



El Banco de México y su creador

por **Enrique Krauze**

En 1925, el gobierno de Plutarco Elías Calles impulsó una iniciativa inédita para rehabilitar la vida económica del país. Figura central en esa operación fue Manuel Gómez Morín, quien, tras el horror de la lucha armada, dedicó sus afanes a construir instituciones. Este mes cumple cien años el Banco de México, una de sus mayores creaciones y prueba histórica de su perseverancia personal.

El año de 1925 presenció la puesta en marcha del proyecto económico más ambicioso de la historia contemporánea mexicana. El gobierno de Plutarco Elías Calles lanzó una ofensiva económica sin precedentes: una revisión radical de la legislación (minera, laboral, fiscal, civil, mercantil, administrativa, de crédito, etcétera); la fundación del banco central; la creación de la Comisión Nacional Bancaria; la renegociación de la deuda pública; economías draconianas dentro de la administración; formidables ahorros, ortodoxia financiera y presupuestal; un plan nacional de salubridad; rehabilitación de los ferrocarriles; creación del Banco Nacional de Crédito Agrícola; creación de la Comisión Nacional de Caminos y la Comisión Nacional de Irrigación; impulso al comercio exterior, la industrialización, la colonización y la educación agrícola.

Todo ello acompañado de un intento por institucionalizar la cooperación entre las clases trabajadoras y empresariales.

Ese año es quizás uno de los más optimistas y utópicos de la historia de los regímenes revolucionarios. No obstante, muchas de las obras e instituciones económicas que aún rigen al país fueron introducidas entonces. El encargado del manejo financiero fue el ministro de Hacienda Alberto J. Pani. La difícil labor de organización de la clase obrera se encomendó a Luis N. Morones, líder de la CROM y secretario de Industria, Comercio y Trabajo. La educación agrícola seguía las pautas que ideó el joven ingeniero agrónomo costarricense Gonzalo Robles. En la cúspide, el presidente Calles, a quien un diplomático francés no podía menos que comparar con Porfirio Díaz en cuanto a su afán constructor, dirigía la gran obra. Una de las eminencias grises, el técnico detrás del trono, fue Manuel Gómez Morín.

Gómez Morin fue el inspirador principal del programa de Pani para rehabilitar la hacienda pública y reorganizar la vida crediticia del país. Disintió de la obra legislativa carrancista y obregonista en nombre de una acción más operativa y menos programática; desde 1919 su prédica técnica lo revelaba como un ingeniero social más que como un jurista. No es un antecedente menor del Banco de México, por ejemplo, la insistencia de Gómez Morin ante el secretario de Hacienda Adolfo de la Huerta, desde Nueva York, sobre la fundación del banco único y los memorandos contrarios a los proyectos presentados para ese efecto en 1921 por el presidente Obregón, el propio ministro De la Huerta y el diputado toluqueño Antonio Manero (que escribiría años después su libro *La revolución bancaria en México*). Menos aún pueden tomarse como antecedentes anecdóticos cada uno de los pasos que siguió el trabajo técnico de Gómez Morin, tanto “fuera” como “dentro”, en el “detalle” como en el “espíritu”. Debe recordarse que Gómez Morin fue el redactor único de la ley del 31 de enero de 1921 que desincautaba los bancos intervenidos por la administración carrancista. Sus estudios en la Universidad de Columbia sobre el funcionamiento del Federal Reserve System también aluden a esta determinante personal en la obra hacendaria y bancaria del régimen callista, cuyo cerebro técnico fue Gómez Morin.

Más allá del origen personal de esa obra institucional, incidían en ella factores históricos: circunstancias políticas internas y externas, una coyuntura económica favorable, la presencia técnico-política de Pani en la Secretaría de Hacienda, fueron algunos de los componentes que permitieron que el gobierno de Calles pusiera especial empeño en la rehabilitación económica del país por sobre otros intentos realizados por su antecesor, Álvaro Obregón, en particular el educativo.

El primer encargo de Pani a Gómez Morin fue organizar los trabajos del Departamento Técnico Fiscal. El objetivo del departamento era revisar la legislación fiscal de la república, descubriendo los traslapes y contradicciones existentes entre los diversos impuestos; asimismo, había que recabar información suficiente de las modalidades del impuesto en el extranjero y diseñar en definitiva el impuesto sobre la renta, que tenía por antecedente el que se aplicó una vez durante el año del Centenario, creado por Miguel Palacios Macedo. El 18 de marzo de 1925 se expidió el decreto del impuesto sobre la renta. En parte como consecuencia de los trabajos del Departamento Técnico Fiscal, se vio la necesidad de convocar a una Primera Convención Nacional Fiscal, cuyo objetivo sería lograr la separación racional de los campos de imposición. La convención se llevó a cabo en agosto de 1925. Gómez Morin fungió como vicepresidente de la convención y presidente de la comisión más compleja e importante, la de Concurrencia y Reformas Constitucionales.

