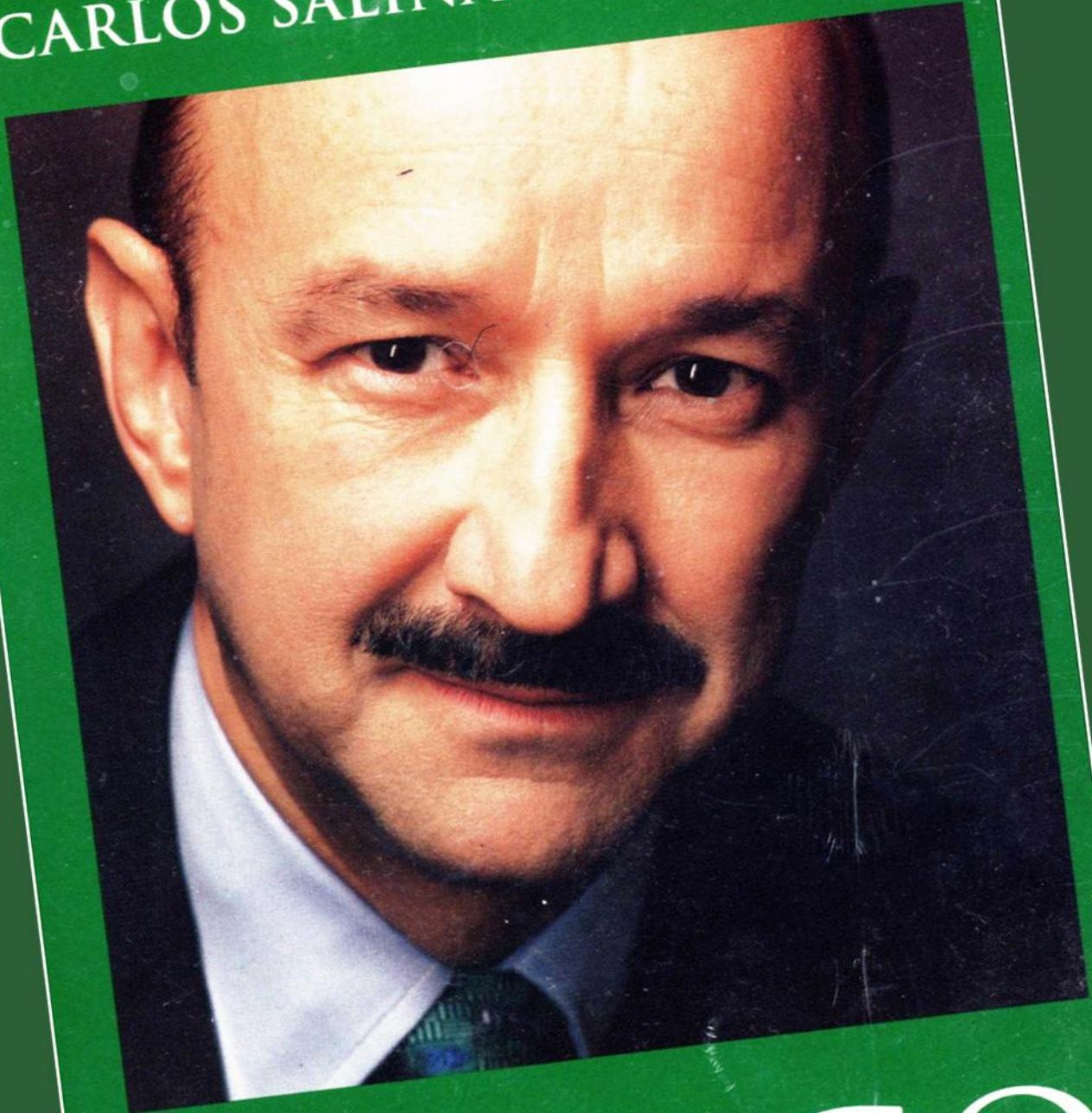


CARLOS SALINAS DE GORTARI



MÉXICO

UN PASO DIFÍCIL A LA MODERNIDAD

PLAZA  JANÉS

**CARLOS SALINAS DE GORTARI**

# **MÉXICO**

**UN PASO DIFÍCIL A LA MODERNIDAD**



## PRÓLOGO

Este libro es una explicación a los mexicanos. También a todos aquellos que dentro y fuera de México tuvieron fe en el proyecto de reformas que el gobierno a mi cargo llevó a cabo entre 1988 y 1994.

Como presidente de la República cumplí en tiempo y forma la obligación constitucional de informar a los mexicanos sobre el estado que guardaba la nación. Hoy como ex presidente, y en respuesta a la pregunta de qué pasó, cumplo el deber de explicar mis actos y los de mi gobierno por una razón moral. Respecto del tiempo de hacerlo, casi seis años después de iniciada una campaña de desprestigio en mi contra, éste ha sido determinado por la actitud de un grupo gobernante con la capacidad para inducir la difamación permanente y de generar una infranqueable espiral de silencio ante todo intento de defensa. Como soporte adicional de la calumnia y el silenciamiento, ese grupo ha mantenido una implacable campaña de persecución contra mi familia. En cuanto a la forma escogida para informar, este voluminoso libro responde a la cantidad y la diversidad de asuntos que, a juicio del autor, era necesario incluir para restituirle a la historia de aquellos años algo de la objetividad revocada en los siguientes.

Mi deseo al elaborar este libro no ha sido el de reparar mi imagen personal (algo a lo que, por lo demás, toda persona tiene derecho en cualquier país civilizado) sino corregir las distorsiones impuestas a una obra colectiva. Las precisiones y los testimonios aquí contenidos aportan elementos para reconstruir los actos de un gobierno comprometido y competente, que puso su mejor esfuerzo en el cumplimiento de una tarea difícil: contribuir a que el país diera un paso decisivo hacia la modernidad y, en consecuencia, hacia una vida más digna para los mexicanos. De ese proyecto formaron parte algunos de los personajes que más tarde se han propuesto desprestigiarlo y aun hacerlo aparecer como el origen de todos los males. Lo han hecho sin advertir que su acción atenta contra el esfuerzo de un gran número de mexicanos que subordinó su interés personal a favor del avance colectivo.

En el libro que el lector tiene en sus manos no se ocultan los errores e insuficiencias que han dado base a cuestionamientos fundados. Pero también se intenta desmontar la fabricación, dirigida desde el poder, de una imagen distorsionada de mi administración. En estas páginas he querido probar que el gobierno que me sucedió se empeñó en construir esa imagen para distraer la irritación social que él mismo suscitó con los graves errores cometidos durante los primeros meses de su gestión.

La crisis de 1995 canceló muchos de los avances logrados durante mi administración. Al golpe tremendo que sufrió la economía de las familias, hay que sumar otro efecto adverso de consecuencias incalculables: la erosión de la confianza que los mexicanos tenían en su capacidad para alcanzar sus propósitos, la destrucción del sentimiento de que el esfuerzo realizado valía la pena. A partir de la crisis muchos mexicanos se sintieron engañados. Esa catástrofe tuvo secuelas sociales, económicas y morales.

Ante esto, es indispensable precisar los verdaderos alcances de las reformas realizadas en la primera mitad de los noventa. Sólo así será posible desenmascarar la artera desnaturalización que pretendió hacer la pasar como el origen de la crisis que sobrevino después. Como el lector podrá apreciar, este libro pone énfasis en los cambios y avances logrados con el esfuerzo de miles de personas; en él se expresa también el reconocimiento a quienes desde la presidencia de la República contribuyeron a engrandecer a la nación. México no empieza ni termina en un sexenio. Lo que se avanza en un periodo presidencial es mérito colectivo. Lo que se retrocede casi siempre debe atribuirse a la responsabilidad de quien ejerce la primera magistratura de la nación.

En los distintos capítulos que conforman este volumen se combina el relato con la argumentación. La vastedad del trabajo responde al cúmulo de afirmaciones que se han hecho sobre lo realizado en aquellos años. Una simple afinación o referencia no hubieran bastado para contrarrestar casi seis años de alteraciones y calumnias. Era necesario probar cada dicho, mostrar las evidencias de cada logro alcanzado. Sobre todo, resultaba indispensable mostrar que el trabajo realizado exigió un qué hacer político permanente. En los últimos años se ha promovido la imagen de un gobierno omnipotente que imponía sin problema todos sus designios. Espero que estas páginas contribuyan a revelar las dificultades que supone gobernar un país tan complejo como México.

En mi administración hubo servidores públicos del más alto nivel que, a tono con las arraigadas tradiciones patrimonialistas de nuestra vida pública, podrían haberse enriquecido en el ejercicio de sus

responsabilidades. No lo hicieron y hoy deben realizar su trabajo con el peso adicional que implica enfrentar los infundios levantados en su contra por el sólo hecho de no haberse sumado a la tarea de vilipendiar al gobierno del que formaron parte.

Éste es un libro que pondera a las personas por encima de las fórmulas y los indicadores económicos. La obra se refiere y se dirige a seres humanos que se unen para trabajar y transformar su entorno. Por eso me aparté de las clasificaciones por temas o sectores y de los grandes agregados del tipo "economía, sociedad y política"

Mi primer impulso fue integrar este volumen con la crónica de cuarenta y cinco días decisivos: los transcurridos entre el 17 de noviembre de 1993 y el primero de enero de 1994. En ese breve lapso se logró consolidar un horizonte de certidumbre para el crecimiento económico del país, a prueba de golpes tan brutales como el que México debió enfrentar en los meses que siguieron a los últimos días de 1993. ¿Qué sucedió en esos días cruciales? El jueves 17 de noviembre, la ratificación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte. Poco después, el domingo 28 de ese mes, el PRI postuló como su candidato a la presidencia de la República a Donald Colosio, un hombre comprometido con la reforma desde dentro y con los cambios para promover soberanía, justicia y democracia en el país. En medio de hechos tan prometedores, el sábado primero de enero de 1994 estalló el levantamiento de Chiapas, al inicio como un movimiento guerrillero con el propósito de tomar el poder nacional y después con la exigencia de mayor atención y respeto a la dignidad de los indígenas. Tras reconocer la justicia de las demandas sociales y actuar en consecuencia, el gobierno trabajó para alcanzar acuerdos entre los distintos partidos políticos a fin de impulsar nuevos cambios democráticos en el país y realizar la elección presidencial de agosto de 1994, la más concurrida en la historia.

No obstante, esta primera idea dejaba fuera otros temas esenciales. Finalmente, al tratar de seguir una secuencia narrativa y explicativa el libro quedó dividido en 14 partes. Algunas pueden leerse de manera independiente y otras requieren de la revisión de partes anteriores. En realidad, para una comprensión integral de las reformas y sus dificultades sería conveniente proceder a una lectura completa de la obra.

En la Parte 1 se relata la forma en que se construyó el TLC. En 1990, una vez concluida la empresa de reducir la deuda externa, el gobierno mexicano propuso una negociación sin precedente con los Estados Unidos, vecino y adversario histórico. Con el final de la Guerra Fría, este país se había convertido en la única superpotencia mundial. La negociación concluyó de manera favorable al final de 1993 pero estuvo a punto de fracasar a cada paso. La firma del Tratado modificó la relación entre México y su vecino hegemónico del norte. El TLC fue un factor determinante en la rápida recuperación de nuestro país tras la crisis originada por el "error de diciembre" de 1994. Esta parte del libro representa un útil acercamiento al campo de las negociaciones internacionales.

La Parte 2 analiza la inserción de México en el proceso globalizador. Empieza con un examen de los primeros resultados obtenidos con el TLC. Incluye lo que faltó en la negociación. En particular, se plantea la forma en que puede llegarse a un acuerdo migratorio con los Estados Unidos y la oportunidad del mismo. Asimismo se pone énfasis en la necesidad de que el país diversifique sus relaciones internacionales ante la desaparición del llamado "segundo mundo", el campo socialista. En este contexto se incluye el relato, hasta ahora inédito, de la participación de México en un esfuerzo sin precedente por lograr la comunicación entre el jefe de Estado de Cuba y el presidente de los Estados Unidos. Esta parte segunda concluye con la crónica del restablecimiento de relaciones entre México y la Santa Sede, después de estar rotas por más de un siglo. Este importante paso se dio en el marco de la ampliación de las libertades religiosas en nuestro país mediante la reforma al artículo 130 de la Constitución.

La Parte 3 intenta precisar el contenido del ideario que orientó los cambios impulsados por mi gobierno: el liberalismo social. Emanado de las mejores tradiciones republicanas, el liberalismo social puso énfasis en la soberanía nacional y en el hecho de que es el sustento popular lo que legitima a un Estado. De ahí la importancia creciente de la sociedad civil y de la organización independiente de los grupos sociales en este ideario y en el programa al que dio origen. Es un capítulo necesario para comprender la relevancia de nuestra propuesta ante otras dos tendencias que luchaban por imponerse: el populismo y el neoliberalismo.

La Parte 4 incursiona en el tema de la democracia, a partir de dos obstáculos que mi gobierno debió enfrentar para alentar su construcción: los abusos a los derechos humanos y la amenaza del narcotráfico. El lector podrá reconstruir los avances conseguidos en la protección de los derechos humanos y conocer las difíciles condiciones en las que se libró el combate contra los cárteles de la droga y sus aliados en la Policía Judicial.

La Parte 5 revive las acciones realizadas con el propósito de sentar bases económicas para la justicia social. También es una recapitulación del esfuerzo desarrollado para recuperar el crecimiento económico y al mismo tiempo proteger el medio ambiente. Aquí se habla, asimismo, de otros temas trascendentes: la necesidad de privatizar bienes públicos para remediar males sociales y reducir la deuda interna; los pasos concretos para privatizar la banca; la enorme y casi desconocida batalla por eliminar las regulaciones que ahogaban la iniciativa de los particulares y por construir una moderna regulación del mercado. La democracia industrial aparece aquí como un medio para la acción libre y directa de los sindicatos, en la nueva dinámica de la libertad de comercio. En esta parte se evoca la innovadora propuesta de reformas al artículo 123 de la Constitución para liberar al trabajador ya los sindicatos de la tutela estatal, propuesta que fue frenada en el último año de mi gobierno y quedó en el olvido durante los siguientes. Finalmente, se describe la batalla por el petróleo ya favor de la renovación de la infraestructura del país.

La Parte 6 aborda otro tema sustantivo: el reto social que durante seis años enfrentó la administración a mi cargo. Aquí las evidencias se presentan de manera objetiva y documentada, con la intención de refutar la persistente idea de que el gobierno que me tocó presidir fue incapaz de frenar el crecimiento de la pobreza y promovió la concentración de la riqueza. A quienes se empeñan en sostener este aserto, sólo puedo asegurarles que las conclusiones a las que llega este capítulo provienen de datos confiables, obtenidos de organismos internacionales

Con un amplio reconocimiento en todo el mundo Dentro del combate a la pobreza surgió un programa que puede utilizarse como prueba de fuego del estímulo a la organización popular: el Programa Nacional de Solidaridad. Ese notable programa abrió la puerta a la participación organizada del pueblo. Para que el pueblo fuera sujeto y no sólo objeto de los cambios. Por eso aquí se dedica un largo capítulo a recoger los testimonios de las mujeres y los hombres que, organizados, lograron liberarse de la tutela del Estado y del control de los caciques. En esta sexta parte se abordan también dos temas cardinales: la profunda reforma educativa y el fortalecimiento de nuestra cultura. Se describen, asimismo, las acciones emprendidas en materia de salud y en particular por los niños. De manera especial, se muestra el camino seguido para llevar a cabo la reforma del campo mexicano. Sobre este asunto central, se precisa el alcance de la reforma al artículo 27 constitucional. Concluye esta parte con el relato de las acciones específicas realizadas a favor de los pueblos indios de México. Ante las ineficiencias que el levantamiento de Chiapas hizo evidentes, vale la pena mostrar algunos de los avances logrados.

La Parte 7 ofrece una visión sobre la construcción de la candidatura de Luis Donaldo Colosio en el marco de las reformas que se llevaron a cabo y las luchas en las que Colosio participó para hacerlas realidad. Se presenta el desarrollo de Colosio como servidor público, legislador, dirigente partidista y candidato a la presidencia. Enseguida se comentan las ideas específicas sobre la reforma del **PRI** y del Estado que Luis Donaldo y yo compartimos en diálogos intensos. Procuero también describir la participación comprometida de Colosio en las tareas de gobierno y en las propuestas del liberalismo social.

La Parte 8 contiene el relato del levantamiento de Chiapas, desde el primer día de enero de 1994 hasta el 30 de noviembre de ese año. También intenta un análisis de sus antecedentes y objetivos. Finalmente, incluye una descripción de las reiteradas presiones que diversos sectores y personajes intentaron ejercer para que el gobierno aplastara el movimiento a través de las más brutales acciones contrainsurgentes.

La Parte 9 es la más amarga de este libro. Narra el magnicidio de Colosio y sus secuelas: la pérdida del amigo y el líder, el desvanecimiento de la esperanza por consolidar la transformación del sistema desde adentro y la selección del candidato sustituto, sin omitir los golpes de mano y los engaños y omisiones tendientes a controlar el proceso en beneficio de algunos aspirantes a la nueva candidatura. De acuerdo con este hilo explicativo, se hacen una serie de precisiones sobre el "contexto político" posterior al magnicidio, en particular sobre las imputaciones maquinadas en relación al catastrófico acontecimiento.

La Parte 10 aborda la elección presidencial de 1994 y sus antecedentes: la disputada elección de 1988 y las negociaciones políticas que se iniciaron al día siguiente de mi toma de posesión para llevar a cabo una profunda reforma política. Aquí se relata el arduo proceso que condujo a la creación del IFE, y se da cuenta de la elección federal de 1991. En este punto, se establece una comparación entre el gobierno de la Ciudad de México durante mi sexenio y las gestiones del PRI y el PRD que lo sucedieron. Concluye esta parte décima con el recuento de las reformas electorales de 1993 y 1994, la ciudadanización del IFE, la credencial con fotografía para votar, los debates televisados y el desenlace del proceso de sucesión presidencial en las elecciones más concurridas en la historia del país. Por último, intento explicar por qué no era necesario

promover a la derrota del PRI para actuar a favor de la democracia.

