

Antes de responder, en tono menor, a las amables palabras de Carlos Antonio Espinosa, quisiera evocar la memoria de Manuel Carvajal, Alberto Vargas y Germán Botero de los Ríos, quienes presidieron con distinción el Consejo Directivo, así como la de los investigadores Antonio Barrera, Hernando Gómez Otálora, Juan Luis Londoño y Ulpiano Ayala, quienes hicieron el invaluable aporte de sus conocimientos y su inteligencia a la institución, cuyo aniversario estamos celebrando. Sea esta la oportunidad hacer explícitos mis sentimientos de reconocimiento y gratitud.

Invocación a la modestia

Rodrigo Botero Montoya

Solicité la asesoría de un académico amigo acerca de la modalidad oratoria recomendable para este tipo de eventos y recibí una saludable lección de humildad: Hable en tono menor, me dijo. Procure no aburrir el auditorio. Absténgase a toda costa de dar consejos o de pretender que posee algo de sabiduría. Tenga presente que, para muchos de los asistentes, lo único novedoso de su intervención será descubrir que usted todavía está vivo. Trataré de mantenerme dentro de esos edificantes parámetros.

Voy a compartir con ustedes un par de anécdotas de los años en los cuales inicié labores Fedesarrollo que revelan la complejidad de los móviles humanos y la forma como el transcurrir del tiempo va desdibujando la aparente nitidez de determinados acontecimientos. Es un tema que exploran Stendahl en La Cartuja de Parma y Joseph Roth en La Marcha de Radetzky. Según el filósofo portugués, Fernando Gil: 'En el plano de conocer y en el plano de actuar, en la filosofía o en la política, el hombre es una realidad dividida. El respeto a esa división es Heterodoxia'.

En el último año de la administración Lleras Restrepo, en la cual desempeñé la Secretaría Económica

de la Presidencia, me encontraba en lo que Dante Alighieri denominaba '*Nel mezzo del cammin di nostra vita*'. Por fuerza de los hechos, debía determinar el rumbo que tomaría mi actividad profesional a partir del mes de agosto de 1970. Reduje las opciones disponibles a una lista corta de tres ofertas que merecían ser evaluadas: la Embajada de Colombia en Londres, sugerida por el presidente Lleras y el canciller López; la Dirección para América Latina del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, con sede en Nueva York; y la dirección de una entidad similar al FES de Cali, cuyo objeto social era recaudar fondos para las universidades, promovida por Manuel Carvajal.

En una oportunidad anterior describí el proceso por medio del cual le expresé a Manuel Carvajal que aceptaría su invitación, siempre y cuando fuera para crear un centro independiente de investigación económica y social¹. Él ofreció apoyar el cambio

¹ Botero, Rodrigo; Reflexiones Acerca del Origen y Primeras Actividades de Fedesarrollo, 1995, publicado en Economía y Opinión 25 Años Fedesarrollo, Hernando Gómez Buendía, Editor, páginas 3-13.

de objeto social si yo me creía capaz de obtener la financiación requerida para poner en marcha esa iniciativa. A pesar del riesgo implícito en el acuerdo descrito, esa fue la opción que escogí. Eso describe lo que sucedió, pero no la causa de esa decisión.

Mi explicación para lo que estaba tratando de hacer era que Colombia necesitaba una institución de esa naturaleza, que crearla era la responsabilidad de mi generación con el país, y en fin, que el himno nacional. Eran los mismos argumentos que esgrimía ante los investigadores, para justificar la austeridad salarial y de equipamiento con la cual inició labores Fedesarrollo.

Si la Colombia de 1970 necesitaba a Fedesarrollo, se tomó su tiempo en descubrirlo. La institución era una *Rara Avis* para el entorno de la época. Se requirió un esfuerzo considerable para superar el ambiente inicial de escepticismo, cuando no de animadversión, y demostrar ante propios y extraños la viabilidad de Fedesarrollo. Si bien desde el principio proyecté hacia el mundo exterior optimismo y confianza en el significado de lo que se estaba construyendo, hubo momentos en los cuales llegué a albergar dudas acerca de las probabilidades de tener éxito. La procesión iba por dentro.