Con ser tan importante la rehabilitación hacendaria que encabezó Gómez Morin, lo fue aún más la rehabilitación

bancaria. A fines de 1924 redactó la nueva Ley General de Instituciones de Crédito. A principios de ese año, Pani le encomendó, en una comisión integrada también por Fernando de la Fuente y por Elías S. A. de Lima, la elaboración de la ley y los estatutos del banco único de emisión. La nueva batalla económica que intentaban hizo que, curiosamente, De la Fuente y Gómez Morin llamaran “mi general” a Elías de Lima. A la historia personal de estos tres personajes puede atribuirse también el éxito de la institución y la celeridad con la que pudo concretarse.

Manuel Gómez Morin había estudiado en 1921, durante su estancia en Nueva York, el Federal Reserve System americano, además de asistir a la Universidad de Columbia con el propósito de entender el funcionamiento de los bancos centrales. Desde Nueva York insistió con De la Huerta en la necesidad de fundar el banco como una muestra de poder y responsabilidad ante las presiones americanas. De la Fuente ocupaba el cargo de jefe del Departamento de Crédito, de Hacienda. Era uno de los pocos técnicos sonorenses, compañero y amigo de Obregón y Calles antes del ascenso político de estos. Era abogado y buen conocedor de las cuestiones de técnica jurídica. Elías S. A. de Lima era un banquero de 58 años, judío, nativo de Curazao, que había llegado a México en 1909 contratado por la Casa Speyer (con la cual el gobierno mexicano tenía contratados fuertes empréstitos), y que al desatarse la revolución constitucionalista decidió permanecer en la capital. Hasta 1914 figuró como director del Banco Mexicano de Industria y Comercio (regentado por Speyer). Había vivido en Nueva York y había seguido estudios en la Universidad de Heidelberg, en Alemania. Con la llegada de los sonorenses al poder, entró a formar parte del servicio público como consejero presidencial en cuestiones de reorganización bancaria. A menudo comentaba que su decisión de permanecer en el país se debía a que, a diferencia de Estados Unidos, en México estaba aún todo “por hacerse” en materia bancaria y él podía aportar su amplia experiencia. Obregón lo consideraba el “más apto financiero” del país. “Los Tres Mosqueteros”, como se les llegó a conocer, trabajaron por un tiempo doce horas diarias.

El 1 de septiembre de 1925 el presidente Calles inauguró el Banco de México, nombrando, “desde luego” (textualmente), como presidente del consejo de administración a Gómez Morin. En su mensaje presidencial de esa fecha, el presidente nombró a los tres legisladores (De Lima, De la Fuente y Gómez Morin), cosa inusitada en la historia de los informes presidenciales.

El primer consejo de administración del Banco de México indica claramente la intención de buscar el apoyo de los grupos industriales, comerciales, bancarios y políticos más influyentes del país. El primer presidente del consejo fue Manuel Gómez Morin; Elías S. A. de Lima fungió como vicepresidente y Fernando de la Fuente como secretario; el primer gerente fue Alberto Mascareñas, sonorenses,

exagente financiero de México en Nueva York. Por orden no jerárquico, los miembros propietarios del primer consejo fueron Alberto Mascareñas, Carlos B. Zetina (fundador de la fábrica de zapatos más importante del país, “Excelsior”), José R. Calderón (directivo de la Fundidora de Fierro y Acero de Monterrey), Adolfo Prieto (fundador y accionista principal de la Fundidora de Fierro y Acero de Monterrey), Ignacio Rivero, Bertrand F. Holloway (director de Ferrocarriles Nacionales), Salvador M. Cancino (socio del influyente bufete Cancino y Riba, representantes de la compañía “El Águila”); los consejeros suplentes fueron Alfredo Pérez Medina (secretario general de la Federación de Sindicatos del Distrito Federal y miembro destacado de la CROM), Hilarión N. Branch (representante de la Huasteca Petroleum Company), Vicente Echegaray (importante ferretero), Pedro Franco Ugarte (empresario agrícola de La Laguna) y Lamberto Hernández (propietario de la farmacéutica Almacén de Drogas).