La Parte 11 aborda un tema fundamental para los mexicanos los resultados económicos que mi administración entregó y la debacle provocada por los errores del gobierno que me sucedió. Se analizan aquí tanto el llamado "error de diciembre", como la responsabilidad de Ernesto Zedillo en la crisis de 1995 y en el caso Fobaproa, así como la deuda pública que se derivó de ese error y que se convirtió en el mayor endeudamiento de la historia. Lejos de preparar cuidadosamente la modificación de la apertura de la banda o del régimen cambiario, se precisa que Zedillo cometió dos errores mayúsculos. El primero, monumental, fue en diciembre, al proporcionar información privilegiada a unos cuantos empresarios mexicanos sobre la inminente devaluación, lo que les permitió cambiar sus pesos a dólares y agotar, en unas horas, las reservas internacionales del Banco de México. El segundo error fue producto de la incompetencia en la responsabilidad de integrar el paquete económico que era indispensable para estabilizar el peso después de la devaluación de diciembre. El gobierno tardó tres meses en anunciarlo; mientras el equipo gobernante vacilaba, entre finales de diciembre y principios de marzo se desató la elevación de las tasas de interés y ocurrieron otras tres devaluaciones del peso. Cuando finalmente se anunció el paquete económico, las tasas de interés ya llegaban casi a 110% y el dólar se cotizaba a más del doble, 7 pesos por dólar. Cientos de miles de familias perdieron su patrimonio y miles de empresas quebraron debido al desastre producido por el "error de diciembre".

La Parte 12 detalla la traición, a partir de 1995, al ideario del liberalismo social y al proyecto de reformas que fue impulsado por mi gobierno. Aquí se describe la forma en que la administración de Zedillo se protegió ante la irritación social producida por el "error de diciembre". Se explican los mecanismos y procedimientos utilizados para inducir en mí contra el ánimo social y crear una corriente de opinión pública que me declarara culpable de todos los males que aquejaban a los mexicanos. En este punto destacan dos hechos promovidos por ese gobierno: primero un manejo informativo orientado a imputarle al Estado y al PRI el magnicidio de Colosio; segundo, la construcción ante la opinión pública de mi supuesta responsabilidad en la crisis que arrasó con el patrimonio y la esperanza de millones de familias mexicanas. Para eludir sus culpas en el desastre nacional de 1995 y para cancelar el legado de Colosio, el gobierno de Zedillo promovió las dos acusaciones en la corte de la opinión pública. Fue en ese contexto que su gobierno dio un giro ideológico y programático y decidió abrazar el programa neoliberal. Se dio la connivencia y la coincidencia de los intereses del gobierno zedillista con los intereses de la *nomenclatura* que se había opuesto a las reformas. En el plano económico Zedillo abrazó el neoliberalismo, acaso con la pretensión de encontrar en este modelo una forma de desarticular la movilización social que podía desatarse contra el pésimo accionar del gobierno a partir de 1995.

La Parte 13 denuncia la fabricación de Estado que, dentro del propósito de inducir el ánimo social, se montó para acusar a mi hermano Raúl de haber participado en el asesinato de José Francisco Ruiz Massieu: desde la siembra de una osamenta, hasta el soborno de testigos de oídas, pasando por la falsificación de documentos oficiales. No se pretende con esta denuncia ocultar la situación patrimonial de Raúl. Todo un capítulo está dedicado a este otro tema. En él intento mostrar con objetividad lo que de eso supe y lo que ignoro. No se me escapa que este asunto fue utilizado de manera eficaz para reforzar la campaña dirigida a desacreditar a mi gobierno y a quienes colaboraron conmigo. A mí, a mis allegados ya todo el país, nos ha lastimado su proceder.

La Parte 14, última de esta obra, plantea la necesidad de abordar los nuevos tiempos que vive el país a partir de la elección presidencial del 2000. La victoria del candidato del PAN y la derrota del candidato del PRI significaron mucho más que un movimiento de alternancia bipartidista en el poder: el resultado representa un cambio de régimen y el fin del PRI como maquinaria electoral del gobierno. Sus repercusiones aún no se aprecian en toda su magnitud.

La necesidad de restablecer el Estado de Derecho, las instituciones y las conductas republicanas, así como al fortalecimiento de las organizaciones independientes y el apego a una estricta separación de funciones y poderes, aparecen como una expectativa superior del electorado, tras la degradación, al límite de la parodia, de estas instituciones en los últimos años. Responder a esa expectativa es una tarea indispensable para la consolidación del avance democrático. El uso de la fuerza del Estado, para ejercer la persecución política, llegó durante el régimen que siguió al mío a extremos impensable, hasta alcanzar la cancelación de derechos humanos y de las libertades más elementales. A muchos este planteamiento podría parecerles exagerado no lo es para quienes viven la inseguridad cotidiana debido al abandono de las funciones básicas del Estado, ni para quienes se han visto afectados por investigaciones y sanciones selectivas de orden administrativo, fiscal o penal, dirigidas a neutralizar a quienes no coinciden con las propuestas del régimen o a someter voluntades a las determinaciones políticas.

La reforma emprendida por el gobierno que me correspondió presidir se hizo a favor de movimientos sociales y cívicos; uno de sus objetivos fue dotar de poderes de acción y reivindicación a los grupos sociales y populares que trabajaban organizados. Los cambios impulsados por esa reforma requirieron de una constante negociación dentro del Estado y ante muchos otros intereses. El proyecto enfrentó numerosos adversarios políticos, muchos de los cuales militaban en los partidos de oposición, aunque no faltaron los "modernizadores" que se opusieron a las reformas ni los tradicionalistas que se sumaron a ellas.

Sin embargo, el verdadero enemigo de la reforma impulsada a partir del ideario del liberalismo social fue la *nomenclatura* del PRI y del gobierno. Sus integrantes simulaban apoyar los cambios en público pero bajo el agua se opusieron a ellos con tenacidad. Mi gobierno procuró construir consensos para neutralizarlos y evitar una guerra interna. Cuando señalé como enemigo a la *nomenclatura* muchos me exigieron los nombres de sus miembros. Algunos están mencionados en este libro.<sup>1</sup>

Conviene precisar qué se entiende aquí por *nomenclatura*.<sup>2</sup> En México la *nomenclatura* está conformada por una red de actores políticos y sociales surgida en los años treinta del siglo XX, al crearse la estructura corporativa del PRI; esa red se consolidó en los años cuarenta a partir de la estrategia de sustitución de importaciones y el llamado pacto de La Habana. Se estructuró así una alianza entre los populistas del Estado y los agentes de control político en los sindicatos, el campo y las burocracias. Los integrantes de esa *nomenclatura* eran políticos profesionales y experimentados, con gran poder económico y capacidad de control. Con miembros y aliados en los cuerpos de policía, la *nomenclatura* mexicana construyó relaciones y bases de apoyo importantes a lo largo y lo ancho del país. Estableció una concepción única y excluyente de la Revolución mexicana y la asumió como propia y para su beneficio.<sup>3</sup>

Durante mi gobierno, y en los años ulteriores, la *nomenclatura* estaba constituida por servidores públicos gubernamentales que habían ejercido una gran autoridad durante la época de la economía cerrada y protegida; a ellos se sumaban diversos militantes y dirigentes del PRI que se habían beneficiado de los métodos de control vertical y clientelar durante el dilatado periodo de partido prácticamente único. Parte importante de su poder derivó de su control hegemónico sobre la organización de las elecciones y de los grupos populares. Muchos eran identificados por su nombre y su rango de manera constante en los medios de opinión. Pero sus operadores cotidianos eran padecidos por los ciudadanos en su vida diaria: aquellos que se dedicaban a vender plazas en las oficinas centrales o en las paraestatales; los que vendían lotes en terrenos ilegales a los migrantes a las grandes ciudades; muchos más que ejercían su autoridad y sus abusos en las aduanas o en las oficinas fiscales, con las licencias sanitarias o los permisos requeridos para establecer una modesta empresa. La lista era tan larga y detallada como los mecanismos de control económico y político que la época de economía cerrada y de partido casi único les permitió.

Dentro del programa de modernización impulsado bajo el ideario del liberalismo social, los cambios promovidos enfrentaron directamente los intereses más importantes de la *nomenclatura*. Así, las reformas económicas cancelaron las concesiones que les permitían decidir discrecionalmente. Los cambios representaron también la desaparición de miles de posiciones burocráticas dominadas por ellos dentro del gobierno y en cientos de empresas estatales y de instituciones bancarias. Por otra parte, las reformas sociales de aquellos años terminaron con el control cupular que ejercían sobre las organizaciones populares en el campo y las ciudades, mientras que la reforma política vino a cancelar su control sobre la organización de las elecciones.

Las pérdidas que estos cambios acarrearón para la *nomenclatura* fueron millonarias en materia económica y trascendentes en términos de control político. Unos ejemplos sirven para ilustrar la dimensión de, los privilegios afectados:

- Los sectores tradicionalistas del gobierno y del PRI perdieron el poder político con la reforma electoral que creó el IFE en 1990. Esa misma reforma puso la organización de las elecciones en manos de los ciudadanos en 1994.

- El TLC contribuyó a eliminar las estructuras burocráticas que permitían seleccionar de manera discrecional a las industrias que se querían proteger. Con este cambio, las industrias antes favorecidas perdieron las utilidades enormes que obtenían, mientras que las burocracias controladoras perdieron incalculables beneficios.

- Se cancelaron las estructuras caciquiles que dominaban las organizaciones gremiales en los sectores energético y educativo, fuentes inagotables de poder político y económico.

- La creación de la Comisión Nacional de Derechos Humanos y sus recomendaciones pusieron en riesgo los enormes beneficios de muchos miembros de la policía judicial, así como de quienes desde el Estado

utilizaban el poder para, mediante el atropello constante de la ley, garantizar ganancias económicas y controles políticos.

- En el campo, las estructuras que tradicionalmente controlaban a los campesinos fueron desarticuladas mediante la reforma al artículo 27 constitucional. Esta reforma suprimió el corporativismo en las zonas rurales y le otorgó a los campesinos la capacidad de actuar sin mediaciones clientelares, así como el pleno derecho sobre la propiedad de la tierra que tutelaba el Estado.

- Los dirigentes tradicionales del PRI perdieron el control sobre los grupos populares, muchos de los cuales se organizaron de manera independiente gracias al apoyo de Solidaridad. Así se formó una nueva base social en más de 200 mil comités electos en forma democrática.

- Empresas particulares y dirigentes sindicales vieron canceladas las prebendas que obtenían al manipular a su antojo los enormes recursos financieros del fondo para la vivienda. La reforma impulsada en este campo representó el fin de la época en que el consejo de ese fondo era también un asignador de contratos.

- Se desregularon cientos de actividades productivas que limitaban la eficiencia microeconómica y producían utilidades desmesuradas a quienes detentaban los permisos especiales ya quienes los otorgaban. Sólo en el caso del transporte, los 15 grupos o "clanes familiares" que controlaban la sobreregulación obtenían, cada uno, 30 millones de dólares al año adicionales a las ganancias de la operación. Todos esos grupos formaban parte de la maquinaria del PRI, donde ocupaban posiciones clave y sin participar en la base popular y ciudadana del partido.

No se logró eliminar todos los mecanismos de control ni se llevaron a sus últimas consecuencias los procesos iniciados contra ellos. Muchos privilegios nacidos del corporativismo y de dominio vertical de la *nomenclatura* permanecieron. Pero las reformas afectaron las bases tradicionales de control político y económico del sistema político mexicano.

Para comprender mejor los complejos acontecimientos de 1994, dos elementos deben tomarse en cuenta: primero, que los hechos terribles de ese año tenían relación con los profundos cambios realizados durante los cinco años anteriores y que afectaron de manera muy adversa a la *nomenclatura*; segundo, que a partir de 1995 el gobierno de Zedillo estableció una connivencia con la *nomenclatura* en el plano político. Los unió el interés revanchista de ésta y la necesidad del presidente de distraer la ira nacional que provocó el "error de diciembre".

La campaña de inducción del ánimo social promovida por la administración zedillista para culpar a mi gobierno de todos los males del país, fue aprovechada por la *nomenclatura* para desacreditar las reformas que tanto dañaron sus intereses, para luego intentar revertirlas o, cuando menos, neutralizarlas. Debo admitir que el Ejecutivo y la *nomenclatura* aprovecharon los errores y las insuficiencias en que incurrió mi gobierno, y que en esta obra se reconocen, para ocultar su responsabilidad en las graves equivocaciones que ellos mismos cometieron me refiero, sobre todo, al "error de diciembre" y al caso Fobaproa.

En un balance, podría afinarse que el principal legado de mi gobierno fue contribuir a que los mexicanos se organizaran de manera independiente y adquirieran confianza en su capacidad para alcanzar sus propósitos. Al final de mi sexenio la palabra empeñada tenía credibilidad; el pueblo de México tenía la percepción de que con las bases materiales heredadas se podía lograr que el esfuerzo social y personal desembocara en una prosperidad duradera. Se construyó una nueva legitimidad del Estado basada en el sustento de las organizaciones populares independientes y se avanzó en la consolidación de la sociedad civil como elemento indispensable del cambio. El desastre provocado a partir de diciembre de 1994 no sólo destruyó las bases económicas de millones de mexicanos y miles de empresas: también aniquiló la confianza alcanzada. El "error de diciembre" y los medios que el gobierno utilizó para intentar el control de sus efectos, se convirtieron en un atentado flagrante contra las instituciones, contra las reformas impulsadas y, sobre todo, contra la confianza de los mexicanos en su esfuerzo. Por eso se ha escrito que la convergencia de intereses de los neoliberales y la *nomenclatura* acabó con uno de los logros más importantes alcanzados durante mi gobierno:

...reanimar una fe pública y orgullosa en que los mexicanos podían hacer que su trabajo y su valía fueran consistentes y duraderos. En las últimas crisis, la pérdida más dolorosa para el país ha sido avergonzarse de esa fe.<sup>4</sup>

En la presente obra, la mención de los actos y los colaboradores de mi gobierno no pretende ser exhaustiva. Este trabajo no intenta ser ni un informe de labores ni un libro de memorias personales. No incluye a todas las instituciones y personas que hicieron posible la tarea de gobierno. Muchos acontecimientos fueron omitidos para no engrosar más un volumen que ya de por sí sobrepasa la extensión acostumbrada en nuestros medios y tradiciones políticas. Varios colaboradores no han sido mencionados para no afectarlos; a otros, he tenido que incluirlos a pesar de que anticipo que esto podrá causarles alguna molestia. Recurrí sólo

en parte a mis archivos, ya que la totalidad no estaba a mi alcance. Recibí el apoyo de mucha gente. En mis nuevas circunstancias, en medio de una campaña de desprestigio orquestada a la manera de los Estados solitarios, una de las sorpresas más alentadores fue encontrar que conservaba; en México y en el mundo, un mayor número de amigos del que yo mismo podía calcular.

Escribí este libro con la certeza de que la libre manifestación de las ideas y la tolerancia es una de las mejores expresiones de la libertad de conciencia. He sido respetuoso y equilibrado al considerar los elogios y las opiniones más severas expresadas en torno a mi trabajo. He procurado no desestimar ni los reproches ni las ideas más amargas vertidas en mi contra. Desde mi experiencia y pensamiento confirmo mi convicción: es inatacable la libertad de expresión y los hombres públicos estamos sujetos al escrutinio de sus voces.

Este libro intenta expresar con seriedad una reflexión política. Entrego a los lectores un documento que confirma la vocación mexicana a favor de la tolerancia y la libertad de pensamiento. Como toda reflexión crítica, este trabajo no escapa a las consideraciones subjetivas. Como actor político de nuestro tiempo, me propuse llevar a cabo un programa hacia la modernización de las instituciones y las prácticas sociales, políticas y económicas del país. La apuesta fue arriesgada y sus consecuencias, las positivas y las adversas, aún se experimentan en México. Por ello, las ideas que aquí aparecen han sido expresadas al calor de mis convicciones, de las cuales no abjuro a pesar del trato inquisitorial a que han sido sometidas. Esas convicciones y sus consecuencias en los hechos le abrieron al país importantes espacios para participar. Ahora, salvo error de apreciación de mi parte, describo con veracidad personas comunes, actores públicos y hechos, en este documento que aspira a ser testimonio y registro para consulta de los mexicanos.

Los aciertos de este libro son colectivos. Los errores son míos.

Los reconocimientos ahora.

En primer lugar a mi esposa, Ana Paula Gerard, quien ha sido compañera leal y solidaria en las horas más difíciles de estos años de batallas defensivas. Su cariño y su apoyo han sido invaluable para resistir. Además, Ana Paula leyó el manuscrito con talento, cuidado y dedicación, trabajó intensamente para mejorar su contenido y laboró en muchas ocasiones hasta la madrugada en su revisión. Su compromiso con la obra fue completo. Por eso, y mucho más, le dedico este trabajo.

Mi hermana Adriana fue una compañía constante a lo largo de la obra. Pilar de la familia durante mi ausencia de México, su fortaleza indiscutible y su reciedumbre sostuvieron a muchos cuando todos flaqueaban. Revisó todo el manuscrito y sus comentarios y correcciones lo mejoraron sustancialmente. Mi hermano Sergio leyó varias partes y realizó el arduo trabajo de verificar las modificaciones en el texto.

Contribuyó de manera leal, generosa y desinteresada Guillermo Espinosa Velasco, amigo de la infancia y de toda la vida. Su rigor metodológico sumado a su calidez entrañable hicieron que las largas e intensas labores fueran menos arduas. José Antonio González Anaya revisó con esmero las partes relativas a la situación económica, y su talento de economista profesional permitió avanzar en la precisión de los textos conducentes y documentar los alegatos particulares. Eduardo Hurtado corrigió con talento el manuscrito en una tarea que en ocasiones pareció interminable. Paulo Carreño fue lector dedicado, como muchos otros cuyos nombres guardo en privacía pues ellos tienen previsto presentar sus propias versiones de los hechos.

Mi asesor jurídico Mariano Albor leyó con acuciosidad los textos, ya lo largo del proceso de redacción hizo señalamientos de forma y fondo que mucho aprecio.

Tuve el privilegio de contar con la lectura cuidadosa, profunda y comprometida de tres lectores que respeto ya quienes desde aquí les hago llegar mi reconocimiento permanente.

Mi agente literario, Carmen Balcells, tenía al inicio numerosas preguntas sobre el autor; después se convirtió en entusiasta promotora de la conclusión y publicación de la obra. Contribuyó con atinadas sugerencias, entre ellas la de agregar las notas al margen de cada página, lo que espero sea de utilidad para el lector. Su determinación para que el libro viera la luz en las mejores circunstancias para el autor y para los lectores habla por sí misma de su legado imperecedero. Angel Lucía, de Plaza & Janés, fue un revisor crítico pero con convicción, y acompañó sus comentarios con su sensibilidad y conocimientos. Su participación es particularmente apreciada.

Si bien mi deficiente caligrafía me obligó a mecanografiar todo el manuscrito (lo que me llevó a tratar

de aprender una nueva profesión), Miriam Tato corrigió con una eficiencia admirable borradores que parecían no tener fin. Víctor Rojas apoyó con su probada lealtad y eficacia a Gloria Sardá ya Alfonso Lozano en la labor de vaciado del texto para impresión.