El debate sobre la sensatez de la empresa en la cual me había embarcado tenía lugar al interior de mí mismo entre las 3 y las 4 de la mañana, entre el lado cerebral, disciplinado, apolínio, y el lado espontáneo, imaginativo, dionisíaco de mi personalidad. El lado cerebral me reprochaba severamente estarme comportando como un tahúr, lanzado a la aventura, habiendo optado por una opción que me exponía a un fracaso mayúsculo, que además, amenazaba con hacerle un daño irreparable a la tecnocracia colombiana. Yo mencionaba el himno nacional, la responsabilidad de mi generación con el país y trataba de conciliar el sueño.

Me halagaría que se pensara que yo escudriñaba el futuro con perspicacia, y que obraba con la certeza de estar interpretando el *Zeitgeist*, el espíritu de los tiempos. La situación era un poco más compleja, a la vez que menos lisonjera para mi propio ego. Cuando descarté sin vacilar las opciones seguras y prestigiosas, no consideraba que estaba en la mitad del transcurso de mi vida, sino al final del mismo. Me explico.

Mi abuelo paterno y mi padre fallecieron a una edad temprana. En un despliegue de determinismo genético llevado al absurdo, me había resignado a aceptar que ése era mi destino. Más aún, había hecho cálculos que revelaban una alta probabilidad de que mi trayectoria vital no llegaría a lo que se denomina en Bogotá el cuarto piso. Por lo tanto, la escogencia entre las tres opciones estaba condicionada por un horizonte de tiempo reducido que modificaba la tasa de descuento y la aversión al riesgo.

El criterio utilizado para decidir fue comparar los textos del obituario cuya publicación suponía próxima en cada uno de las tres alternativas. Llegué a la conclusión que, desde ese punto de vista, jugarme el todo por el todo para crear un centro de investigación en Colombia se vería mejor en mi obituario que disfrutar de unos años plácidos en Londres o Nueva York. Así pues, confieso que entre los móviles que me llevaron a tomar una decisión de la cual me enorgullezco, se incluyen un cálculo actuarial equivocado y una variedad exótica, que algunos calificarían en forma menos benévola, de vanidad póstuma.

La edad de cuarenta años me encontró en una actividad diferente, en la cual se presume que la racionalidad tiene bien controlado cualquier impulso dionisíaco de espontaneidad. Recién concluidos los comicios electorales de abril 1974, el presidente electo, Alfonso López Michelsen, con el cual tenía

desde joven una entrañable amistad, me propuso que dirigiera la política económica del futuro gobierno. Le expuse las condiciones en las cuales me creía capaz de asumir esa responsabilidad, las cuales recibieron su aprobación: Que se me permitiera sugerir el nombre del Jefe del Departamento Nacional de Planeación; que tuviera plena autonomía para escoger mis colaboradores, sin interferencias políticas; que se adoptaran las reformas económicas más difíciles y de mayor envergadura en los primeros cien días, aprovechando el apoyo político de inicios de gobierno; y, que para tener listo el programa económico al comienzo de la administración, se me autorizara a conformar de inmediato, con cien días de anterioridad al 7 de agosto, lo que desde entonces se denomina el equipo económico.

Los integrantes del equipo económico iniciaron labores gubernamentales en plan de movilización total, lo cual implicaba cero viajes al exterior en los primeros cien días, sábados y domingos laborables, y estar dispuestos a recibir llamadas telefónicas más a partir de las cinco de la mañana. Salvo casos de fuerza mayor, no se atendería ningún asunto distinto de la puesta en marcha de la reforma tributaria y demás elementos del programa económico.

Pero lo inesperado tiende a interferir con los esquemas más rigurosos de la racionalidad humana. En este caso, hizo su aparición en la forma de una llamada telefónica de la Primera Dama, Doña Cecilia Caballero de López, para encarecerme la restauración de la Casa de Nariño, la cual iba a ser la nueva sede de la Presidencia de la República. Ésa era una distracción sin vínculo alguno con las prioridades de la política económica. Además, era un asunto que correspondía a entidades distintas del Ministerio de Hacienda. Pero mi experiencia gubernamental anterior me había enseñado que, a pesar de no tener un cargo formal en la organización

estatal, las sugerencias de la Primera Dama deben ser interpretadas como órdenes. Por lo tanto, en vez de señalar que esa labor le correspondía al Ministerio de Obras Públicas, le ofrecí ocuparme del asunto, luego de obtener la información pertinente.