El 11 de septiembre, Gómez Morin escribía a José Vasconcelos, el exministro de Educación exiliado en Europa:

Tengo la novedad de que, yo no sé por qué motivos o casualidades, fui encargado de trabajar en la ley, en la escritura y en los estatutos del Banco de México y que al fundarse el banco me encontré entre los nombrados consejeros y fui designado presidente de la institución. Así que me tiene usted en estos momentos de banquero y no de banquero cualquiera, sino de un banco que por ser mexicano ha sido y será en muchas ocasiones un banco trágico, hecho en medio de la hostilidad de mucha gente, cuando las dificultades económicas de México son más grandes que nunca; de fuera y dentro todo el mundo está haciendo una guerra tenaz. El banco ha sido un éxito completo y entró, como dicen, con pie derecho. El consejo es absolutamente independiente y esperamos que se mantenga así para bien de todos. Por mi parte, creo que la nueva responsabilidad es demasiado grave para mí y estoy todavía anonadado por los acontecimientos más graves por más inesperados. De radical a presidente de un banco, lo veo ya, no hay más que el famoso paso; pero yo no me puedo sentir magnate de las finanzas y tengo que tomar un poco por el lado risible mi nueva situación, desde el punto de vista de mi persona [...] ¿No le parece admirable que haya sido posible fundar el banco con solo diez meses de ahorro? ¿Y no le parece magnífica la enseñanza que el gobierno de ahora y los futuros gobiernos recibirán viendo las posibilidades inmediatas de aprovechar un pequeño sacrificio?¹

También informaba a Vasconcelos de que su labor en el banco tenía una remuneración máxima de trescientos pesos al mes, por lo que el despacho particular lo resentía, pero que consideraba “positivamente enorme” el honor que se le había hecho e ilimitadas también las “posibilidades de hacer cosas útiles”. “Yo estoy”, decía, “de verdad muy agradecido por la oportunidad que se me ha dado de intervenir activamente, y ya sin el lirismo de discursos, en la vida económica de México”. Vasconcelos le aconsejaba, en carta del 9 de octubre de 1925, que no descuidase su despacho, “está usted en condiciones de hacerse de una fortuna honesta”. Lo felicitaba con frialdad por su nueva situación de banquero. Gómez Morin le respondía el 3 de noviembre:

No me gusta su felicitación por mi ascenso a banquero. Quizá porque estoy tan poco seguro de mí mismo, en este caso, desearía una opinión más explícita, bien sea para decidirme a continuar por algún tiempo en este camino, bien para decidirme a cortar por lo sano y renunciar a todo antes de que sea demasiado tarde [...] espero un nuevo párrafo de usted aunque sea mucho pedir que usted se ocupe de estas cosas y es un egoísmo extraordinario ocupar una carta con un asunto tan personal; pero fuera de usted y de Alberto [Vásquez del Mercado] nadie puede decirme con cariño y sinceridad si “voy bien o me devuelvo”.²

Vasconcelos explicaba, en carta del 17 de noviembre, que los jóvenes de la generación de Gómez Morin deberían hacerse de una posición de fuerza para aprovecharla en el futuro inmediato. Pensando seguramente en su próxima candidatura para presidente, Vasconcelos les recomendaba que no entraran por entero a la vida privada sino que hicieran sentir su influencia, “sin entregarse, naturalmente”. Del Banco de México expresaba dudas, en parte por la emisión definitivamente temerosa y reducida de billetes que el banco efectuaba, temiendo que una mayor reviviera la época de los “bilimbiques” (el papel moneda emitido durante la revolución constitucionalista, que se devaluó rápidamente); en parte, también, por las firmas que venían al calce de los folletos y papeles del banco, la del presidente Calles entre otros, “buenas solo”, escribía, “para el pie de un proceso de homicidio y robo”.³

Vasconcelos no podía evitar la antipatía que le causaba todo el tema del Banco de México. Es natural, y la razón estaba inscrita en su biografía. A su juicio era él, y no otro, quien debía ser presidente de México. Gómez Morin le pedía consejos y toleraba su reticencia, pero en el fondo no cabía de entusiasmo por lo que estaba realizando. El 2 de enero de 1926 le enviaba tres balances del banco, los

1 Manuel Gómez Morin a José Vasconcelos, 11 de septiembre de 1925, Archivo de Manuel Gómez Morin (en adelante, AMGM).

2 José Vasconcelos a Manuel Gómez Morin, 9 de octubre de 1925; Manuel Gómez Morin a José Vasconcelos, 3 de noviembre de 1925, AMGM.

3 José Vasconcelos a Manuel Gómez Morin, 17 de noviembre de 1925, AMGM.

correspondientes a septiembre, octubre y noviembre. En ellos vería que el esfuerzo realizado era “verdaderamente formidable”, y que el banco crecía con lentitud pero con firmeza. La cartera había aumentado sin forzar el mercado y bajando el tipo de interés a un promedio de 10%, cuando se acostumbraba llegar a 24%.