En esta obra, a lo largo del relato de sus páginas algunos buscarán más detalles y fuentes. En cambio, otros se detendrán en la argumentación o alegato de los procesos en que hemos estado inmersos. Ojalá el lector comprenda que procuré describir momentos del pasado sin distanciarme nunca de la realidad. Tal vez esta cercanía con los hechos contribuya a entender mejor el presente y tratar de interpretar el futuro. En la tradición clásica, he escrito este libro no como un ensayo para ganar apoyos o adeptos en el presente sino como una posesión para el tiempo. Recuérdese que las causas reales de los grandes acontecimientos son por lo general aquellas que más fácilmente escapan a una primera impresión.

Como presidente de la República aprendí que en la batalla cotidiana a favor de México no hay victorias definitivas. Ahora, como ex presidente y ante la obligación de contribuir a explicar qué pasó, espero probar que tampoco existen derrotas terminales. Todo es parte de una larga, muy larga lucha a favor de la soberanía del pueblo mexicano.

### **4gosto, 2000.**

1. Muchos de ellos aparecen a lo largo del libro con sus nombres o el de las organizaciones que controlaban. Sin embargo, no los señalo directamente por dos razones. La primera, porque mi asesor jurídico me comentó que hacerlo me obligaría a ofrecer una serie de pruebas que quitarían al libro su carácter de relación de hechos. La segunda, porque ese paso tendría que hacerse ante autoridades confiables, una vez restituido el Estado de Derecho en nuestro país

2. No era similar a la *nomenclatura* de la Unión Soviética, porque allá era una inmensa burocracia dentro de un partido único. Esa *nomenclatura* soviética consistía en cientos de miles de miembros, mientras que la mexicana era mucho menor Para la soviética véase Michael Voslensky *Úl Nomenclatura. Les privilegies en U.R.S.S.* Paris, Belfond, 1980. "En el idioma burocrático soviético, *Nomenclatura* significaba 1. Lista de puestos de dirección de las autoridades superiores 2 Lista de personas que ocupan esos puestos o que están en reserva para esos puestos" p. 76.

3. Véase John Womack Jr, "Reformas, jefes y policía" en *Reforma*, marzo 2, 1997.

4. J.Womack Jr, *Rebellion in Chiapas* p. 10.

## PARTE 1

### **La construcción del Tratado de Libre Comercio de América del Norte Cómo entenderse con un adversario histórico que, además, pasa a concentrar el poder mundial**

#### PREAMBULO

Un tenso ambiente envolvía el amanecer del miércoles 17 de noviembre de 1993. Ese día se votaba, en la Cámara de Representantes del Congreso de los Estados Unidos, el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (México, Estados Unidos y Canadá), el TLC. Su negociación había capturado el interés mundial. Se requerían 218 votos para conseguir la aprobación. Los cálculos proporcionados unas horas antes por la agencia de noticias más importante del mundo (AP) arrojaban 181 votos a favor, 202 en contra y 51 indecisos. La incertidumbre era grande.

Durante meses, en agotadoras sesiones, había analizado con mi gabinete económico los efectos que acarrearía para México un rechazo del TLC: salidas de capitales, descalabro cambiarlo, aumento de precios, irritación social, inestabilidad política. La tensión se acrecentaba, además, porque en esos días el PRI debía postular a su candidato a la presidencia de la República. La negociación se había prolongado casi cuatro años: se inició con un presidente republicano, George Bush, y había concluido, sólo unos meses antes, con un presidente demócrata, Bill Clinton. En Estados Unidos, la aprobación se había convertido en un tema de especial trascendencia para el presidente Clinton.

Esa mañana, muy temprano, caminé dentro de Los Pinos de la residencia a la oficina presidencial. Los Pinos, nombre con el que se conocía al lugar que alojaba la residencia del Presidente de la República en la Ciudad de México, fue una vasta propiedad vecina al venerable Bosque de Chapultepec, que el presidente Lázaro Cárdenas adquirió para el gobierno mexicano en los años treinta. Entonces sólo contaba con el viejo casco que sirvió de casa habitación y que ya remodelado acogía las oficinas privadas del Presidente.

Al llegar al antiguo Casco, ascendí las escaleras que llevaban al despacho presidencial, al que había bautizado con el nombre de "Benito Juárez". Ahí colgué un cuadro de finales del siglo XIX, una pintura de cuerpo entero del mismo Juárez, en la que el pintor logro plasmar dos cualidades que siempre lo distinguieron: la serenidad y la firmeza. El despacho, entonces, era amplio. En el interior resaltaba un gran ventanal de piso a techo que permitía que los tonos verdes del jardín lo inundaran. Objeto de innumerables adaptaciones sexenales, mi aportación a la casa fue ese ventanal. Lo diseñe yo mismo con la idea de que la vista de los árboles, el césped, las flores y en especial una palma monumental de más de cincuenta años, permitiera reducir la tensión que se acumulaba en una oficina en la que siempre entraban problemas y de la que necesariamente debían salir soluciones.

Durante un día normal de trabajo acostumbraba atender numerosos acuerdos, reuniones de gabinete y actos públicos. Esa mañana de noviembre de 1993 había resuelto desahogar un programa muy moderado: al inicio, una reunión con el Procurador General y con los secretarios de Gobernación y de Relaciones Exteriores; al mediodía, la asistencia a la XX Asamblea General de la Asociación Iberoamericana de Cámaras de Comercio. El resto del tiempo quería dedicarlo a seguir la votación del Tratado, en contacto permanente con el equipo encargado de poner en marcha las acciones previstas en caso de que la votación resultara adversa.

El debate en el Congreso norteamericano se inició a las 9:30 de la mañana, hora de Washington, 8:30 de México. Un testigo de la votación comentó que durante todos sus años en Washington nunca había visto filas tan largas en los pasillos para pasar a la tribuna ubicada dentro del salón de plenos del Capitolio. Así de grande era el interés que el tema había generado. Ese miércoles 17 de noviembre de 1993 iba a ser un día muy largo.

La Casa Blanca había establecido comunicación directa con mi oficina. El gobierno mexicano en pleno

vivió la presión de esas horas de incertidumbre. La televisión y la radio mexicanas, así como la *CNN* de los Estados Unidos, transmitían sin interrupción los pormenores del debate; estaciones estadounidenses de radio se encadenaron desde el Capitolio. La votación se transmitió en vivo. Más de 350 filiales en el mundo repitieron durante todo el día lo que ocurría en el recinto parlamentario. Al iniciarse los debates se confirmó la división entre los legisladores. El Congreso norteamericano fijó un tiempo de ocho horas efectivas para las réplicas, con una hora adicional para discutir y votar los procedimientos. Eso significaba que el resultado no se conocería hasta la noche.

Días antes, en los Estados Unidos, el TLC había sido objeto de un notable intercambio de posiciones entre el Vicepresidente Al Gore y el empresario texano Ross Perot, quien como candidato independiente había obtenido casi el 20% de la votación en las elecciones presidenciales de 1992. De ese debate pendía el futuro político de Al Gore, mientras que el futuro político de Bill Clinton dependía de la aprobación del TLC. En la discusión, el vicepresidente de los Estados Unidos tuvo que defender a México y la relación de su país con el nuestro frente a todo género de falsificaciones, simplificaciones e incluso injurias sobre las realidades y los problemas mexicanos.

A partir de ese debate, la Casa Blanca nos informaba día a día cómo evolucionaban en la Cámara los compromisos de voto a favor del TLC.

Lentamente la balanza se inclinaba a favor del Tratado. Sin embargo, el líder demócrata de los congresistas norteamericanos, Richard Gephardt, se oponía abiertamente y declaraba a la opinión pública que los que rechazaban el Tratado eran mayoría. Tres días antes de la votación, en los programas televisivos de mayor cobertura en los Estados Unidos participaron funcionarios y legisladores a favor del TLC frente a los opositores. El tema del Tratado estaba por encima de cualquier otro. El sábado 13, en un mensaje radiofónico nacional, el presidente Clinton afirmó que la firma del Tratado representaba "un momento definitorio para Estados Unidos", y concluyó: "Podemos construir un sólido futuro del que se enorgullecen nuestros hijos. El futuro comienza el próximo miércoles, con un voto a favor del Tratado."

Aquel miércoles 17 de noviembre, más de 340 millones de personas en México y en el mundo siguieron el resultado de la votación. En América Latina y el Caribe existía expectación porque se trataba del primer acuerdo de libre comercio entre un país del sur y un país del norte, que además era la primera potencia del mundo. En Europa se veía a la región del TLC como una formidable competidora para su propia zona comercial. En Asia existía la incógnita: ¿funcionaría el TLC como una fortaleza cerrada o sería un mercado abierto para sus productos? En México, la posibilidad de consolidar el TLC había movido a la sociedad y a sus líderes en todos los sectores. Además había sido objeto de un amplio debate nacional. En Estados Unidos había sumado a legisladores republicanos y demócratas, reclutado a la administración Clinton y a políticos de todos los niveles. El intercambio de posiciones llegó a las organizaciones de la sociedad civil, a los sindicatos, a la academia y a las empresas. Por si fuera poco, todos los medios internacionales se manifestaron editorialmente sobre el TLC.

La negociación fue un proceso sin precedentes. Se realizó bajo circunstancias políticas muy complicadas, pues además de llevarse a cabo con dos administraciones presidenciales de los Estados Unidos, también participaron tres primeros ministros canadienses: Brian Mulroney, quien llevó con entusiasmo el proceso desde su inicio; su sucesora, Kijki Campbell, y Jean Chrétien, quien los sustituyó desde una formación partidista contraria. No se debe perder de vista que la negociación se realizó en un momento en que los Estados Unidos y Canadá padecían una severa recesión económica, que incluso impidió la reelección del presidente Bush y la del primer ministro Mulroney. Esta circunstancia dificultó el proceso, pues en tiempos de estancamiento económico, las sociedades tienden a volverse proteccionistas.

En medio de las negociaciones, se desarrolló la campaña presidencial por la Casa Blanca en 1992. El TLC se convirtió en un tema central de los debates políticos. Era el primer acuerdo de libre comercio de los tiempos modernos sujeto a una intensa deliberación durante una campaña presidencial en los Estados Unidos. Allí se le consideró el asunto más polémico en materia comercial de los últimos 60 años, pues se trataba de un acuerdo con un país en desarrollo, con una frontera común de 3,000 kilómetros. Algunos lo consideraron "el acuerdo más importante firmado entre México y los Estados Unidos en este siglo". Además, el gobierno de Washington estaba financieramente quebrado, con un déficit fiscal enorme y sin capacidad para financiar el desarrollo de su nuevo socio comercial, tal y como ocurrió en la Unión Europea al momento de la incorporación de países con economías más débiles.

En Estados Unidos el cambio en las administraciones, la recesión y la quiebra financiera no

conformaban el entorno político y económico más propicio para realizar con los norteamericanos una negociación de esta envergadura. Esta circunstancia también contribuyó a capturar la atención mundial.

En México, durante el curso de la negociación, se produjo una circunstancia delicada: cada vez que ésta parecía detenerse o naufragar, la bolsa de valores caía y se registraba una elevada salida de divisas. El rechazo del TLC hubiera significado el colapso del peso mexicano. A mediados de 1993, cuando el TLC parecía fracasar y las reservas internacionales bajaban, el Director del Banco de México me señaló, un tanto desesperado: "Para qué nos metimos a esta negociación!" Sin embargo, la expectativa de su aprobación aceleró la entrada de inversión extranjera al país y, con las reformas internas que habíamos llevado a cabo, se elevó el valor de las empresas privatizadas durante mi gestión.

Una cualidad alentaba su aprobación: se trataba de establecer un nuevo tipo de relación bilateral entre vecinos distanciados por la historia. Por ese solo hecho era trascendente. Pero además el Tratado de darle certidumbre al acceso de productos mexicanos en el mercado más grande del mundo, Otro hecho relevante: por primera vez las cuestiones ambientales tenían cabida en un acuerdo comercial, al hacer obligatoria la vinculación entre comercio y medio ambiente. En suma, el TLC representaba la posibilidad de institucionalizar la cooperación y establecer una relación de nuevo tipo con los Estados Unidos.

Durante cuatro años pasamos varias veces de aliados a adversarios; también nos pidieron ayuda y realizamos campañas dentro de Estados Unidos a sugerencia del propio gobierno norteamericano. Todo un cambio en la firma y el fondo de la relación entre los dos países. Así mismo algunos grupos de interés hicieron filtraciones con propósitos desestabilizadores y la acción ilegal de una agencia norteamericana casi nos llevó a la ruptura ya descarrilar el proceso. La situación exigió que se establecieran contactos entre dependencias gubernamentales de ambos países que nunca o casi nunca habían tenido algún trato; se crearon nuevas instituciones con la participación de los tres países y promovimos cambios en algunos organismos internacionales. En México la promoción del TLC requirió de una intensa lucha política, pues las corporaciones y *los* sectores políticos y económicos tradicionalmente proteccionistas, aliados a los enclaves más atrasados de la izquierda académica, partidista y periodística, se opusieron a la negociación. Por supuesto, también se nos acusó de vender al país, cuando en efecto todo indica que logramos fortalecer su viabilidad. Lo cierto es que, sin olvidar las lecciones de la historia, vencimos prejuicios y complejos, y abrimos un nuevo camino en las relaciones entre México y los Estados Unidos, entre el norte y el sur. Todo eso estaba en el ambiente y dentro de mi ánimo el 17 de noviembre de 1993, en las horas finales del debate sobre el TLC.

¿Cómo llegamos ahí?

## 1

### 1989: PRIMERO, LA REDUCCIÓN DE LA DEUDA EXTERNA

#### **Mi rechazo al Tratado**

En mayo de 1988, durante mi campaña electoral para la presidencia de la República, pronuncié en Monterrey, Nuevo León, un discurso de fondo sobre lo que llamé el reto económico. Escogí deliberadamente esa pujante ciudad, que era paso natural de la Sierra Madre hacia el interior del país y había florecido en el intercambio y el comercio en una geografía inhóspita. Desde el final del siglo XIX y durante todo el siglo XX, Monterrey fue cuna de notables cambios en México, en particular de muchos vinculados a la industrialización. Ahí se interrelacionaban grupos empresariales audaces y emprendedores, trabajadores organizados en su lucha, profesionistas destacados y luchadores sociales innovadores. Nuevo León era, además, un estado vecino del imperio económico del norte. En aquella primavera de 1988 hice un reconocimiento a los esfuerzos que durante decenios habían sostenido el gobierno y la sociedad para promover los cambios en ese estado y en el país. Me referí en particular a destacados líderes políticos, como Alvaro Obregón, Plutarco Elías Calles, Lázaro Cárdenas, Manuel Avila Camacho y Miguel Alemán. También hice alusión a los avances que México había logrado mediante la política de sustitución de importaciones., no obstante, hice una clara advertencia sobre el agotamiento de esa estrategia, cuya revisión había iniciado mi antecesor, Miguel de la Madrid, al decidir la entrada al GATT

Ante el estancamiento económico de los ochenta, derivado de la deuda excesiva y los enormes déficit fiscales generados en los setenta, enfatiqué la necesidad de volver a crecer. Dos prioridades estaban en la

agenda: abatir el elevado endeudamiento del país y detener la inflación (que el año previo había alcanzado más del 150%).

Señalé que las exportaciones no petroleras serían "un factor permanente y primordial en el crecimiento de nuestra producción". y afirmé: "La apertura de la economía a la competencia externa es un hecho irreversible".<sup>1</sup> Sin embargo, no hice mención del libre comercio ni hablé de tratado alguno.

Meses después y unos días antes de mi toma de posesión, el 22 de noviembre de 1988 me entrevisté en Houston, Texas, con el presidente electo de los Estados Unidos, George Bush. Yo venía de una visita a Guatemala y Belice, los dos vecinos sureños de México. Ahora me entrevistaba con el hombre que en unas semanas más se convertiría en el nuevo líder del coloso del norte. Desde el primer encuentro, Bush se propuso marcar una nueva actitud de concordia: me esperó al pie de la escalinata del avión mexicano, el "Emiliano Zapata". Los ocho años como vicepresidente de Estados Unidos y la intensidad de su campaña podían leerse en su rostro. Pero su ánimo era grande. Nos trasladamos a un centro de la NASA, en donde se llevaría a cabo el diálogo y el almuerzo. Viajamos solos en su limosina. Era el momento adecuado, me señaló Bush, para abordar los asuntos más delicados y confidenciales. "¿Usted tiene alguno en especial?", me preguntó. Preferí escucharlo.

Dos aspectos le inquietaban: lo que en Estados Unidos se percibía como apoyo de México a la guerrilla centroamericana, y la lucha contra el narcotráfico. En mis notas de ese día registré:

Lo hizo de manera muy respetuosa y con cuidado de no provocar un conflicto. Le respondí que reflexionaría sobre lo primero. En cuanto al narcotráfico, le aseguré que mi gobierno lo combatiría como si se tratara de nuestra propia guerra.

Me escuchó con atención y asintió.

En el centro de la NASA me esperaban Fernando Solana, Jaime Serra y el Embajador de México, Jorge Espinosa de los Reyes. Unas horas antes les había comunicado a los dos primeros su cargo en el gobierno que iniciarla una semana después. Me importaba que no surgiera la versión de que sus nombramientos pudieran haberse derivado de aquella reunión. Por supuesto, me interesaba también que participaran en el diálogo ya enterados de cuál sería su responsabilidad. Pedro Aspe no asistió, pues aún era secretario de Programación y Presupuesto. Durante el encuentro, el embajador Jorge Espinosa de los Reyes, tuvo un comportamiento ejemplar.

Después de la fotografía con nuestros respectivos equipos de trabajo entramos a comer. Inicié la conversación con el tema que consideraba central: la excesiva deuda externa. En México, durante más de un lustro, el gobierno de Miguel de la Madrid había realizado un importante ajuste económico para pagar el elevado endeudamiento incurrido en los años setenta. Para servir la deuda, cada año teníamos que exportar más que lo que importábamos y generar un superávit en la cuenta corriente: en realidad eso significaba exportar capitales, situación insostenible para un país en desarrollo como el nuestro. Se habían hecho varias negociaciones para enfrentar ese problema, pero todas habían proporcionado un alivio temporal, ya que sólo posponían los pagos sin reducirlos. Había que promover una solución radicalmente distinta.

Fui directo al centro del problema y de su posible solución; para que la economía mexicana volviera a crecer con estabilidad de precios no bastaba una negociación que pospusiera los pagos: era necesario reducir la deuda. Sólo así conseguiríamos frenar la salida de recursos que su servicio exigía. Cuando terminé de hacer este planteamiento, se hizo un silencio en la mesa. Entonces uno de los acompañantes de Bush comentó que en la última semana nuestras reservas habían caído de manera importante. Tenían información de primera mano. Le respondí de inmediato que esto se debía, precisamente, a la salida de recursos para pagar la deuda externa, y que ese problema era insostenible si no se llegaba a una reducción.

