay mucho que hacer*. Creo que es una actitud mala que no ayuda, que te lleva a la pasividad y al conformismo. Yo no creo en ella. En los momentos más difíciles que rayaban en la angustia -por lo menos a título personal-, en ocasiones era desesperante ver una situación inflacionaria que se desbordaba, y uno como economista sabe lo que eso significa para la gente. Lo peor que hubiera pasado era tirar la toalla, decir esto se acabó.

FRH: Curiosamente, en el régimen del licenciado De la Madrid fue un año de pujanza todavía. Ahí nació el Pacto.

PAA: Eso es lo interesante. ¿Qué fue lo que hizo el presidente De la Madrid ahí? A mí me tocó modestamente una parte de esto. Lo que me tocó ver fue que, en un momento muy delicado, se vuelve uno a lo esencial: a las instituciones. Las instituciones de este país que con todos sus defectos, errores y cualidades, ha creado. Ah, esa es una diferencia enorme con otros países que no tienen instituciones.

Las instituciones creadas a lo largo de muchos años con diversas administraciones, con distintas orientaciones, son un activo de la sociedad, del pueblo de México. Y, en ese momento, hubo que hacer uso de ellas y apelar a ellas para salvar una situación que podía ser explosiva.

De la angustia y la aparente *debilidad* surgió una fortaleza enorme. Se pueden hacer y se pueden romper patrones porque en una sociedad viva no tiene porqué haber determinismo.

Esa cuestión típica de los ciclos, así, en sentido determinístico, no la compró. No la compró tampoco en el caso especial de mi jefe, el presidente Salinas, porque conoce bien estas cosas y, algo único, congrega un conocimiento enorme de lo político, lo social y lo económico, inclusive a niveles técnicos. Esta amalgama de atributos enriquece muchísimo las cuestiones, porque yo veo una parte del problema pero siempre tiene otras dimensiones que es difícil ver sobre la marcha. El tiene esos atributos.

Entonces, cuando él dijo en el Informe que es momento de mantener la guardia, apretar el acelerador y trabajar, y luego vienen las reformas como las que vienen, ya sabemos de qué estaba hablando en concreto; lo que uno siente es que hay una claridad y también un sentido de apremio. Y, bueno, eso en un momento en que ciertas condiciones son favorables, se tiene que capitalizar, se tiene que aprovechar, porque habrá otras irremediablemente donde los vientos estén en contra.

Es como cuando vas en un velero. En el momento que hay viento aprovéchalo porque después no va a haber. En el momento que hay vientos favorables aprovéchalos al máximo. Eso es lo que está ocurriendo. Eso rompe un poco los patrones determinísticos.

Política: arte de hacer posible lo necesario

RD: Tenemos un secretario de Estado que ha lidiado con evasores, con empresarios perdedores; que ha gratificado, de alguna suerte, a empresarios ganadores; que ha impulsado reformas, difíciles de comprender en el corto plazo y, acaso, generosas en el mediano o largo plazo. ¿Cuál es su destino político?

PAA: Esto que dices de las políticas económicas. Hace cuatro años, mi mujer que es historiadora y no le casca ni le interesa mucho la economía, me preguntaba: *En estas cosas de la política económica en épocas de crisis, ¿cómo va uno discriminando lo que pudieran ser buenas y malas políticas?*

A mí me divertía mucho esto, porque en épocas de crisis lo duro es que la inmensa mayoría, no la totalidad, pero sí la inmensa mayoría de las buenas políticas económicas de largo plazo tienen efectos negativos en el corto. Y, la gran mayoría de las políticas tremendamente positivas en el corto, tienen un efecto malo en el mediano. Obviamente hay excepciones pero como cosa general es válido.

Entonces, a mí me tocó la fortuna de llegar a los puestos públicos formado en una situación básicamente de crisis que es un signo distinto determinado por la fatalidad, por la fortuna. Lo que aprende uno es que las cosas pueden estar mal o peor y que hay que estar todo el día remando, y tratando de remontar cosas.

Esto hace una generación que es muy distinta de una que, por ejemplo, se formó en el desarrollo estabilizador; donde claro que había problemas y problemas enormes, pero donde la angustia y el apremio del día con día era un poco menor, cualitativamente. Esto lo hace a uno estar viendo, todo el día, un poco más estas cosas.