Pasó el tiempo. En 1927, Gómez Morin consideraba definitivamente lograda la primera etapa de organización del Banco de México, a lo cual había que agregar que el banco había atravesado por algunas crisis —causadas sobre todo por factores extrabancarios— de las que había surgido fortalecido. Se iba aclarando la idea que concebía al banco como un instituto que debía colaborar con el gobierno federal para el mejoramiento económico de la república, y al mismo tiempo debía mantenerse por “encima de las contingencias políticas del momento, sin bandería en la lucha de partidos y con la sola mira de superar el inevitable desconcierto que esas luchas acarrearán, mediante una acción constante y orientada por un plan económico racional”.⁴

El banco había nacido con problemas de origen, históricos pudiera decirse:

Una institución de esta naturaleza [...] debe ser el lógico coronamiento de una organización económica, de un sistema ya hecho de instituciones prósperas y que trabajan en un ambiente constructor para el bien del país, mientras el Banco de México nació en momentos de grave desconcierto, en medio de una economía sin actividad y sin valores, como punto inicial de un programa optimista de acción lanzado en medio del mayor pesimismo, como piedra angular y no como clave en el edificio de la economía nacional.

En vez de coordinar, el banco está en precisión de crear; en vez de aprovechar los elementos dispersos pero vivos y actuales de una economía, el banco debe iniciar él mismo el necesario incremento en las actividades económicas.⁵

No existía metodología comprobada alguna para la fundación de un banco único de emisión en un país de la estructura económica de México, y menos con la particularidad de encontrarse saliendo apenas de una etapa de diez años de revolución. El consejo de administración prefirió ajustarse a una política cauta de consolidación organizadora “hacia adentro”, acompañada de una intensa labor “educativa”, para acreditar públicamente al Banco de México; junto a ello, prefirió mantener —en su calidad de institución de crédito central— una política conservadora “hacia afuera”, renuente además a forzar la emisión. Estos lineamientos sorprenden si se toman en cuenta las circunstancias por las que atravesaba el país, cuando el tono general de la obra

económica del gobierno durante aquellos años era de apresuramiento e impaciencia.

El Banco de México optó por vivir sin más audacia que la que sería, a la postre, la mayor: la de seguir existiendo y crecer en medio de una coyuntura económica nacional que, a partir de julio de 1926, casi podría calificarse de pésima. En noviembre de 1928, Gómez Morin renunció definitivamente a la presidencia del consejo de administración del Banco de México, no obstante las reiteradas súplicas del director de esa institución para disuadirlo. La razón fundamental era el nivel que habían alcanzado los préstamos a las compañías agrícolas del Mante, propiedad del general Calles.⁶ A partir de entonces, aunque su consejo fue requerido muchas veces en Hacienda y él no se negaría a darlo, su trabajo de constructor y técnico sería puesto al servicio de los grupos más importantes de la iniciativa privada en México.

Sus obras siguen en pie, vivas. El Banco de México, las leyes hacendarias, el Banco Nacional de Crédito Agrícola, que fueron algunos de los moldes; el Grupo Monterrey, el Banco de Londres y México, las prósperas casas comerciales francesas, que fueron algunos de los contenidos modernos, plenamente capitalistas, que Gómez Morin ayudó a verter. Era un constructor anfíbio para el cual el hacer no conocía etiquetas públicas o privadas.

He escrito esta pequeña evocación con nostalgia. Nostalgia del gran constructor de instituciones que fue Gómez Morin, del privilegio que fue conocerlo, tratarlo, ganarme su confianza. Nostalgia también de ese México que reflejan sus cartas, un país que ha salido apenas de una era de violencia para entrar en una etapa de creatividad y seguridad en sí mismo. Y nostalgia de un futuro de reconstrucción que, tras muchos años de una nueva violencia destructiva, no termina por vislumbrarse. Y sin embargo, aquí está la prueba histórica de la perseverancia: el Banco de México, esa modesta institución que crearon aquellos gigantes, ha cumplido cien años, está en pie, y goza de plena legitimidad y autonomía. Así debe seguir. ~

La versión completa de este ensayo aparece en Boletín, publicación del Fideicomiso Plutarco Elías Calles y Fernando Torreblanca, núm. 105, enero-abril de 2025.

ENRIQUE KRAUZE es historiador, ensayista y editor, director de *Letras Libres* y de la editorial Clío. Su libro más reciente es *Spinoza en el Parque México* (Tusquets, 2022).

4 Manuel Gómez Morin, “Informe anual del Consejo de Administración del Banco de México, S. A. a los accionistas”, marzo de 1928.

5 *Ibid.*

6 Manuel Gómez Morin a Alberto Mascareñas, 1929, AMGM.