No había un tono de amenaza en mi comentario, pero James Baker - hasta entonces secretario del Tesoro de Ronald Reagan y futuro secretario de Estado en la administración de Bush- reaccionó de inmediato; con énfasis, señaló que la moratoria había probado ser contraproducente para los países que la habían utilizado. Frente a su severo comentario, mi respuesta fue que la moratoria no era una opción política sino una consecuencia de las circunstancias. Simplemente nos resultaba imposible pagar en las fechas de los vencimientos.

El presidente Bush intervino y respondió positivamente a mi planteamiento; expresó que en enero, en cuanto tomara posesión y su secretario del Tesoro fuera ratificado por el Congreso, se actuaría de inmediato. Dado que mi mandato se iniciaba en unos días, y para no perder tiempo, le solicité que Baker sostuviera

pláticas con mi futuro secretario de Hacienda para iniciar de inmediato la negociación. Tendría que estar explícitamente orientada a reducir la deuda y no sólo a postergar los pagos. En mi equipo ya se había anticipado que el proceso sería largo y tenso, y lo fue. Sin embargo, fue un gran paso contar con el decidido interés y la participación personal de Bush. Una vez alcanzado el propósito principal que me había llevado a ese encuentro, pasamos al siguiente asunto.

Al hablar sobre narcotráfico, Bush comentó que entendía nuestras reservas en tomo al tema de la soberanía. Sin embargo, deseaba saber si estábamos dispuestos a permitir el paso de aviones norteamericanos en cielo mexicano o bien a establecer grupos conjuntos de agentes para combatir el tráfico de drogas. Respondí de inmediato que era imposible aceptar esas peticiones. Reiteré que redoblaríamos el combate interno y fortaleceríamos la cooperación internacional, pero sólo con absoluto respeto a nuestra soberanía. Bush, con la actitud cuidadosa y receptiva que siempre le reconocí, comentó que los Estados Unidos estaban también obligados a realizar un esfuerzo mayor ante el problema; debían reducir, reconoció, sus elevados niveles de consumo de estupefacientes. Baker preguntó si aceptaríamos crear un organismo internacional para combatir el narcotráfico. Le pregunté a mi vez si, en caso de crearlo, debería encabezarlo el país sudamericano que tuviera más experiencia en el tema por haberlo padecido. Baker sonrió de manera amplia y no insistió más.

La reunión concluyó en un tono positivo. La actitud favorable del presidente Bush y de su equipo, la precisión de nuestros planteamientos y la coincidencia en las fechas de inicio de nuestros respectivos gobiernos, se conjugaron para crear un horizonte constructivo en la muy compleja y difícil relación bilateral entre México y Estados Unidos. Para nosotros, se había logrado el propósito central del encuentro y en un ambiente de cordialidad y respeto mutuos. Bush había aceptado reducir la deuda y no sólo renegociarla. Además, había decidido participar de inmediato en ese novedoso proceso. Y, por si fuera poco, habíamos logrado el reconocimiento explícito de que la solución del problema de la deuda no convenía sólo a nuestro país, sino también a los acreedores, en particular los Estados Unidos. George Bush mostró que era un hombre dispuesto a escuchar nuestros argumentos. Tenía un enorme interés en que la relación entre los dos países se condujera de manera positiva y respetuosa. Yo compartí con él ese propósito.

Fue un excelente inicio para las relaciones bilaterales. Y eso traería grandes beneficios para México. No se nos escapaba que una reducción de la deuda sentaría un precedente histórico para el futuro de las relaciones económicas internacionales. La reunión de Houston auspiciaba una relación constructiva entre gobiernos. Sin embargo, los problemas comenzaron de inmediato en otro frente: el de los bancos comerciales con los que se había contratado la deuda de nuestra nación.

### **Siete meses después, ruptura al borde de la moratoria**

En unos cuantos meses pasamos de ese inicio prometedor a encontramos a punto de anunciar la moratoria de pagos de la deuda externa. " Aquel miércoles 19 de julio de 1989, al despedirnos, las miradas de los representantes de casi 500 bancos comerciales eran de incredulidad", escribió José Angel Gurría quien, bajo el mando de Pedro Aspe, coordinó la negociación para reducir la deuda externa. Gurría acababa de notificarles que México cancelaba la negociación. "Se formaron en el pasillo que llevaba al elevador y nos despidieron con una mezcla de tristeza y de temor", recordó Gurría 2.

Entre ese 19 de julio y el 22 de los pasos necesarios para establecer una moratoria unilateral en el servicio de la deuda externa mexicana. Era una decisión muy delicada, pues podía afectar a todo nuestro sistema de pagos. Sin embargo, la rigidez de los acreedores no dejaba margen para otra solución. Aceptar sus condiciones tendría costos aún más altos que los que podían derivarse de la moratoria.

Dispuse que los depósitos del gobierno mexicano en Estados Unidos empezaran a transferirse a los bancos de un país neutral, con el fin de evitar un posible embargo como represalia.

"Nos vamos a la moratoria", comenté el sábado 22 de julio a Otto Granados, director de Comunicación Social, y me preparé a grabar un mensaje televisado a la nación para explicar esa medida extrema. "El set debe ser sobrio", le dije, "con el retrato de Juárez a mis espaldas y la bandera nacional. Es el último trecho de las negociaciones y no podemos ceder ante la pretensión de tratar la deuda como un simple problema de reestructuración en el tiempo. Nos asiste la razón moral; así lo han reconocido ya el FMI, el Banco Mundial, el Club de París y el mismo gobierno norteamericano. No cederemos ante la sinrazón de los bancos comerciales acreedores", concluí.

Habíamos llegado al punto de rompimiento, no porque ése hubiera sido nuestro propósito. Al contrario: siempre afirmé que los gobiernos responsables no amenazan, sólo actúan cuando tienen que defender sus obligaciones superiores. ¿Por qué nos preparábamos a dar el paso de la moratoria después de un arranque tan prometedor en Houston?

### **La historia se inició varios meses antes**

Durante mi campaña para la presidencia de la República, todo parecía indicar que los países deudores iban a ser abandonados a su suerte, pues el llamado "Plan Baker", promovido desde 1985 para recalendarizar pagos de deuda, sólo había ofrecido un alivio transitorio. Nuestro país, como todos aquellos con niveles excesivos de endeudamiento, había seguido transfiriendo recursos netos al exterior para servir la deuda. Esa transferencia era en realidad una exportación de capital y el capital en nuestra nación era el recurso escaso. En los países en desarrollo, el factor abundante era la mano de obra: necesitábamos importar capital para complementar el ahorro interno.

Esta situación inconveniente para México derivó de las políticas de los setenta caracterizadas por endeudamiento excesivo, estatizaciones y economía cerrada y protegida. Bien se ha escrito que esas políticas "nos hundieron en una crisis peor que las anteriores. Después de la moratoria y de la nacionalización de la banca [de 1982] quedó claro que el modelo proteccionista ya no era viable".<sup>3</sup>

El problema del endeudamiento externo del gobierno mexicano hizo explosión entre 1970 y 1982. En 1970, el sector público del país registró un saldo de deuda externa de 4,262 millones de dólares; era el saldo de la deuda externa gubernamental acumulado a lo largo de su historia. En los siguientes seis años, el gobierno aumentó notablemente su contratación de créditos con los bancos comerciales y el saldo se cuadruplicó; para 1976 ascendió a 19,600 millones de dólares. En los siguientes seis años se triplicó; para 1982 el saldo de la deuda externa del sector público ascendió a 58,874 millones de dólares.<sup>4</sup> Por cierto, en 1981 - cuando el Congreso había aprobado un endeudamiento externo de 5,000 millones de dólares- el país contrató deuda externa por casi 20,000 millones de dólares; sólo en el mes de septiembre de aquel año se contrató más deuda que entre 1820 y 1970.

Cuando los bancos dejaron de prestarle al país en ese mismo año, surgió la emergencia financiera que Miguel de la Madrid tuvo que enfrentar en el arranque de su administración. En 1982 el pago anual por intereses de la deuda externa ascendió a 14,000 millones de dólares. Entre 1983 y 1988 la economía mexicana tuvo que transferir al exterior, cada año, el equivalente a cerca del 7% del producto nacional. Gastamos más en pagar intereses de la deuda que en proporcionar educación y salud a todo el país. Para el inicio de mi gobierno, el saldo de la deuda externa representaba casi el 45% del PIE. Así era imposible crecer.

La situación resultaba inaceptable. La reestructuración y la reposición de pagos sólo representaban una política de derrota anticipada. Mi antecesor, Miguel de la Madrid, había utilizado al final de su gobierno parte de las reservas internacionales para la recompra de deuda en los mercados secundarios. Era indispensable reducir el peso de la deuda. No queríamos ayuda sino condiciones para crecer con justicia. Mi gobierno había comenzado ya un amplio proceso de reformas de mercado y combate a la pobreza.

Al inicio de 1988, la banca comercial internacional había hecho sentir que la única solución para el futuro era el uso masivo de intercambios de deuda por capital, los llamados swaps. Querían tratar a los países como a empresas endeudadas y, para resolver el problema, proponían quedarse con todos nuestros activos.<sup>5</sup> Ante esta perspectiva y de cara a la reunión de Houston, convoqué a mis principales asesores y decidimos abordar el problema de manera diferente: proponer quitas de capital o la reducción permanente de las tasas de interés. Como era previsible que los bancos se negaran a ello, teníamos que preparar una estrategia de negociación sólida que incluyera un tratamiento político al más alto nivel. El acuerdo con el presidente Bush en Houston representó el origen de esta estrategia.

El 1 de diciembre de 1988, en mi discurso de Toma de Posesión, hice públicos los cuatro puntos básicos para la negociación:

En materia de deuda externa la situación actual impide la recuperación económica... Por ello, instruyo al Secretario de Hacienda para que de inmediato inicie la negociación de la deuda externa bajo las siguientes premisas: Primero, deberá abatirse la transferencia neta de recursos al exterior para que la economía pueda crecer en forma sostenida. Segundo, por lo que hace a la

deuda histórica acumulada hasta ahora, deberá reducirse su valor. Tercero, los recursos nuevos que requiere el crecimiento sostenido de México deberán estar asegurados para un horizonte lo suficientemente largo, para evitar la incertidumbre que provocan las negociaciones anuales. Cuarto, deberá disminuir, durante mi administración, el valor real de la deuda y ser cada vez menor su proporción respecto a lo que producimos los mexicanos... esta negociación deberá realizarse en un plazo razonablemente breve con la banca internacional, con los organismos multilaterales y con los gobiernos de los países industrializados.<sup>6</sup>

Después de la ceremonia y de los actos protocolarios de recepción a los jefes de Estado y de Gobierno que habían asistido como invitados, concluí esa jornada con una reunión que mi agenda registró así:

23:50 hrs. Reunión de trabajo con el Senador Luis Donaldo Colosio Murrieta, Lic. Patricio Chirinos Calero e Ing. Carlos Rojas Gutiérrez.

Los tres habrían de ser colaboradores cercanos en mi gobierno. Colosio como Presidente del Partido Revolucionario Institucional primero, y después como Secretario de Desarrollo Social; Chirinos como Secretario de Vivienda y Ecología, primero, y después como gobernador del estado de Veracruz; Carlos Rojas como coordinador del Programa Nacional de Solidaridad y más tarde como Secretario de Desarrollo Social. Esa noche, después de un día intenso y agotador, afinamos los puntos básicos de la estrategia general.

Al día siguiente, 2 de diciembre de 1988, la agenda mostraba en los hechos que la reforma del Estado que nos habíamos propuesto implicaba una reforma económica, una social y una política. Reafirmé mi respeto a la Ley con la visita al Poder Judicial. En la agenda se registró lo siguiente:

#### Los Pinos.

8:30 Desayuno y Reunión de Trabajo con Dr. Pedro Aspe Armella. Dr. Ernesto Zedillo Ponce de León. Dr. Jaime Serra Puche. Lic. Arsenio Farell Cubillas y Dr. José Córdoba Montoya.

#### Suprema Corte de Justicia de la Nación

10:00 Visita del C. Presidente Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos a los Ministros de la Suprema Corte de Justicia de la Nación.

#### Palacio Nacional.

11 :00 Reunión de Trabajo con el Gabinete Legal y los Gobernadores de los Estados.  
12:00 Instalación del Programa de *Solidaridad*.  
18:00 Reunión con los Miembros del CEN del Partido Acción Nacional.

Integré un equipo de colaboradores de muy buen nivel y con mucha experiencia en las áreas de su responsabilidad. Incluía cinco ex gobernadores y varios funcionarios de larga trayectoria y sólida reputación. Provenían de muchas regiones del país, desde Baja California hasta Yucatán. En el gabinete económico había cohesión y enorme talento. Me sorprendió que, incluso antes de iniciar mis viajes de trabajo al exterior, ya la prensa internacional lo había señalado como "uno de los mejores del mundo".<sup>7</sup> Tres acciones fundamentales se pusieron en marcha para alcanzar los objetivos planteados. Con el equipo económico se planearon las actividades inmediatas para recuperar el crecimiento del país y se proyectó la reforma económica. Simultáneamente, mis colaboradores del área política iniciaron el diálogo para la reforma política con el partido de oposición más importante del país, el PAN. Por último, con la participación de un compacto equipo de dirigentes sociales pusimos en marcha un plan de reforma social: el Programa de Solidaridad. En el lenguaje de la época podría decirse que hubo *perestroika* con *glásnost*.

#### **Primer paso: debate interno y construcción de consensos**

Desde que empezó mi gobierno continué la práctica establecida de reuniones frecuentes del gabinete económico con el fin de analizar de manera plural los temas económicos más importantes. Entre diciembre de 1988 y diciembre de 1993 se realizaron casi 215 reuniones, prácticamente una por semana. Las encabezaba el presidente de la República. Participaban en ellas de manera regular el secretario de Hacienda, Pedro Aspe; el de Programación y Presupuesto, Ernesto Zedillo (hasta enero de 1992, año en que lo designé secretario de Educación Pública, y la Secretaría de Programación se fusionó con la de Hacienda); el de Comercio y

Fomento Industrial, Jaime Serra; el secretario del Trabajo y Previsión Social, Arsenio Farrell; el Director del Banco de México, Miguel Mancera, y el jefe de la oficina de coordinación de la presidencia, José Córdoba. Donaldo Colosio se integró a ellas a partir de su designación como secretario de Desarrollo Social, en 1992. Cuando las reuniones abarcaban otras áreas gubernamentales, acudían como invitados otros secretarios del despacho, directivos de organismos y de empresas del Estado, así como subsecretarios o dirigentes sociales. Era un foro de debate permanente y las discusiones en su seno eran de la mayor calidad.

El 12 de diciembre de 1988, durante la segunda reunión del gabinete económico en el Palacio Nacional, Pedro Aspe, recién nombrado secretario de Hacienda y coordinador de la negociación para reducir la deuda, hizo un balance de la situación económica en la que iniciaba el gobierno. Durante 1988, el gobierno de Miguel de la Madrid había introducido un fuerte paquete de ajuste económico para enfrentar la severa devaluación del peso ocurrida a finales de 1987, apenas unas semanas después de arrancada mi campaña a la presidencia de la República. Para enfrentar los efectos de esa devaluación, De la Madrid introdujo un innovador mecanismo de concertación. Se le designó con el nombre de "El Pacto". Era, en efecto, un pacto entre el gobierno y los sectores productivos (sindicatos, empresarios y productores rurales), cuyo propósito era contener la inflación de casi 160% registrada después de esa devaluación. El Pacto había logrado avances importantes, al grado de que en 1988 la inflación cerró en 60%.

Mi gobierno decidió aprovechar ese eficaz mecanismo de concertación. Ese 12 de diciembre, por la mañana, había concluido nuestra negociación del Pacto; se había acordado un programa para conseguir que la inflación siguiera disminuyendo y fortalecer la posición negocia- dora del país ante los acreedores extranjeros.

Mi equipo conocía muy bien la situación económica en que se inició nuestra gestión. Todos los miembros de mi gabinete económico habían formado parte, por lo menos durante el último año, del gobierno que concluía. Además, De la Madrid y yo habíamos constituido un equipo de enlace para realizar, de manera ordenada e informada, el cambio de gobierno. En el gabinete económico, y ante los problemas que enfrentábamos, nadie podía argumentar como excusa que ignoraba la situación.

En aquella junta de gabinete económico se habló con franqueza de los problemas y las debilidades acumuladas. También se reconocieron los avances y activos heredados del gobierno anterior. Aspe explicó que, luego de la negociación alcanzada esa mañana entre los integrantes del Pacto, no se podía afirmar que hubiera suficiente compatibilidad entre el monto del desliz cambiario del peso en relación al dólar y el de las negociaciones salariales. Un mayor desliz implicaría más inflación y en consecuencia habría que responder con mayores salarios. Para bajar la inflación era necesario un mayor esfuerzo de disciplina fiscal: eso significaba mayor recaudación. Por su parte, el secretario de Programación y Presupuesto, Ernesto Zedillo, señaló que enfrentábamos un grave desequilibrio en la balanza de pagos y en las finanzas públicas. Argumentó a favor de una estricta restricción presupuestal y de recalendarizar de manera draconiana el gasto, pero reconoció que las tensiones sociales y políticas del momento hacían poco recomendables esas medidas.

Dos días después nos reunimos nuevamente. El secretario Zedillo pidió que no se hablara más de "fortaleza financiera". El Director del Banco de México expresó su enorme preocupación por los prepagos del sector privado, que podían superar el monto de las reservas internacionales disponibles, lo que agravaría la situación tornándola "imposible de manejar". Ante eso, Zedillo comentó que el apretón fiscal debería contribuir a no fomentar el prepago. Y es que, para proceder a la renegociación de la deuda, habíamos decidido recurrir a una parte de las reservas internacionales, a fin de integrar las garantías requeridas en la negociación.

Si bien mi gobierno inició con un nivel de reservas internacionales muy por encima del que tuvo mi antecesor, éstas no alcanzaban para cubrir la negociación que nos habíamos propuesto. A este inconveniente había que agregar otra dificultad: las importaciones de alimentos aumentaban aceleradamente, pues la sequía había contribuido a configurar un año desastroso en el campo.

La siguiente reunión se realizó el día 20 de diciembre de 1988 y contó con la asistencia de los subsecretarios de Hacienda, José Angel Gurría y Guillermo Ortíz. Durante ella tuve que concluir que los márgenes de maniobra eran más estrechos de lo que anticipábamos, por lo que era necesario ajustar más el cinturón del gasto gubernamental durante el primer semestre. Sin embargo, señalé con énfasis que debía ponerse especial cuidado en no desproteger la parte social. Asimismo, propuse realizar una reunión del gabinete legal y ampliado, para dar a conocer a todo el equipo las restricciones presupuestales y no permitir falta alguna de cohesión interna. Cuando esa reunión se llevó a cabo, les hice ver a todos los participantes que la fortaleza de la negociación exigía la unidad: quien no cumpliera su parte le haría el juego a los acreedores

internacionales.