Para formarme una idea de la magnitud del problema, invité a un arquitecto amigo a recorrer la obra a la hora de almuerzo, solicitándole que me diera un estimativo del costo que tendría concluirla. Rafael Obregón era un personaje fuera de serie, un hombre del Renacimiento: artista, navegante, constructor de barcos, ecologista, además de arquitecto y urbanista.

Nos habíamos hecho amigos navegando a vela en La Tarena y haciendo pesca submarina en las Islas del Rosario. Por las noches, mientras saboreaba un extraño cóctel de agua de coco con Ron Blanco, Rafael me explicaba sus ideas sobre ecología y urbanismo, que eran geniales, y sus teorías políticas, que eran una versión aristocrática del anarquismo. Cuestionaba la utilidad del gobierno en general, y la del gobierno colombiano en particular.

Yo toleraba de buena gana sus chanzas a mis expensas, y disfrutaba sus ideas para proteger los arrecifes coralinos, para convertir a Cartagena en una Venecia caribeña, y sus diatribas contra los rascacielos y los automóviles en el centro de la ciudad. Sus planteamientos urbanísticos resonaban con una de mis fantasías, originada en la transformación de París hecha por el Barón de Hausmann durante el Segundo Imperio. Así como algunos pretenden estar debutando en La Scalla de Milán cuando cantan en la ducha, yo me imagino las vías peatonales y las zonas verdes que mejorarían la calidad de vida urbana de las ciudades que visito.

Al recorrer la Casa de Nariño, encontramos un panorama desolador; no sólo porque el edificio estaba

en ruinas, sino por el vecindario. Por el costado norte había una hectárea de asfalto que servía de estacionamiento a los vehículos de los congresistas. Las cuadras circundantes se habían convertido en el tugurio urbano que caracteriza al centro histórico de numerosas capitales latinoamericanas. El veredicto de Rafael fue tajante: Lo que se requería no era la restauración de un edificio, sino el tratamiento integral del sector. Su sentido estético lo llevaba a concluir que, si era inevitable la existencia del gobierno como mal menor, éste debía tener una sede decorosa. Le solicité que elaborara un esquema de lo que tenía en mente y de su costo aproximado.

Lo que me propuso pocas semanas después era nada menos que transformar el centro histórico de la ciudad alrededor de un eje cívico que integrarían la Casa de Nariño, el Capitolio Nacional y el Palacio de Justicia, con el Ministerio de Hacienda en una discreta retaguardia. Ello implicaba darle un giro de 90 grados al diseño de la sede presidencial para abrirle una entrada ceremonial por la calle novena, construir parqueaderos subterráneos para los automóviles de los congresistas, suprimir unas vías, y peatonalizar otras. El proyecto contemplaba trasladar monumentos, desviar el tráfico, adecuar plazoletas y jardines, además de demoler unas quince manzanas que conformarían un programa de vivienda para empleados públicos. El programa de vivienda ayudaría a financiar las obras requeridas. También se dotaría de una nueva sede al Batallón Guardia Presidencial. Las nuevas edificaciones serían de baja altura, para darle al conjunto un severo estilo de austeridad republicana.

El proyecto era audaz, elegante, y funcional. Destacaba la interrelación de los tres poderes y contribuía a fortalecer el concepto de la dignidad del Estado. Su costo total era razonable. Estaba dentro de la órbita de lo que el Ministerio de Hacienda podía manejar

sin acudir a heterodoxias financieras o malabarismos presupuestales. Era recomendable a todas luces. Sin embargo, adolecía de dos inconvenientes que el lado apolíneo de mi personalidad se apresuró a enfatizar a la madrugada:

- ❑ Excedía de lejos la solicitud de la Primera Dama; y
- ❑ La restauración del centro cívico de la Nación, por admirable que fuera, no era responsabilidad del Ministerio de Hacienda.

Esas objeciones precipitaron una sublevación dionisiaca instigada por el ejemplo del Barón de Hausmann. 'Botero, deje esos convencionalismos de burócrata hispánico. Esto se hace ahora, se hace así, o no se hace nunca. Adelante con los faroles. Jálele'.