También creo que como signo generacional nos tocó la fortuna de después de estudiar en México haber tenido estudios en el extranjero que siempre dan una dimensión más y, en ese sentido, es enriquecedor. Hay gente que lo ve como peyorativo, yo creo lo contrario: es una fortuna y también un privilegio el haber tenido una beca para ver otras circunstancias, otras cosas y haber profundizado más en otros temas.

Lo que uno llega a ver a final de cuentas es que pudo haber gobiernos más buenos, más malos, con mejor tino, con pésimo tino, con mala o suerte, con magníficos equipos o no, pero creo que sí hay una continuidad muy positiva en algunas áreas.

Y quisiera retomar esto de las instituciones que he llegado a ponderar y aprender. Sólo cuando estudia uno se mete mucho a las cuestiones teóricas y las posiciones de los economistas, le enseña a uno muchas cosas: efectos, instrumentos, maneras de analizar o interpretar problemas, pero tiende uno mucho a menospreciar a las instituciones. En el sentido de que no se les da importancia, ese es el problema de las especialidades.

Entonces, una de las cosas que uno va aprendiendo es el enorme valor de lo creado para no menospreciarlo. Algunas instituciones que tienen algunos problemas las puede ver uno como un vaso medio lleno o medio vacío. Uno puede decir: *caray, tiene estos problemas, hay que tirarla*. Lo que uno va cambiando es que se aprende. Yo creo que he ido aprendiendo, no sé si ya aprendí todo lo que he ido aprendiendo, a valorar más esas cosas y a decir: *Bueno, sí tiene estos problemas. Se puede modificar, se puede alterar, mejorar...*, pero ¡jojo! porque las instituciones son creaciones de muchísima sabiduría, de muchísimos hombres, de muchísimas circunstancias y son asideros reales que independientemente de las circunstancias que uno tenga pueden ser muy útiles. Es algo que uno va viendo.

Otra cosa que va uno viendo es la enorme complejidad del tejido social y que entre más fuerzas libertarias hay, por llamarlas de alguna manera, en el sentido de dejar que la creatividad de las mujeres y los hombres pese, cuente y se pueda desarrollar y generar, el sentido previo de que *¡ah!, yo sé qué va a pasar, yo sé cómo pronosticar, yo sé determinar*, se va cayendo.

Entre más creatividad hay, entre más se liberan estas fuerzas de la sociedad civil, menos puede uno pronosticar y predecir las cosas.

Por último, en toda esta connotación hay algo que yo aprendí de un viejo maestro al que tuve una estima especial. Me decía siempre que en economía -él era economista pero además un hombre culto, un verdadero hombre de saber- me decía algo que siempre me ha impactado mucho: *Pedro, uno de los males fuertes que hemos tenido, es que se cree que la política es el arte de lo posible. Eso tiene un enorme defecto, porque tiene que haber una connotación mucho más profunda en esto. Política no es el arte de lo posible, es el arte de hacer posible lo necesario*.

Y es cuando uno se entrega a lo que se cree, que no necesariamente tiene que estar compartido por la gente ni tiene que ser perfecto. La fuerza increíble que me ha tocado observar durante el año que trabajé con el presidente De la Madrid y con el privilegio de trabajar con el presidente Salinas, es que sí es posible hacer lo necesario y que tiene uno que tener creencias, entrega y también angustias y pena si te equivocas en algunas cosas.

Lo importante es que nos ha tocado una vida de cambio y cuando uno propone cambios, como los han propuesto ellos, en el fondo es porque lo que uno ve no le gusta. ¿Si no por qué cambiarlo? Entonces, este privilegio y estas angustias, que también las hay, son únicas. Es algo muy íntimo, sentir que se han hecho cosas en las cuales se cree. Lo que el futuro depare a uno después es lo de menos porque valen *per se*.

Si dentro de unos años estoy volviendo de donde vine que es lo que sé hacer, que es dar clases y vuelvo a dar clases, a mí me gustaría ver p'atrás y decir: *Bueno, no desaproveché la oportunidad de tener ese privilegio de haber vivido una época de cambio*.

Eso es un poco lo que yo te diría.