En aquellos primeros días de mi administración, a las señales desalentadoras del exterior reflejadas en la falta de decisión para invertir en México en las proporciones que se requerían, había que sumar un contexto interno inestable, debido a la fuga de capitales provocada por las expectativas inciertas en torno al arreglo de la deuda. Los datos que por entonces recibí demostraban que, un poco antes de mi toma de posesión, en septiembre de 1988, no había entrado dinero al país. Para noviembre se había desatado la compra de dólares ante el temor de una devaluación, a lo que se agregó una caída importante en la captación bancaria. En esos pocos meses, las tasas de interés habían subido 3 puntos y los indicadores se movían hacia un alza de precios.

En ese contexto difícil era necesario acelerar la negociación de la deuda. El 20 de diciembre, Pedro Aspe estaba ya en Washington. Se entrevistó con quien sería su interlocutor en el gobierno estadounidense, el secretario del Tesoro Nicholas Brady. No había tiempo que perder.

La negociación fue tensa y en ocasiones estuvo a punto del rompimiento. Se trataba, precisamente, de modificar los anteriores procesos que se habían limitado a posponer el pago del principal; nosotros necesitábamos reducir el monto de la deuda. Algo que no se había logrado antes entre cualquier país y los acreedores representados por los bancos comerciales del mundo.

### **Segundo paso: apoyo político de diversos países y acuerdo con el FMI**

Se consideró que antes de comenzar la negociación con los bancos, era necesaria una declaración política del más alto nivel por parte del gobierno norteamericano. Sabíamos que el secretario del Tesoro, Nicholas Brady, fijaría su posición sobre el tema de la deuda a mediados de largo de 1989, así que unos días antes, Aspe y Gurría tuvieron un encuentro privado con David Mulford en el aeropuerto de Houston; Mulford era el responsable de integrar la propuesta de Brady. El 4 de marzo, en mis notas personales, registré la siguiente:

Me informó Pedro Aspe sobre su reunión en Houston. Parece ser que hay un viraje en la posición de Estados Unidos. Mulford le preguntó a Aspe qué queríamos, pues deseaban incorporarlo en lo que diría Brady la semana siguiente. La revuelta popular en Venezuela contra el programa de ajuste, me dijo, los tiene muy preocupados.

Nuestros negociadores lograron influir en la posición del gobierno de Washington. El 10 de marzo, por primera vez, el gobierno norteamericano propuso que se redujera la deuda y ya no sólo su posposición: secretario del Tesoro anunció la propuesta que después se conoció como "Plan Brady".

Luego de esa definición política del gobierno norteamericano le llamé por teléfono al presidente Bush. Durante nuestra conversación propuse que, con nuestro apoyo, México se convirtiera en el primer país en poner en marcha el Plan Brady. Me reiteró su especial interés en que México se beneficiara de esa iniciativa novedosa. Con este compromiso, del más alto nivel, lanzamos nuestra propuesta a los bancos. Sin embargo, en el gobierno de Estados Unidos no todos compartían el entusiasmo de Bush.

Algunos funcionarios norteamericanos cuyo apoyo era indispensable para presionar a sus bancos comerciales consideraron nuestra propuesta muy ambiciosa. Teníamos que convencer a estos funcionarios de la viabilidad de nuestro planteamiento, pues necesitábamos que aportaran recursos financieros para integrar las llamadas garantías de recompra de los bonos que serían emitidos para reducir la deuda, hoy conocidos como Bonos Brady. Sabíamos que ni esos funcionarios ni los bancos iban a ser totalmente receptivos a nuestra propuesta y nos preparábamos para actuar en varios escenarios. El más extremo era la posible negativa de los bancos a disminuir la deuda; ante esa posibilidad, diseñamos una suspensión de pagos *sui generis*. Consistía en no cubrir la deuda en moneda extranjera sino depositar su pago en pesos mexicanos y en una cuenta en México. De esa manera no podrían argumentar incumplimiento de nuestras obligaciones pero tampoco afectarían nuestras reservas internacionales. El secretario Zedillo propuso plantear la amenaza de suspender los pagos en dólares y proponer "de manera creíble" el pago en pesos. Eso no me pareció adecuado porque, como insistí entonces y lo sigo creyendo, en una negociación no hay que amenazar sino actuar.

El 29 de marzo invité a desayunar al ex presidente Miguel de la Madrid, con quien mantuve una relación muy cordial y respetuosa a lo largo de mi administración. En mis notas registré: "Me preguntó si ya estaba pensando en un mecanismo 'puente', pues si los bancos no aceptaban un acuerdo multianual habría que

brincar 1989 y volver a negociar el siguiente año". La opción de acuerdos anuales había probado ser muy inconveniente y no formaba parte de nuestro menú de alternativas.

Para principios de abril se logró una declaración del Grupo de los 7 (G-7) integrado por los jefes de gobierno de los siete países más industrializados del mundo. Se manifestaron a favor de un acuerdo multianual sobre deuda, para evitar que cada doce meses se repitieran los desgastes y las angustias de nuevas negociaciones. Al mismo tiempo, se logró que el Tesoro Americano ya no insistiera en los *swaps* de deuda por activos. Procedimos entonces a buscar el apoyo del FMI. Debe recordarse que el Fondo era el auditor y, *de facto*, el cobrador de los bancos comerciales; era indispensable el acuerdo con esa institución antes de iniciar la negociación con los bancos. Además, el mismo Fondo era también nuestro acreedor. Tradicionalmente, los acuerdos con el FMI habían establecido un compromiso para reducir el déficit y devaluar la moneda, lo que solía acarrear una dolorosa recesión económica. Nosotros necesitábamos un acuerdo de nuevo tipo: nuestro objetivo era que el FMI aceptara nuestra propuesta de apoyar las reducciones de la deuda, reducir el servicio de la misma y reconocer que en los años anteriores ya se había efectuado un ajuste suficiente.

Con el objeto de devolver la presión a la banca comercial y de abrirnos el espacio suficiente para no vemos forzados a aceptar una oferta inadecuada, aceleramos el acuerdo con el Fondo Monetario Internacional. Teníamos que lograrlo. Sin embargo, enfrentábamos inercias que le exigían a México repetir los acuerdos tradicionales, con su inevitable efecto de devaluación y recesión. Nos negamos. Después de intensas negociaciones, y con la comprensión de dos de sus más talentosos Directores, Jaques de Larosiere y su sucesor. Logramos un acuerdo con el FMI verdaderamente innovador. En primer lugar, no exigió un nuevo ajuste del programa económico que teníamos en ejecución, sino que lo avaló sin interferir en su elaboración ni en su ritmo. En segundo lugar, no estaba condicionado, como en ocasiones anteriores, a que se llegara a un arreglo con los bancos comerciales; es decir, se eliminó la famosa "condicionalidad cruzada"

Por primera vez en su historia, el FMI admitió de manera abierta que el principal obstáculo que enfrentaba nuestro país para reanudar el crecimiento sin inflación era la carga excesiva de la deuda.<sup>8</sup> Según José Angel Gurría, el FMI nunca había otorgado su aval a un programa cuyo propósito no fuera pagar, sino recuperar el crecimiento. El acuerdo con el Fondo fue tan favorable para nosotros que Gurría escribió un poco más tarde: "Tanto los bancos comerciales como el subsecretario del Tesoro, David Mulford, acusaron al FMI de actuar con benevolencia hacia México".<sup>9</sup> También obtuvimos que el Banco Mundial aceptara los mecanismos de reducción de deuda. Habíamos construido un apoyo institucional formidable para enfrentar la negociación con los bancos comerciales.

El 7 de abril, en reunión del gabinete económico, Aspe presentó el balance de la negociación con el FMI. Aspe había logrado ante el FMI un convenio formidable y, durante la reunión, elogió la calidad del equipo negociador; expresó también que ese acuerdo establecía nuevas reglas para otros países que pretendieran realizar ajustes con seriedad, y concluyó que la negociación se había apoyado en la fuerza internacional que el gobierno mexicano construyó a partir de la credibilidad de sus políticas. Zedillo afirmó que se había cumplido con el compromiso de mi campaña y con el discurso de toma de posesión. Serra lo consideró un acuerdo extraordinario. El resto de los asistentes coincidió en su aprobación. Las bases de la negociación tenían el acuerdo pleno del equipo económico.

El acuerdo con el FMI estableció un precedente positivo a nivel internacional. Di instrucciones para que la carta con el Fondo se hiciera pública, mediante una conferencia de prensa y una amplia entrevista con Aspe por televisión. En México, las cartas de intención con el FMI en ocasiones se habían ocultado como secretos inviolables y su eventual filtración solía traducirse en una noticia sensacionalista. Esta vez no sería así. Para mantener una adecuada política de información se determinó que como voceros para transmitir las siguientes informaciones actuarían los subsecretarios de Hacienda, Angel Gurría y Guillermo Ortiz, así como otro colaborador cercano de Aspe, Luis Téllez. Se informó a la población con el fin de evitar rumores sobre acuerdos secretos o indebidos. Expresé también un reconocimiento al presidente De la Madrid, por su valor para asumir el costo político que para su administración representó llevar a cabo un ajuste tan exigente como el que requirió el problema del sobreendeudamiento. Y señalé "Nuestros adversarios quisieran que nos fuera mal, aunque ello significara que le fuera mal a México."

En este caso nos fue bien en la negociación con el FMI. Eso quería decir que el país entraba en una nueva etapa de posibilidades de recuperación económica, como en efecto sucedió. Pero íbamos a la mitad del camino. Habíamos ganado la batalla con el banco de bancos", al lograr que el FMI se sumara al programa de México en lugar de que México tuviera que sujetarse al programa del Fondo. Ahora teníamos que ganar otra batalla con los bancos comerciales. Eso dependía de la siguiente negociación.

El 10 de abril de 1989 Aspe leyó públicamente la Carta de Intención firmada con el FMI; el 26 de mayo se formalizó este trascendente acuerdo a favor del crecimiento.

Al mismo tiempo, para evitar fisuras internas, convoqué a una reunión con el Gabinete Legal, en la cual Aspe leyó completo el acuerdo con el FMI y ofreció una amplia explicación. También las llevé a cabo con los gobernadores, la dirigencia sindical, los legisladores y el Consejo Coordinador Empresarial. Además; se realizó una intensa difusión entre los medios nacionales y los corresponsales extranjeros. Entregamos la información a los partidos políticos, de manera directa o a través de sus grupos 'parlamentarios. En lo que respecta a mi partido, el PRI, también me cuidé de mantenerlo bien informado a través de su dirigente nacional, Donaldo Colosio. Fue así cómo se consolidó una cohesión de los sectores políticos y financieros mexicanos alrededor de nuestra negociación.

### **Tercer paso: la negociación con los bancos comerciales. En el pantano**

El 19 de abril de 1989 iniciamos de manera formal la negociación con la banca comercial. El gobernador del Banco Central, Miguel Mancera, tenía una enorme respetabilidad en el ámbito interno y en el internacional. Este hecho jugó un papel importante. El Presidente de la Reserva Federal, Alan Greenspan, estaba convencido de nuestro programa de transformación económica y por eso se convirtió en nuestro aliado. Al obtener el apoyo de Greenspan, que resultó decisivo, pudimos ejercer mayor presión sobre los bancos comerciales, principalmente sobre aquellos a los que la Reserva Federal, por sus propios motivos, quería presionar más.

Por su parte, los bancos comerciales integraron un comité para encarar nuestras propuestas. Gurría nos hizo saber que había divisiones entre ellos, pues las posturas variaban entre los grandes bancos y los pequeños. Más de 500 bancos comerciales del mundo estaban representados en ese comité. Sin embargo, nuestra intención no era dividirlos, dado que su separación hubiera multiplicado los frentes de negociación más allá de nuestras posibilidades; incluso hubiéramos tenido que enfrentar problemas legales. Nos propusimos aprovechar sus diferencias mediante la presentación de un menú de opciones para reducir nuestra deuda. Además, como lo habíamos anticipado, también a los banqueros les pareció "exagerada" nuestra propuesta. A este mismo frente se sumaban las representaciones gubernamentales de los países donde radicaban los bancos acreedores. Por eso, el ambiente que prevalecía en el principio de esta etapa era francamente tenso.

El 14 de abril, en la reunión de gabinete económico, Miguel Mancera nos hizo ver que teníamos un flanco muy delicado: se trataba de las llamadas "líneas interbancarias", los mecanismos de apoyo que los bancos extranjeros otorgaban a los bancos mexicanos para sus transacciones internacionales. Las líneas interbancarias siempre eran un flanco vulnerable de los bancos mexicanos (entonces propiedad del Estado), no importaba si eran tiempos normales o de negociación. Mancera afirmó que si se deterioraban las relaciones con los bancos comerciales éstos nos podían exigir el pago inmediato de esas líneas, con lo que introducirían una presión adicional de grandes proporciones. Mancera consideraba este punto nuestra mayor y más delicada debilidad. La negociación se tenía que conducir con la habilidad suficiente para evitar que las líneas interbancarias fueran utilizadas como mecanismo de presión por parte de los bancos comerciales. A lo largo de 1989, el riesgo de que se materializara esta posibilidad fue uno de los aspectos más delicados durante la negociación.

El 19 de mayo nos reunimos nuevamente en gabinete económico. Analizamos un documento que Aspe había preparado sobre la estrategia para enfrentar a los bancos. Ahí descubrimos un punto de la mayor relevancia en realidad, los directivos de los bancos comerciales nos presionaban no por nuestra propuesta sino para que los apoyáramos en su confrontación con los gobiernos de sus países; deseaban que éstos les otorgaran facilidades para absorber las pérdidas que representaría una eventual reducción de nuestra deuda. Esa pretensión excesiva de los bancos podía prolongar la negociación indefinidamente. En la mesa del gabinete rondaba una vez más la propuesta de suspender pagos. Reiteré que ésa no era la medida correcta para presionar; era una posible acción que sólo debía emplearse como último recurso. Se comentó que habla ya incertidumbre en el sector privado mexicano, pues las divisiones de los bancos extranjeros contaminaban a sus clientes de México. Rabia que fortalecer el frente interno y decidimos hacerlo a través del mecanismo del Pacto.

Entre varios sectores empresariales mexicanos había oposición a reducir la deuda. Si sus bancos internacionales aceptaban la reducción, argumentaban, podrían no volver a prestarles y suspender los flujos de

fondos. No faltaban elementos para alimentar ese temor: los bancos difícilmente les harían préstamos adicionales pues la reducción de la deuda equivalía a no pagar préstamos contratados con anterioridad. En el frente externo, Gurría nos hizo saber que algunos bancos querían sabotear la propuesta de reducción de deuda y llevar toda la negociación a una alternativa de más dinero fresco. Era evidente que la banca no tenía incentivos para llegar a un acuerdo.

Dentro de esta complicada circunstancia. Un acontecimiento ajeno a la negociación vino a complicarla. El 14 de mayo se celebraron elecciones en Panamá. Pero se pretendió impedir el triunfo de la oposición. Se trataba de un asunto interno de esa nación. Sin embargo. Estados Unidos anunció el reforzamiento de sus tropas en la zona del canal y junto con Venezuela pretendió que la OEA se convirtiera en tribunal electoral. Expresé con claridad nuestro rechazo a la injerencia en los asuntos internos de otro país y reafirmé la importancia del cumplimiento de los tratados Torrijos-Carter para la devolución del canal. Más tarde - como se verá más adelante - retiré a mi embajador. Nuestra postura tensó la negociación de la deuda. Sin embargo mantuvimos nuestros principios de política exterior por encima del costo que eso podía tener.

El 17 de mayo Aspe anunció que el Banco Mundial había accedido a otorgarnos recursos por casi 2,000 millones de dólares; una parte de esa aportación se utilizaría para reducir la deuda. Con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) se obtuvo un arreglo similar. Parecía ilógico que nos endeudáramos más para reducir la deuda; en realidad - y así lo explicamos públicamente en su momento - esos recursos se emplearon para comprar, con importantes descuentos, títulos de deuda contratada anteriormente con los bancos comerciales-

En mayo, los bancos nos hicieron una contrapropuesta. Consistía, básicamente, en ya no volvernos a prestar (es decir, en dejamos sin dinero fresco); debíamos entregar nuestros activos (los llamados *swaps*) a cambio de reducir la deuda. En pocas palabras, los bancos pedían que les entregáramos las empresas que estábamos privatizando a cambio de una reducción de la deuda. Rechazamos esa propuesta de inmediato. Los recursos que obtuviéramos de las privatizaciones los íbamos a dedicar más adelante a reducir la otra parte de la deuda que pesaba sobre el desarrollo nacional: la deuda interna. Los bancos comerciales del mundo tendrían que aceptar la reducción de nuestra deuda externa sin recibir a cambio esa contraparte de activos.

Mientras tanto, se sumaban más complicaciones en el frente interno. Conforme los bancos comerciales alargaban la negociación, se generaba nerviosismo en nuestros mercados; las tasas reales 'de interés se elevaron excesivamente y esto provocó un clima de protesta de los productores y consumidores. Los bancos tenían diversos medios para aumentar la presión sobre nosotros.

Al mismo tiempo, nos preparamos para la guerra informativa. A partir de que los bancos conocieron nuestra propuesta, empezaron las filtraciones a la prensa. Así que redoblamos la atención a los medios internacionales para anticipar cualquier 'sorpresa.

En mis notas personales del 23 mayo registré: "Los bancos no tienen prisa y están en una posición muy dura. Estoy en rota hacia la moratoria pero contra mi voluntad, no por lo que representa en sí, sino por los temerosos de aquí adentro". Al día siguiente agregué:

El mercado cambiarlo se muestra inquieto. La gente percibe la amenaza de la moratoria. Lo peor sería que se desatara la especulación. Me preocupan más las reacciones de los de adentro que las de los de afuera.

A fines de mayo logramos un acuerdo favorable con el llamado Club de París, organismo que agrupaba a los representantes financieros de los 16 países más industrializados del mundo, todos ellos acreedores nuestros.

El 30 de mayo obtuvimos un apoyo que resultó fundamental: Japón, con gran solidaridad, ofreció recursos financieros para la constitución de garantías destinadas a respaldar las operaciones de reducción de deuda que estábamos negociando con la banca comercial. El ministro de finanzas, Ryutaro Hashimoto, y su viceministro de Asuntos Internacionales, Akoto Utsumi, jugaron un papel clave.

El hecho de que el aval del arreglo estuviera apoyado con recursos, el Banco Mundial, el FMI y el Eximbank de Japón, mostró, de acuerdo a los especialistas, un compromiso y una confianza de la comunidad

internacional que no había conseguido ningún otro país en desarrollo. 10

Otro factor que ayudó a influir en los bancos acreedores para llegar a una solución aceptable para México fue la disminución en aproximadamente 50% del saldo de la deuda que se mantenía con España 156 millones de dólares. El gobierno del presidente Felipe González nos apoyó de manera extraordinaria. Este acuerdo constituyó el primer ejemplo de que sí era posible encontrar soluciones para reducir deuda. El presidente González mostró con hechos su visión de hombre de Estado y su solidaridad internacional.