Decidí pues llevar la propuesta al siguiente acuerdo, una costumbre arcaica de la época, consistente en una hora semanal reservada en la agenda del Jefe del Estado, los lunes de 3 a 4 de la tarde, para tratar en privado con el Ministro de Hacienda los asuntos del área económica. Los primeros cuarenta y cinco minutos se dedicaban a discutir la implementación del programa económico y los quince minutos finales a comentar, en plan de amigos, la marcha del gobierno, las relaciones con el Congreso y los últimos acontecimientos de la picaresca política nacional.

Aproveché esta parte del acuerdo para presentar la propuesta y explicar que el proyecto podía financiarse a través del Banco Popular y el Banco Central Hipotecario, entidades adscritas al Ministerio de Hacienda. El Presidente le echó una ojeada a los dibujos arquitectónicos mientras encendía su pipa. Con la mezcla de flema inglesa y humor santafereño que acostumbraba cuando estaba de buen humor me dijo: 'Mirá Rodrigo. Haz esa vaina, pero no me des los detalles'.

Establecí con Rafael una división de responsabilidades por medio de la cual me limitaría a movilizar los recursos financieros requeridos. Él se encargaría de dirigir el proyecto, de hacer todos los trámites y de obtener los permisos pertinentes de las distintas entidades distritales y nacionales afectadas. El proyecto se ejecutó con una eficiencia y una celeridad poco usuales dentro de la tradición administrativa colombiana. Lo cual es un indicio de que, habida cuenta de su talante irreverente, Rafael Obregón, actuando como delegado del Ministro de Hacienda, transformó el centro cívico de Bogotá, la obra maestra de su brillante carrera profesional, con máximo esmero urbanístico, pero con mínima atención a las formalidades burocráticas. Y era tal su carisma personal, que a nadie se le ocurrió preguntarle que desde cuándo ejercía funciones urbanísticas el Ministerio de Hacienda.

El transcurso del tiempo tiende a cubrir las iniciativas gubernamentales y las reformas con el manto del olvido². Cuando me pregunto si algo permanece del programa económico al cual se le dedicó tanto esfuerzo, reconozco con humildad que el recuerdo tangible que queda de mi paso por el Ministerio de Hacienda es el proyecto de restauración urbana concebido por un arquitecto genial con inclinaciones anarquistas.

Pero no conviene exagerar la nota frívola. Al menos dos cosas adicionales quedan, ambas relacionadas con mi experiencia en Fedesarrollo. La primera, para suplir la falta de fuentes internas de financiación de la investigación, promoví la creación en el Banco de la República de la Fundación para la Promoción

de la Investigación y la Tecnología, que financia estudios, proyectos de investigación y la elaboración y publicación de tesis doctorales.

La segunda, habiendo comprobado de lo que eran capaces técnicos jóvenes, altamente calificados, con estudios en el exterior, visión de mundo y conocimiento del inglés, utilicé ese criterio para seleccionar a mis colaboradores en el equipo económico. Éste se conformó con un grupo excepcional de mujeres y hombres, algunos de ellos con formas poco convencionales de vestuario y de cabellera, para mencionar sólo las que me constan, que ingresaban por primera vez al servicio público. Esos técnicos, que algunos denominaban 'los hippies del Ministerio de Hacienda', han ocupado durante estos treinta años posiciones directivas en el gobierno, la academia y el sector privado y siguen teniendo una influencia notable sobre la política económica nacional.

Concluyo con una fantasía que no me da pena confesar. Mi sueño es que cuando Fedesarrollo celebre su 50° aniversario, en el año 2020, seguirá siendo un centro de excelencia con prestigio internacional. Pero a diferencia de hoy, cuando es un enclave de modernidad en un país subdesarrollado, yo aspiraría a que en esa fecha hiciera parte de la infraestructura intelectual de un país desarrollado y una sociedad moderna. Por sociedad moderna entiendo una sociedad democrática, próspera, igualitaria, pluralista y laica. Si ese sueño se hace realidad, me quedará la satisfacción de saber que los años dedicados a la aventura de construcción institucional en Fedesarrollo hicieron un modesto aporte al bienestar de mis compatriotas. Muchas gracias.

² Ver por ejemplo el Cuadro 1 del artículo La Política Fiscal en el Siglo XX en Colombia: Una Visión Global publicado en Coyuntura Económica, Volumen 34, Número 2, del segundo semestre de 2004, página 57.