Cada negociación realizada con organismos multilaterales o con gobiernos de países industrializados nos permitía sumar alianzas frente a los bancos comerciales. Gurría recordó:

Los bancos esperaban a que México flexibilizara considerablemente su posición y aceptara una oferta poco satisfactoria, ante una supuesta urgencia del país por recursos externos para poder cumplir con las metas del programa económico, que ya rebasaba su primer semestre sin que se hubiese logrado un acuerdo con la banca comercial.

A pesar de que había algo de cierto en la urgencia de llegar a un acuerdo con la banca, también lo era que México no precipitaría... la meta de reducir las transferencias netas de recursos al exterior. 11

En ese marco, no era posible postergar los pasos adicionales previstos en nuestra estrategia económica interna. Considerábamos, además, que al dar esos pasos fortalecíamos nuestra posición negociadora. En consecuencia, el 31 de mayo pusimos en marcha el Plan Nacional de Desarrollo; con él, dimos una idea clara de la perspectiva estratégica del país y sumamos grupos sociales alrededor de ella. Modificamos el Reglamento de Inversión Extranjera, para hacer más atractiva la llegada de capitales y no depender de los flujos de endeudamiento. Avanzamos en desregular las actividades productivas para promover el crecimiento económico sin tener que esperar el resultado de la reducción de la deuda.

El 31 de mayo apunté en mis notas: "Hoy se llevó a cabo la presentación del Plan Nacional de Desarrollo. La ceremonia salió muy bien. Se está complicando el problema de la deuda externa. Está mucho más difícil de lo que pensé." Dos días antes, en Argentina se impuso la ley marcial ante los disturbios generados por la situación económica.

Internamente, la prolongación de las negociaciones empezaba a afectar la cohesión del equipo gubernamental. Diferentes funcionarios de mi gobierno hicieron propuestas para cambiar la estrategia y proceder a una negociación banco por banco. No podíamos zigzaguear en nuestras posiciones, así que reafirmé mi apoyo y confianza en Pedro Aspe y en el equipo negociador.

Para el primero de junio escribí: "Hoy tuvimos ganancias en el mercado cambiarlo. "Estoy muy pendiente de los movimientos", y el día 6 agregué:

Por la noche hablé con Pedro Aspe a Madrid. Como lo veníamos previendo, los bancos mantienen una posición inflexible en las negociaciones. Piensan que si ceden con México, sentarían un mal precedente con los demás países endeudados. Pedro está convencido de que lo que conviene hacer ahora es declarar una moratoria concertada con autoridades internacionales y bancos centrales. Estuve gran parte del día con Ernesto Zedillo y José Córdoba repasando la estrategia a seguir en estos días.

Al día siguiente escribí:

Me llamó Pedro Aspe a las 5 de la mañana. Fue muy tensa la conversación, pues él, de manera muy inteligente, me daba todos los argumentos necesarios para declarar la moratoria. Me comentó que, como esperábamos, la posición de los bancos es dura, y me dijo que desde su punto de vista había llegado el momento de tomar una decisión más drástica para presionar a los bancos. Uno de sus argumentos principales fue que contaba con el apoyo de la Reserva Federal de Estados Unidos y de los organismos internacionales... Prácticamente le tuve que prohibir que la declarara. Entiendo la posición de Aspe, que comparte Gurría.

El 12 de junio, en la reunión de gabinete económico, se comentó que la presión del FMI y el Banco Mundial no estaba surtiendo efecto. Por su parte, el secretario del Tesoro y La Reserva Federal de los Estados Unidos iniciaron la presión banco por banco, al reunirse con cada uno de sus presidentes.

Dentro del gabinete continuaba la propuesta de declarar una moratoria que obligara a los bancos a negociar. Ya nos habían hecho saber varios bancos que, si declaráramos la moratoria, las negociaciones se suspenderían y tardarían años en reiniciarse. Además, yo sabía que la moratoria generaría una gran turbulencia económica dentro del país, pues si bien los discursos serían de encendido apoyo a la medida, estarían acompañados por una salida masiva de capitales. Al parecer nos informó Gurría, los grupos de negociación tenían las instrucciones de llegar a un acuerdo, por lo que sus entrevistas había sido positivas. Sin embargo, el comité de Bancos manifestaba que si había quitas no habría dinero fresco. Mientras tanto, la fragilidad del mercado cambiario mexicano iba en aumento., las reacciones en los mercados dependían en gran parte de la explicación pública que ofrecíamos.

En esas circunstancias, un hecho esencial fue el creciente apoyo popular al gobierno. El 15 de junio de 1989 escribí en mis notas:

Hoy inicié una gira por el estado de Sinaloa. Recuerdo la frialdad de la gente cuando llegué en la campaña a Culiacán en plena devaluación de finales de 1987. En esta ocasión hubo una recepción muy cálida. En un pueblo una señora se me acercó y me dijo que durante la campaña ella me había gritado que ya estaban hartos de que los priístas no cumpliéramos; ahora se me acercaba para decirme: "Usted sí cumple lo que promete, señor presidente". La reacción de esta señora me llenó de alegría. A eso me he dedicado en las giras semanales, a cumplir lo que prometí en la campaña.

Para reforzar el frente interno, el 18 de junio firmamos la prolongación del Pacto de estabilización; en la firma participaron, junto a todo el equipo económico del gobierno, los representantes de los empresarios, los obreros y los campesinos, así como líderes de otros grupos sociales. El Pacto restauró la cohesión interna, y fortaleció la posición negociadora de México ante la banca comercial acreedor. Sin embargo, ante la cerrazón de los bancos decidimos prepararnos para emprender acciones radicales.

En el ámbito internacional se percibía ya el potencial endurecimiento de nuestra posición. Las voces de advertencia no tardaron en dejarse escuchar: el 19 de junio del vicepresidente de Estados Unidos, Dan Quayle, subrayó en una conferencia de prensa que lo más conveniente para nosotros era seguir en la negociación pues, comentaba en tono amenazante para nuestro país, una suspensión de pagos "le acarrearía la desestabilización económica a México".<sup>12</sup>

El 21 de junio registré en mis notas:

Hoy me dijo Pedro Aspe que le daba pena en ocasiones ser tan duro en sus comentarios en las reuniones de gabinete económico, pero que sentía la responsabilidad de decirme las cosas como las percibía. Le respondí que yo necesitaba colaboradores que en todo momento me informaran con claridad cómo percibían la situación.

El 27 de junio tuvimos dos reuniones de gabinete económico En la mañana, Aspe nos informó que la negociación seguía muy atorada, debido a que los bancos comerciales se negaban a aceptar un menú de quitas y dinero fresco, En una conversación telefónica Brady le había informado que el presidente Bush deseaba conocer los avances en la negociación mexicana Tanto Bush como Brady sugerían que entregáramos una última propuesta Brady señaló que tenía "una zanahoria y un palo" para actuar sobre los bancos, pero que no los utilizarla hasta que se conociera la propuesta final de México Aspe señaló, con razón, que antes de hacer una propuesta final debía conocer la dimensión real del apoyo de los gobiernos, el FMI, el Banco Mundial y la Reserva Federal de los Estados Unidos Sabíamos que los bancos más débiles preferían seguir prestando; otros favorecían la, opción de una tasa de interés fija, aunque reducida, para el servicio de su deuda; los bancos comerciales más grandes optaban por la reducción del principal

Entonces enfrentamos una situación sorprendente como el clima de opinión en México era muy favorable y la situación económica iba en franca mejoría, el valor de nuestra deuda en el mercado secundario aumentó Esto vino a complicar la negociación, pues nadie quería reducir una deuda que cada vez se veía más pagable Todo indicaba que lo conveniente era debilitar el valor de la deuda mediante la suspensión de pagos, y así convencer a los bancos de que la reducción sí era conveniente Sabíamos que la moratoria entrañaba un riesgo de desestabilización doméstica además, una vez declarada, durante muchos años ningún banco aceptarla aportar dinero fresco para financiar el desarrollo del país Por la tarde el gabinete económico analizó la alternativa de una suspensión "negociada" No obstante, Gurría hizo ver que las soluciones unilaterales "le facilitaban la vida" a los banqueros ya los gobiernos extranjeros Parecía un círculo vicioso sin solución El tiempo corría en nuestra contra, pues si bien la economía mexicana empezaba a recuperarse, en realidad no había recibido financiamientos en más de año y medio Además, las tasas de interés estaban a niveles muy elevados El enfrentamiento con los bancos acreedores del mundo parecía acercarse de manera inevitable

El 28 de junio escribí en mis notas: "Hoy estuvieron Pedro y su equipo con Brady. La reunión se prolongó de las 8:30 de la mañana a las 10 de la noche, sin interrupciones... La presión para llegar a una solución es grande." El 30 registré:

Hoy realicé mi segundo día de gira por el estado de Tamaulipas. La gente fue sumamente cálida. Varios se acercaron a decirme que me cuidara y agregaban: "Dios lo bendiga".

A principios de julio, el equipo negociador mexicano viajó a Nueva York. El día 3, en gabinete económico, tras hacer una evaluación de los avances se concluyó que nos acercábamos a la solución final. Al parecer, estaba por efectuarse la última reunión con el Comité Asesor de los Bancos Acreedores. Sin embargo, después de una reunión de más de 20 horas las negociaciones se atoraron una vez más: los bancos demandaban que aceptáramos la aplicación generalizada de *swaps*; pedían además la inclusión de una cláusula llamada *step up*, según la cual México reiniciaría sus pagos sobre la deuda a tasas de mercado en cuanto recuperara la solvencia financiera. En realidad, esa cláusula sólo volvía a proponer que se pospusieran los pagos. La rechazamos. Nos hallábamos como al principio.

### **Julio 2, 1989: cruje el sistema político mexicano**

En medio de la enorme tensión que enfrentaba mi gobierno debido a la cerrazón de los bancos, un evento sacudió al sistema político mexicano y al PRI. El 2 de julio de 1989 se realizó la primera elección para gobernador de las 31 que tendrían lugar a lo largo de mi administración. Se llevó a cabo en el estado de Baja California, en la frontera oeste con los Estados Unidos. Formado principalmente por migrantes del resto del país que hacían crecer su población en 6% por año. Baja California era un estado próspero, inquieto, combativo y muy nacionalista. Con una alta concentración urbana y un intenso contacto con la economía norteamericana, el ingreso por persona en esos años duplicaba la media nacional. Además, tenía uno de los índices educativos más altos del país. Su antecedente electoral más próximo había tenido lugar durante la elección presidencial de 1988. En aquella ocasión, los bajacalifornianos decidieron castigar al PRI - entre otros motivos por los descalabros cambiarios de ese año y favorecieron con un ligero margen al ingeniero Cuauhtémoc Cárdenas, el candidato a la Presidencia por el FDN. El 2 de julio, día de los comicios para gobernador, la temperatura en algunas regiones del estado superó los 40 grados centígrados; pero el ambiente político estaba aún más caliente. La victoria fue para la oposición, pero no para el partido del Ingeniero Cárdenas el cual quedó en tercer lugar.

Triunfó el candidato del PAN. Por primera vez en sus 60 años de historia, el PRI perdía una elección de gobernador. Para los tradicionalistas de mi partido esta derrota representaba una afrenta y una debacle; para la sociedad, una victoria democrática sin precedente; para el gobierno, un elemento de tensión que tendría secuelas significativas. Pero en ese momento, el resultado de la justa electoral fortaleció el apoyo del resto de la sociedad y de los actores políticos a un gobierno que asumía las nuevas condiciones de la pluralidad mexicana.

### **París: 14 de julio de 1989, la Bastilla y una nueva presión sobre los bancos**

A mediados de julio de 1989, invitado por el presidente Francois Mitterrand, asistí en París a las celebraciones del 200 aniversario de la toma de la Bastilla. Decidí entrevistarme con los principales dirigentes políticos de las naciones industrializadas que acudieron, para hacerles ver que el tiempo se había agotado y necesitábamos cerrar la negociación. Durante 48 horas, entre el jueves 13 y el viernes 14 de julio, sostuve reuniones con 15 jefes de estado y de gobierno. Especialmente receptivos fueron el canciller Helmut Kohl de Alemania, el primer ministro de Canadá, Brian Mulroney, y el de Japón, Sosuke Uno.

Le expuse el problema a la primera ministro Británica, Margaret Thatcher, durante una recepción en el Quayd Orsai; después de escuchar mi planteamiento. La primera ministro mandó llamar a su *Chancellor of the Exchequer*, Nigel Lawson, y le dijo: "Comunícale a nuestros bancos comerciales que deseamos lograr un acuerdo satisfactorio con los mexicanos. Necesitamos apoyar su política económica, y sin reducción de la deuda no saldrán adelante." Lawson se mostró poco receptivo; todo parecía indicar que su interés estaba más en proteger a sus bancos que en responder a la instrucción de su Primera Ministro. Ya se anunciaban los motivos por los que sería removido de su cargo meses después. Sin embargo, no tuvo más remedio que apretar a los bancos británicos para que respondieran positivamente.

En París me entrevisté con el Presidente Bush. Se hizo acompañar de Brady y de Baker. En el curso

del diálogo, Bush le insistió a Brady que era urgente hacerle saber a los bancos de su interés en acelerar el arreglo. Más tarde recibí en mi hotel al secretario Brady. Le expuse con claridad la situación. Brady siempre nos apoyó durante la negociación, pero en ese momento su respuesta fue dura: "Señor Presidente - me dijo -, cuando se está en la estación del tren hay que estar dispuesto a dejar parte del equipaje si no se puede viajar con todas las maletas". Se refería a que nuestra exigencia de reducir la deuda era muy difícil de aceptar. "Bueno", le respondí, "para poder viajar, lo único que nosotros no vamos a dejar en la estación es a la familia". Es decir, no aceptaríamos una negociación que no incluyera la reducción del monto de la deuda.

### **Del filo de la ruptura al arreglo el 23 de julio**

De regreso en México, durante la reunión de gabinete económico del martes 18 de julio supe del lento avance en las negociaciones. Los bancos consideraban que no había suficientes recursos para las garantías de los bonos de reducción de deuda; además, nos reprochaban el que no aceptáramos una recuperación de su valor original si la economía marchaba mejor; continuaban insistiendo en los *swaps*. De nuevo pedían todo. Aspe nos informó que nuestra oferta era clara. Cada banco podía escoger entre tres opciones: reducir la deuda 35%, recibir un interés fijo del 6.25% anual, o aportar recursos frescos por cuatro años. De aceptarse la propuesta, comentó Aspe, en el balance habríamos obtenido todo el dinero fresco necesario para el programa económico; habríamos logrado la reducción de la deuda cuando seis meses antes todos pronosticaban que no podríamos hacerlo- y la economía reaccionaría positivamente. Aspe propuso ejercer la mayor presión posible para conseguir que los bancos se inclinaran por aceptar esta oferta. Zedillo se manifestó a favor y expresó, con razón, que con la propuesta no sacrificábamos crecimiento ni empleo; la medida resultaría suficiente, concluyó, si internamente profundizábamos el cambio estructural. Hice ver que éramos pioneros en este proceso, el cual había sido largo, complicado y desgastante. Pero había llegado el momento de concluir:

Después de evaluar cuidadosamente las circunstancias con Pedro Aspe, el 20 de julio le ordené que abandonara la mesa de negociación y rehusara cualquier contacto con el Grupo Asesor de Bancos. Aspe le transmitió a Gurría la instrucción precisa, y el coordinador mexicano informó a su contraparte que el equipo negociador regresaba a México y que esta vez "no sería para realizar consultas".

La estrategia funcionó. Así describe Gurría el desenlace de esta crisis dentro de la crisis de la deuda:

La retirada de los negociadores mexicanos fue un *shock* inesperado para bancos y autoridades. Brady y Mulford llamaron al secretario Aspe para pedirle que las pláticas se reanudara en Washington, D.C., y ofrecieron la intermediación del Tesoro y de la Reserva Federal. De nueva cuenta, el sábado 22 partió la delegación mexicana a Washington., D.C., con Pedro Aspe al frente, para sostener reuniones del más alto nivel con funcionarios del Tesoro, de la Reserva Federal y con los representantes de los bancos. El encargado de presidir la reunión fue el propio Nicholas Brady y Gerald Corrigan, director de la Reserva Federal de Nueva York... Esta vez la presión del gobierno norteamericano era contra los bancos acreedores, lo cual sería determinante en la solución final... Después de una agotadora sesión de trabajo que terminó a las nueve de la noche del domingo 23 de julio, el secretario de Hacienda, Pedro Aspe, se comunicó a la Ciudad de México con el presidente Carlos Salinas, para informarle que finalmente el Acuerdo estaba hecho.<sup>13</sup>

Habíamos logrado el arreglo con los más de 500 bancos comerciales. Alcanzado el Acuerdo, sólo faltaba su protocolización y el acto formal de la firma. Éste tomaría todavía algunos meses. Pero el arreglo era firme. El resultado fue alentador para México: casi la mitad de la deuda se disminuyó con la opción de reducir el 35% del principal; los tenedores de la otra mitad prácticamente optaron por aceptar la disminución de la tasa de interés. La negociación tenía carácter multianual y esto eliminó la incertidumbre que en el pasado introducían las negociaciones periódicas. Pedro Aspe y su equipo habían logrado que se cumpliera, y cabalmente, el propósito de regresarle a México la posibilidad de crecer sin el peso excesivo de la deuda. Aspe consiguió que se cumplieran los cuatro puntos que yo había comprometido en mi discurso de toma de posesión.

Esa misma noche, desde mi despacho en el Palacio Nacional, dirigí un mensaje que se difundió a todo el país por radio y televisión. Al final, no pude resistir el impulso y me puse de pie frente a las cámaras: pedí al pueblo de México que entonáramos nuestro himno nacional. Hasta la fecha, la emoción me estremece al recordar esa ocasión tan especial. Era un triunfo para nuestro país: a partir de ese momento la esperanza tendría bases en la realidad.

Lo que a muchos había parecido imposible unos meses antes, se convirtió en realidad. Por primera vez en nuestra historia los bancos acreedores accedieron a una reducción de deuda gubernamental - una deuda que

había alcanzado proporciones inesperadas -. La negociación había sido muy difícil por su novedad y por su complejidad. No fue fácil negociar con más de 500 bancos comerciales de todo el mundo. Con una actitud constructiva, la banca internacional comprendió las necesidades de los nuevos tiempos y dio paso a una solución negociada. Se abrieron así, también, nuevas oportunidades para que otros países en desarrollo redujeran sus deudas excesivas.

La experiencia mexicana despertó el interés de otros países. En la reunión de gabinete económico del 9 de agosto, Aspe nos informó que le habían llamado de Filipinas, donde la presidenta Corazón Aquino realizaba un importante esfuerzo de negociación de su deuda. También llamaron de Uruguay y Venezuela, donde esperaban un resultado aún mejor que el mexicano. Eso fue lo que les deseamos. Finalmente algunos optaron por no pasar por las horcas caudinas de un comité y negociaron dinero fresco con algunos bancos para recomprar poco a poco su deuda con descuento en el mercado; otros se decidieron por un es- quema similar al nuestro. Fuimos pioneros y pagamos el aprendizaje de los costos del noviciado. Sin embargo, no se supo de ningún otro país que hubiera pactado condiciones mejores que las obtenidas por el equipo negociador de México.

El acuerdo alcanzado era expresión de la singularidad de México en el mundo y un punto de inflexión para penetrar en él. Se había dado un paso importante. Gurría escribió en su libro sobre el tema;

La negociación dio solución definitiva al problema del sobreendeudamiento... con una política económica que puso a nuestro país nuevamente de pie frente al mundo y les dio esperanza a nuestros compatriotas de un futuro mejor.<sup>14</sup>

### **Reducción directa de la deuda por más de 7, 000 millones de dólares. Regresó la confianza y los capitales**

Como resultado de la negociación, el saldo directo de la deuda ex- terna se redujo en 7,171 millones de dólares, monto superior al contratado por México entre 1820 y 1970 (4,262 millones de dólares). Desde luego, sin valorizar la comparación a precios actuales. La reducción se anunció públicamente el primero de junio de 1992.<sup>15</sup> Junto con sus efectos secundarios, la deuda se disminuyó en un monto equivalente a 20 mil millones de dólares. Tal vez su impacto más positivo fue consecuencia del resultado mismo de la negociación, el cual generó en el país un notable clima de confianza.

En un primer momento, la nueva confianza se expresó en una baja de 30 puntos en las tasas de interés domésticas, lo que permitió un ahorro en el servicio de la deuda interna equivalente al 5% del producto nacional; también generó una mayor confianza de los inversionistas mexicanos, quienes repatriaron casi 3,000 millones de dólares. Por último, se comprometieron de inmediato proyectos de inversión extranjera por un monto cercano a los 2,000 millones de dólares, como resultado de las políticas de estímulo a la repatriación de capitales que se promovieron como alternativa a la persecución de sus propietarios.

Pedro Aspe escribió algunos años después que mientras en los ochenta las transferencias netas al exterior representaron cerca del 7% anual del PIE, como consecuencia de los efectos de la negociación "el nivel de transferencias netas disminuyó alrededor de 3% del PIE", Además, la negociación tuvo otros efectos positivos. Así los describió Aspe:

Con esto y el resto de las medidas de cambio estructural, México no sólo adquirió un acceso renovado al crédito internacional voluntario, sino que la repatriación de capitales y la nueva inversión extranjera directa han permitido que la economía regrese a un nivel negativo de transferencias netas, situación normal en un país abundante en mano de obra y con escasez de capital.<sup>16</sup>

Al mantener la disminución de las tasas de interés domésticas, lanzamos la primera emisión de bonos hecha por un país latinoamericano en una década. Al mismo tiempo se revirtió la caída del valor que la deuda mexicana había observado durante cinco años: los nuevos signos de credibilidad y capacidad de crédito sentaron las bases para registrar, en 1989, un crecimiento de la economía no inflacionario, después de más de un lustro de recesión y de estancamiento económico. El dinero que por años había salido de México empezó por fin a regresar. Pasamos del círculo vicioso de la inmovilidad y el desánimo a los círculos virtuosos de la recuperación económica y la confianza.

La oposición hizo señalamientos adversos al resultado. El primero de agosto, en un acto en la plaza de

Santo Domingo de la Ciudad de México, el ingeniero Cuauhtémoc Cárdenas afirmó que el acuerdo beneficiaba a los acreedores. Además, que el resultado era insuficiente y negó que se hubiera alcanzado una opción de reducción de 35%. Cárdenas agregó: "El PRD seguirá insistiendo en que se suspenda el pago de la deuda externa".

Las perspectivas mejoraron sustancialmente. El crecimiento de la economía en 1989 alcanzó una tasa superior a la esperada. La inflación tuvo un perfil menor al estimado. En la reunión de gabinete económico realizada a principio de agosto analizamos diversas opciones para aprovechar esta situación favorable. Entre ellas, se consideró la posibilidad de proponer al Congreso de la Nación un presupuesto bianual (a lo que el secretario de Programación y Presupuesto respondió que una propuesta así tenía el riesgo político de no ser aprobada). Se pensó también en regresar a negociaciones bianuales de *los salarios*, como en los años sesenta, la década en que el salario había registrado la mayor ganancia real. Buscábamos dar certidumbre a los ahorradores e inversionistas y establecer el orden administrativo al interior del gobierno. La consideración principal estuvo en dar prioridad a los programas sociales, para empezar a revertir la elevada concentración del ingreso que se verificó en los años ochenta.

Para aprovechar el clima tan favorable que propició la reducción de la deuda externa, era urgente profundizar algunos cambios estructurales para hacer más eficiente la economía y reconocer las nuevas realidades internacionales. Es por eso que decidimos acelerar el proyecto de privatización de las empresas públicas. Así lograríamos allegarnos más recursos para disminuir la deuda interna, reducir los pagos de intereses y tener más gasto social sin incurrir en déficit fiscal. En reunión del gabinete económico, el 15 de agosto se acordó la privatización de Telmex. Al analizarla, hice ver que el Estado necesitaba recursos para sus programas sociales y que, por otra parte, el desarrollo del país requería de un mejor servicio telefónico. Los recursos públicos no alcanzaban para todo. Había que escoger entre invertir fondos fiscales en teléfonos o invertirlos en educación; nos inclinamos por aportar a la mejoría social. Para mediados de agosto, el gabinete económico en pleno promovió la privatización de la siderurgia. Las privatizaciones se llevaron a cabo por razones prácticas, más allá de cualquier consideración de carácter ideológico.

También aceleramos los procesos para eliminar las regulaciones excesivas en nuestra economía, pues durante varias décadas se habían concedido privilegios a unos cuantos que entorpecían la eficiencia económica de todo el país. También enfrentamos decisiones impopulares que eran impostergables. En la reunión del 15 de agosto reconocimos que aún existía un rezago en precios de algunos bienes públicos; su revisión tendría un impacto considerable en los consumos y el índice general de precios. Preparamos un calendario de aumentos, con cuidado de reducir al máximo su adverso efecto social.

Finalmente, en aquella reunión se analizó un problema que afectaba seriamente nuestro frente externo. Para constituir las garantías de los bonos para la reducción de deuda, habíamos contribuido con la mitad de las reservas internacionales recibidas al inicio de mi administración. Esto las hizo descender a un nivel delicado. Por esta razón, a fines de 1989 Aspe informó al gabinete económico que un alto funcionario del FMI había hecho sentir su inquietud ante el monto tan bajo de reservas con el que iniciaríamos 1990 - alrededor de 1, 500 millones de dólares -. En cuestiones económicas, por favorables que parezcan las circunstancias, nunca puede hablarse de condiciones holgadas.

La reducción de la deuda se protocolizó el 4 de febrero de 1990. La firma del acuerdo tuvo lugar en el corazón político de la nación: el Patio de Honor de Palacio Nacional, sede del Poder Ejecutivo en la capital de la República. A la reunión asistieron importantes miembros de la comunidad financiera internacional. Destacaban, entre muchos otros, Nicholas Brady, secretario del Tesoro de los Estados Unidos, Michael Camdessus, director-gerente del FMI; John Reed, presidente del Citibank, y William Rhodes, cabeza del grupo de bancos acreedores. Su presencia expresaba reconocimiento al programa de reordenación económica impulsado por México, así como al talento de nuestros negociadores.

Se ha estimado que al concluir la negociación y eliminarse la incertidumbre, los efectos positivos de la reducción de la deuda agregaron casi dos puntos a la tasa de crecimiento del país.<sup>17</sup> Llegó a ser de 4.4% real en 1990; sin embargo, entre 1991 y 1993 no se materializó un crecimiento mayor porque, como se verá más adelante, la negociación del TLC introdujo una nueva incertidumbre. Sólo al entrar en vigor el Tratado en enero de 1994 volvimos a recuperar una dinámica de crecimiento superior: ese año fue de 4%. Todo indicaba que, a pesar de la caída provocada por la crisis de 1995, las condiciones generadas por las reformas económicas y el nuevo entorno comercial creado en México propiciarían un crecimiento sostenido, como en efecto ocurrió.

Cuando recorrí el país durante la negociación de la deuda, la gente me hizo sentir su apoyo. También me externaron su preocupación por el peso del excesivo endeudamiento que recaía sobre sus hombros. La reducción de la deuda externa liberó parte de esa onerosa carga. Entre la población existía una fuerte conciencia de lo que representaba el agobiante peso de la deuda; con el resultado de la negociación, para fines de 1989 esa angustia empezó a desvanecerse.

La reducción de la deuda y la recuperación del crecimiento económico permitió que el valor de la deuda representara una proporción cada vez menor de lo que producíamos los mexicanos. Los analistas y expertos en cuestiones financieras han señalado que uno de los indicadores más importantes sobre la salud financiera de una nación está en comparar el saldo de la deuda con el Producto Interno Bruto (pm). En México, debido al endeudamiento excesivo de los años setenta, la deuda externa total para 1988 era equivalente a 44.5% del PIB. En 1994, al final de mi gobierno, gracias a la reducción ya su efecto sobre el crecimiento económico, la deuda externa equivalía sólo a 16.5% del PIB.<sup>18</sup>

La negociación redujo la deuda externa pero también mejoró las condiciones para la reducción de la interna, pues aumentó el valor de las privatizaciones; todos los recursos se dedicaron íntegramente a pagar deuda interna. Los ahorros que derivaron de la disminución de su servicio se dedicaron al gasto social. El efecto de la reducción de la deuda interna y externa permitió que la deuda pública total en México (la suma de la externa y la interna) pasara del 63.5% del pm en 1988 a sólo 22.5% en 1994.<sup>19</sup>

Al abatir la proporción de lo que debíamos, también bajamos sensiblemente el pago de intereses. Mientras en 1988 se pagaba 17.7% del PIE en intereses, comisiones y gastos de la deuda, para 1990, concluida la renegociación de la deuda externa, el pago por ese concepto había disminuido a 9.8% del pm. Para 1994, con la reducción de la deuda interna, gracias al uso de los ingresos provenientes de las privatizaciones, en total sólo pagábamos por intereses el 2.8% del PIE.<sup>20</sup>

Estos resultados permitieron que se recuperara la confianza y el crecimiento económico. Un nuevo ánimo se extendió entre la población. Habíamos logrado resolver un problema - el del endeudamiento excesivo y la falta de crecimiento- que antes, para algunos, sólo se expresaba en las estadísticas globales. Al concluir la reducción de la deuda, pensábamos que esta sola acción nos permitiría iniciar el camino de la recuperación económica. En poco tiempo, la realidad política y económica internacional nos mostró que estábamos equivocados.

1. Carlos Salinas de Gortari. *El Reto*. México: Diana. 1988. pp. 109.115.

2. S. Weintraub, *El TLC cumple tres años. Un informe de sus avances*, México: FCE, 1997, pp.23, 147.

3. Jaime Sánchez S., *Reforma*, septiembre 21 de 1996.

4. Los datos provienen de José Angel Gurriá: op. cit., Anexo 1, Cuadro 7. Hay que reconocer que para fines de comparación hay que obtener el valor de la deuda en términos reales durante esos años. Por otra parte, entre 1983 y 1988 se lograron importantes renegociaciones del calendario de pagos de la deuda; su saldo creció y en 1988 ascendió a 81,003 millones de dólares.

5. *Ibid.*, Introducción.

6. *México Cívico. los informes de Carlos Salinas de Gortari ante la Nación*, México: Rayuela Editores, 1994.

7. En abril de 1989, al unirme con un miembro destacado del equipo del Presidente Francois Mitterrand de Francia para pedir su apoyo en el proceso de reducción de deuda, me dijo: "Lo vamos a apoyar, Hay una muy favorable opinión de su equipo económico. Estamos muy impresionados", En diciembre de 1991 The Economist publicó: "En México tienen probablemente el mejor equipo económico que ha gobernado en cualquier país, en cualquier lugar",

8. Véase *Crónica del Gobierno de Carlos Salinas de Gortari, 1988-1994. Primer año*, México: FCE, 1994, p. 188.

9. José Angel Gurriá, op. cit. capítulo II.

10. W.A. Orne Jr., *Understanding Nafta*, Texas: University of Texas Press, 1998, p. 31.

11. José Angel Gurriá, opus cit.

12. Citado en *Ibid*

13. *Ibid*

14. *Ibid*, "Agradecimientos"

15. Véase *Crónica del Gobierno de Carlos Salinas de Gortari. Cuarto Año*, pp. 215-217.

16. Pedro Aspe, *El Camino Mexicano de la Transformación Económica*, México: FCE, 1993. p.38.

17. Véase B. Armendáriz y P. Armendáriz, "Debt relief, growth and price stability in México", *Journal of Development Economics*, vol. 98, 1995.

18. Banco de México, *Informe Anual 1994*, Cuadro 24, p. 101. 19. *Ibid*.

19. *Ibid*

20. Los datos provienen de *Cuenta de la Hacienda Pública Federal*. en *Primer Informe de Gobierno. Anexo*. p. 45 (en lo sucesivo se citará como: E.Z.P., *Primer Informe, Anexo*). Son los intereses pagados del sector público presupuesta.. Este dato, basado en la Cuenta Pública, muestra que es falso lo escrito por Enrique Krauze en *La Presidencia Imperial*: "El pago anual por intereses de la

deuda pública total (interna y externa) pasó del 3.6% del pm en 1988 al 1% del PIB en 1994." México: I\sqets Editores. 1997, p. 425.

## **1990: A NEGOCIAR, AHORA SÍ, EL LIBRE COMERCIO**

El 27 de julio de 1989, a pocos días de concluida la negociación de la deuda, realicé una gira de trabajo por el estado de San Luis Potosí. Un joven se acercó y me felicitó por el resultado. Todavía tengo presentes sus palabras. Me dijo: "Gracias por el futuro".

El joven no se detuvo a darme su nombre, pero en su gesto generoso asomaba también el desafío de construir un futuro mejor. La reducción de la deuda parecía suficiente para crear condiciones que le permitieran al país volver a crecer y generar las oportunidades de empleo que exigían los mexicanos. Estábamos en la ruta del crecimiento y, en todo caso, quedaba enfrentar los nuevos retos que eso significaba. Con sólo seguir por ese camino hubiéramos podido recuperar el crecimiento económico y la estabilidad de precios. La situación parecía propicia para que nos hubiéramos dedicado a disfrutar del ambiente internacional que habíamos construido con el éxito de la pionera reducción de la deuda, y para buscar acomodo en el desarrollo global. En otra época tal vez así hubiera sido. Pero ese año la realidad mundial cambió drásticamente y alteró esas expectativas. Nos encontramos ante una transformación mundial y, en consecuencia, ante una nueva circunstancia política y económica. Al mismo tiempo, el país nos desafiaba con urgentes demandas sociales.

La historia de América Latina y el Caribe había probado que cada vez que ocurría una gran transformación mundial, sus efectos estremecían a toda la región.<sup>1</sup> Si hubiéramos pretendido que esa nueva realidad internacional nos era ajena, sus cambios nos hubieran afectado sin posibilidad de influir en sus efectos; peor aún, no hubiéramos podido, obtener los recursos que requería México para crecer más rápido y de manera sostenida. Además, el país exigía que los cambios continuaran para abrir nuevas vías a su viabilidad interna y a la concordia nacional.

En el ámbito político, a lo largo del año habían tenido lugar una serie de cambios trascendentes en las relaciones Este-Oeste: al parecer, llegaba la oportunidad de la libertad y la democracia a Europa central y del este.

### **Noviembre - diciembre de 1989: cambios que nos alentaban y otros que nos amenazaban con una nueva marginación.**

Al final de 1989 ocurrieron cuatro acontecimientos internacionales que tuvieron una gran repercusión en México. El primero sucedió el 9 de noviembre; fue la caída del Muro de Berlín, símbolo de la guerra fría entre el bloque occidental y el socialista y sus respectivas zonas de influencia o de control. Durante 26 años el muro había separado a "las dos Alemanias". El segundo acontecimiento fue la reunión cumbre que el día 2 de diciembre celebraron en Malta el presidente de los Estados Unidos, George Bush, y el presidente de la URSS, Mijail Gorbachov; ese encuentro confirmó el fin de la guerra fría. El tercero fue la elección en Chile del presidente Patricio Aylwin, dirigente demócrata cristiano, el 14 de diciembre; fue la primera elección democrática desde 1970, y representó el fin de la dictadura de Augusto Pinochet, iniciada en 1973 con el golpe militar que derrocó al presidente Salvador Allende. El cuarto fue la invasión de Estados Unidos a Panamá el 20 de diciembre.

Estos hechos notables formaban parte de la nueva transformación mundial. Todo esto nos hizo ver que se abrían nuevos caminos pero que, al mismo tiempo, se presentaban enormes riesgos. Los Estados Unidos emergían como la única superpotencia en el mundo. Su carácter hegemónico significaba para nosotros que, a diferencia de lo que había sucedido en el pasado, ya no contaríamos con la posibilidad de construir, respecto del coloso del norte, balances y equilibrios en el ámbito internacional, como lo hizo México al inicio del siglo XX con Europa y después con el campo socialista. Respecto a las oportunidades económicas que se esperaban luego de la reducción de la deuda, aunque la negociación había concluido a tiempo, estábamos a punto de quedarnos al margen de los nuevos mercados.

La disolución del mundo bipolar Estados Unidos-Unión Soviética dio paso, primero, a la fascinación, y más tarde a la incertidumbre y a la confusión. Éste era el contexto que enfrentábamos: transformaciones

aceleradas, muros políticos que se derrumbaron gracias a la caída previa de los muros económicos y mentales que los sostenían. Pude entonces hacerme una idea clara de la perspectiva internacional tras los cambios ocurridos en Europa. También traté de anticipar el impacto que esos cambios tendrían en nuestra relación.

La velocidad de la transformación precipitó el fin de algunas naciones y la reconstrucción de otras. Eran tiempos de reto para la conducción política y de riesgos para la soberanía. En octubre de 1989 realicé una visita de Estado a los Estados Unidos. Pronuncié un discurso ante el pleno del Congreso norteamericano, el cual obtuvo una muy buena recepción. En un clima de cordialidad, el presidente Bush y yo revisamos los avances en la agenda bilateral. Sin embargo, durante nuestro diálogo en el salón oval de la Casa Blanca, surgió la noticia de la presencia militar norteamericana en territorio panameño. Al hacerle ver al presidente Bush que México no podía aceptarla, respondió que los acuerdos con Panamá lo permitían. Yo ignoraba que un país centroamericano hubiera llegado al extremo de permitir el libre tránsito en su territorio de efectivos militares de una superpotencia.

Al poco tiempo, en diciembre de ese mismo año, Estados Unidos invadió Panamá. El día de la invasión, por la noche, recibí una llamada del presidente Bush: quería compartir conmigo su versión de los hechos, como ya lo había hecho con otros mandatarios latinoamericanos. Le expresé que estaba en desacuerdo con la acción y que lo haría saber públicamente. En efecto: en la OEA condenamos la invasión y ante la Asamblea General de la ONU manifestamos nuestro rechazo. El canciller Fernando Solana lo hizo con firmeza y convicción. Según las versiones del gobierno de Estados Unidos, la intervención buscaba proteger vidas norteamericanas y restaurar el proceso democrático. El nuevo presidente panameño Manuel Endara juró como primer mandatario de su país en la base militar estadounidense del Canal de Panamá. Estos hechos significaron un grave retroceso en las relaciones interamericanas y generaron un importante repudio regional. Retiré a mi embajador en Panamá y durante más de dos años permanecimos sin representación diplomática en ese país hermano. La nueva era mundial mantenía elementos intervencionistas. Los riesgos eran evidentes.

En el caso de la región europea que ahora se abría a la democracia y al comercio. No era un interés estrictamente económico el que movía a los centros mundiales de decisión ante ese gran mercado de mano de obra calificada. Pesaban también consideraciones de seguridad militar y, principalmente, el temor ante eventuales olas migratorias hacia Europa occidental. El caso de Alemania presentaba otra faceta muy importante. La iniciativa histórica para lograr su unificación incorporaba ahora todas las aprensiones y, también, los entusiasmos del gobierno de Bonn y del resto del continente. En ese momento Alemania y toda Europa se encontraban ensimismadas luego de la caída del muro de Berlín; su interés por México y el resto del mundo era secundario. Entonces, una insistencia mexicana en obtener respuestas económicas por parte de una Europa encerrada en sí misma, parecía condenada a la frustración.

En este contexto y en materia económica, la globalización se consolidó. Muestra de ello, acababa de entrar en vigor el Acuerdo de Libre Comercio entre Estados Unidos y Canadá. Se constituyó así un gran bloque comercial. Por su parte, la Comunidad Europea se preparaba para poner en marcha la unión monetaria y económica; esa unión se consolidó poco después con los acuerdos de Maastricht, que llevarían a la conformación del bloque comercial más grande del mundo. En el Sureste asiático, por otra parte, se conformaba la zona con mayor dinamismo económico internacional. De esta forma ya pasos acelerados se consolidaban regiones de comercio sin paralelo en la historia. Frente a esto, los esfuerzos de las naciones para llegar a un acuerdo multilateral que impidiera las restricciones comerciales, conocido como la Ronda Uruguay del GATT, permanecían estancados y con graves riesgos de fracasar. Se perfilaba una nueva era de relaciones comerciales, que parecía caracterizarse por la formación de bloques y acuerdos regionales, y por la necesidad de enfrentar las dificultades de manera multilateral. Mientras que para algunos se abrían regiones, para nosotros amenazaban con cerrarse.

Nos encontrábamos ante un parteaguas mundial. Necesitábamos reconsiderar el tipo de relación a desarrollar con la superpotencia hegemónica. Esto era inevitable: se trataba de nuestro vecino del norte. Al mismo tiempo, si queríamos promover el crecimiento y atraer los flujos de inversión que requeríamos, era necesario abrimos paso dentro de los nuevos bloques comerciales.

Históricamente, la vecindad con los Estados Unidos fue considerada como una desgracia por muchos mexicanos. Significó la pérdida de más de la mitad de nuestro territorio durante la invasión de 1846-1847. Por eso, a fines del siglo XIX, el presidente Sebastián Lerdo de Tejada se resistió a construir el ferrocarril que vinculara a la capital mexicana con la frontera del norte, debido a la experiencia de las amargas incursiones militares en nuestro país por parte de esa nación. “Entre Estados Unidos y México, mejor el desierto”, afirmó. Su sucesor, Porfirio Díaz, acuñó otra famosa frase: “Pobre México, tan lejos de Dios y tan cerca de Estados Unidos”. Pero en tiempos de integración de mercados y de ventajas geográficas, un amigo cercano, oriundo

de Israel, me comentó que en su País la frase podía plantearse exactamente al revés: "Israel, tan cerca de Dios y tan lejos de Estados Unidos". Independientemente de lo acertado de cada frase, lo cierto es que, en sus respectivos contextos y momentos históricos, la fatalidad histórica y geográfica ubicó a México y a los Estados Unidos como vecinos inevitables, incómodos a veces, distantes en otras, caóticos para algunos. Pero la relación entre ambos países se dio siempre a partir de una rara mezcla de estereotipos enfrentados: agravios y atracción, temor y oportunidades. Habían, por supuesto, razones históricas que explicaban estos sentimientos.

No podía soslayarse que la relación cotidiana entre las dos naciones en la última década del siglo XX rebasaba los aspectos comerciales: cerca de 20 millones de ciudadanos norteamericanos eran de origen mexicano. Esa comunidad México-americana encontraba sus raíces históricas, lingüísticas y familiares en México. Al mismo tiempo, la comunidad estadounidense más numerosa que habitaba fuera de las fronteras de su país vivía precisamente en México. Por otra parte, al inicio de los noventa eran cinco millones los trabajadores migratorios mexicanos los que laboraban en Estados Unidos. Si los mexicanos que trabajaban en ese país constituían la tercera fuente de las divisas que ingresaban a México, también era verdad que el volumen más alto de envíos monetarios a pensionistas por parte del gobierno de Estados Unidos estaba destinado a norteamericanos radicados en México.

Era imposible que no hubiera fricción y tensiones: con tres mil kilómetros de frontera común y más de 200 millones de personas al año que cruzaban sus límites; dos países ubicados en una inevitable vecindad; de economías diferentes y culturas distintas, y en ocasiones opuestas; con una historia de atropellos norteamericanos, actos unilaterales de poder, actitudes de soberbia y desencuentros. Sin embargo, debido a la realidad geopolítica ya las nuevas circunstancias históricas, económicas y culturales, en lugar de anteponer diferencias teníamos que proponer en México un enfoque constructivo para plantear los complejos asuntos bilaterales.

Transformar la relación con Estados Unidos era una de mis metas. Deseaba enfatizar las coincidencias y hacer respetar las diferencias. Durante el primer año de mi gestión conseguimos ponemos de acuerdo incluso para mantener nuestros desacuerdos. Desde el inicio de mi diálogo con el presidente Bush, acordamos que la agenda bilateral quedaría señalada deliberadamente, de manera que ninguna de las partes pudiera definir el conjunto de la relación. En términos prácticos esto implicaba que las diferencias sobre cuestiones específicas no debían distorsionar ni mucho menos contaminar el rumbo general de la relación bilateral.

Tomar conscientemente la iniciativa de negociar los términos para regular la estrecha relación económica con el poderoso vecino al norte era un paso que representaba un riesgo grande: contrario a la tradicional postura mexicana de resistencia y retraimiento ante las propuestas de los Estados Unidos.

Nuestra nueva estrategia tenía que establecer reglas claras para la relación económica. Era necesario someter la relación de intercambios a normas previamente acordadas y verificables por órganos independientes. Había que lograr que algunas cuestiones fundamentales para el crecimiento mexicano ya no dependieran de los juegos de poder de los Estados Unidos. Ésta había sido históricamente una aspiración total en las relaciones con el vecino del norte: Teníamos que convertirla en realidad y construir un medio adicional para fortalecer la soberanía de México.

### **En busca de nuevas reglas en la relación comercial con Estados Unidos.**

Al inicio de los noventa y con la globalización consolidada, México sólo podía aspirar a una tasa sostenida de crecimiento si participaba en las corrientes mundiales de libre comercio. No había posibilidad de crecer más rápido sin integrarse al gran movimiento mundial de libre comercio. Mi antecesor, el presidente Miguel de la Madrid, había dado un paso valiente y fundamental en 1985 al solicitar el ingreso de México al GATT; con esa acción se avanzó en el intento de dejar atrás la economía cerrada y su estrategia de sustitución de importaciones

Durante años se había trabajado para reducir los obstáculos a nuestras exportaciones. Entre los esfuerzos más recientes estaba el "Entendimiento Bilateral en Materia de Subsidios y Derechos Compensatorios", firmado por mi antecesor en 1985. Obligaba al gobierno de los Estados Unidos a comprobar cualquier daño que ocasionaran las exportaciones mexicanas antes de aplicar un impuesto compensatorio. En 1987 se firmó otro Entendimiento sobre "Consultas en materia de Comercio e Inversión". Finalmente, en 1989, al inicio de mi gobierno, se firmó el "Entendimiento sobre Conversaciones para facilitar

el Comercio y la Inversión".

Como reconocimiento por la apertura comercial unilateral que habíamos realizado en 1985 al solicitar el ingreso al GATT, Estados Unidos otorgó a las exportaciones mexicanas la exención de impuestos bajo el "Sistema Generalizado de Preferencias" (SGP). Sin embargo, estos beneficios sólo tenían vigencia de un año, lo que significaba que al final del período, los Estados Unidos podían decidir cuáles productos quedarían excluidos de ese esquema preferencial.

Para aprovechar con ventaja el proceso de globalización económica y, sobre todo, para poder competir con eficacia por los capitales financieros en el mundo, era indispensable crear atractivos para la inversión que superaran a los que ofrecían las naciones emergentes de Europa central y de otras regiones. Además, había que convertir en ventaja permanente para los mexicanos la vecindad con la economía más grande del mundo, al modificar los marcos de las relaciones políticas y las condiciones de incertidumbre que dominaban el intercambio comercial. En este campo, a falta de reglas claras y permanentes en nuestros tratos comerciales, sucedía con frecuencia que cuando un producto mexicano tenía éxito en el mercado de Estados Unidos, al llegar a la aduana enfrentaba la discrecionalidad de los oficiales norteamericanos, quienes podían imponer su criterio para detener la entrada de nuestros bienes.

Al mismo tiempo, los flujos de inversión externos no se incrementaban con la velocidad ni en el monto que México requería, pues el inversionista tanto nacional como extranjero argumentaba que las reglas en nuestro país cambiaban con cada administración: una nacionalizaba y la siguiente privatizaba. Era indispensable proporcionar seguridad desde adentro, convencer a los inversionistas de que nuestras políticas tendrían continuidad y vigencia en el largo plazo, que no dependerían de la voluntad del gobierno en turno.

#### **Inicio de 1990: Difíciles retos económicos**

El 8 de enero de 1990 llevamos a cabo una reunión de gabinete económico: inició alas 9:15 p m y continuó hasta la media noche. Analizamos las nuevas circunstancias que se dieron a partir del segundo semestre de 1989, cuando todo parecía indicar que los recursos económicos llegarían como consecuencia de las expectativas que por entonces despertó la reducción de la deuda. En efecto, durante ese año hubo un fuerte crecimiento de la inversión. De hecho, ese crecimiento resultó tan acelerado que para principios de 1990 surgieron otras preocupaciones: la nueva dinámica económica comenzó a reflejarse en inflación elevada y, sobre todo, en el riesgo de un problema en la balanza de pagos.

La inflación se había acelerado debido a un importante aumento en la demanda, ya que los salarios crecieron un 9% real durante 1989 y los consumidores habían recuperado la confianza y, en consecuencia, ejercían su nuevo poder de compra. El aumento del circulante se debió a la demanda de crédito generada por la mejoría de las perspectivas económicas. A la elevación de los precios contribuyó también el alza de tarifas al transporte colectivo -Metro- y la revisión de precios de algunos alimentos básicos, en especial de la tortilla. Las reservas internacionales se habían visto reducidas por las garantías exigidas para la reducción de la deuda y el aumento de las importaciones que la dinámica económica demandaba. Estas reservas no se recuperaban; el efecto benéfico de la reducción se vería en los años siguientes.

Necesitábamos más divisas y más empleos. Las exportaciones generaban las dos cosas. Para elevar nuestros niveles de exportación se requería un acceso mucho mayor a los Estados Unidos

Cada año teníamos que negociar con los norteamericanos para exportar más productos a su país. Por ejemplo, en febrero de 1990, se logró la revisión del convenio bilateral sobre productos textiles. El subsecretario de Comercio, Herminio Blanco, señaló que México había obtenido facilidades para exportar hilos, telas, prendas de vestir y otras manufacturas textiles, pero con una vigencia limitada: hasta diciembre de ese año. Difícilmente se podía estimular a los inversionistas (y con ello generar empleos permanentes) cuando se tenía un horizonte de unos cuantos meses para exportar productos. En la época de la globalización era necesario terminar con esa incertidumbre.

Tuvimos que actuar y actuar rápido. Debíamos ser parte activa en el proceso irreversible de la globalización. Había que decidir entre conservar lo alcanzado, que era mucho, o dar pasos nuevos en esa incierta realidad. Elegimos continuar con los cambios.

#### **Primer bimestre de 1990: grandes avances, grandes rezagos**

A fines de enero y principios de febrero de 1990 la nueva realidad internacional se hizo evidente para mi gobierno. Ocurrió durante una intensa gira de trabajo por Europa. Inició en Portugal, continuó en el Reino Unido, prosiguió en Alemania y terminó en Suiza. El 14 de febrero, un día después de que concluyera esa gira, estaba convocada una gran ceremonia en el Palacio Nacional de México para la firma del acuerdo de reducción de la deuda mexicana. La visita a Europa se anticipaba, como una ocasión excepcional para promover la imagen de México. En realidad, los acontecimientos de aquel viaje causaron gran conmoción entre muchos mexicanos.

El 27 de enero, en Portugal, conversé con el presidente Mario Soares. Lo hicimos durante una comida privada en que, sin acompañantes, pude escuchar sus comentarios llenos de sabiduría y experiencia. Entre nuestros planteamientos emergieron sorprendentes coincidencias. Soares se había ubicado en el centro político, y había creado un amplio consenso tanto de la izquierda, de la cual provenía, como de la derecha moderada. Le pedí su apoyo par la realización de la Cumbre Iberoamericana y de inmediato aceptó, son sin antes hacerme notar que sería necesario efectuar una labor de convencimiento con Brasil. Sólo con su participación, la Cumbre lograría integrar a todos los países contemplados en la convocatoria Ibérica. Repasamos los cambios dramáticos que ocurrían en la Unión Soviética. A propósito, Soares me comentó que Gorbachov era un político pragmático y no un marxista rígido. Gorbachov le había mencionado al mandatario portugués que tenía la obligación de dar a los soviéticos la posibilidad de elevar su capacidad de consumo; en realidad, me dijo Soares, Gorbachov habló de “posibilidad de adquirir lavadoras y refrigeradores”, lo cual era indispensable desde dos frentes: al interior de la Unión Soviética, para atender el consumo de las familias, y al exterior, para atraer inversión extranjera y nuevas tecnologías. Soares también era un firme promotor de la inclusión de Portugal en la Unión Europea. Sus comentarios me alentaron a buscar la participación de una región de integración económica. La conclusión era evidente: los grandes dirigentes socialistas se movían hacia el centro político y se abrían a la globalización económica.

Dos días después, en Londres, la primera ministro Margaret Thatcher fue muy cordial y también, como era su costumbre, muy clara. Tuvimos una conversación privada en la que elogió las reformas que llevábamos a cabo y también las de mi antecesor, el presidente De la Madrid. Me dijo que la privatización de Telmex era un acierto, sobre todo porque había logrado el apoyo de los trabajadores. Señaló que en las privatizaciones los obreros podían ganar dos veces, con los aumentos de salarios y con la participación en el capital. Manifestó que en Francia el presidente Mitterrand había tenido que cambiar sus políticas y considerar las que ella venía proponiendo.

De pronto la conversación tuvo un giro importante. Le dije que mi país requería inversión del exterior para mejorar su tecnología y para complementar la inversión local. Era el momento de abordar el punto principal. Le expresé que, a pesar de que la reducción de la deuda había estimulado el regreso de capitales y nuevas inversiones foráneas, me preocupaba que los flujos de inversión externa no continuaban con la misma magnitud debido a que el mundo industrializado estaba materialmente absorto en atender a los cambios de la Europa del este. Sin rodeos me contestó: "Tiene razón de estar preocupado". Y abundó:

Portugal y Grecia también lo están. Alemania occidental tiene interés en Alemania oriental y también en Polonia, porque ahí empezó la guerra: Pero los cambios en Europa del este van a tomar tiempo. Nadie sabe ahí cómo funciona la economía de mercado.

Sus comentarios confirmaron nuestra alarma y el acierto de la insistencia de Mario Soares en enfrentar la globalización desde una región integrada económicamente. También corroboraron que si actuábamos a tiempo podíamos incorporarnos en regiones económicas y así competir con cierta ventaja por los recursos internacionales. Al final, Margaret Thatcher comentó que si consolidábamos nuestras reformas no había duda de que las inversiones iban a llegar a México. Al final de las conversaciones ofreció una cena oficial. Durante el discurso que pronunció, tuvo una gran deferencia conmigo: citó un párrafo de mi primer informe de gobierno en el cual enfatizaba la necesidad de abordar el cambio.

El 30 de enero, a pocas horas de este diálogo, me entrevisté en Alemania con el primer ministro Helmut Kohl. Tuvimos una larga conversación privada. En primer lugar, le agradecí su ayuda para la reducción de nuestra deuda. Me recordó que en varias ocasiones había hablado con los norteamericanos para sumar su apoyo. En mis notas personales registré que Kohl, indudable arquitecto de la unificación de su país, me dijo entonces:

En el año 2000 habrá tres grandes zonas en el mundo. La primera Japón, Corea y el Pacífico Asiático; su competencia no me asusta, pero sí me irrita su proteccionismo. Segunda: Estados Unidos y Canadá y tercera, la Comunidad Europea, ampliada a Noruega, Suecia y Finlandia en esta década ya Hungría, Polonia y Checoslovaquia al inicio del siglo XXI. Las perspectivas para México son claras: o se integra a la América del Norte o puede rezagarse como país fuera de bloque. Usted está introduciendo grandes cambios económicos en su país. Si se incorpora a uno de los bloques, pronostico un gran futuro para su nación en el siglo XXI.

Sus palabras fueron contundentes. Luego agregó: "Para el próximo siglo los arsenales militares ya no tendrán la misma importancia que poseen hoy. Lo relevante para definir la estatura de un país será su economía, su infraestructura, su poder de innovación". Kohl reconoció que la unificación alemana era inevitable, y que sus repercusiones alcanzarían al resto de Europa pero no para crear una fortaleza regional. "Piense con frialdad y actúe con sensatez", sugirió. "Le daremos prioridad a los países con futuro, y México es uno de ellos". Entonces deslizó un comentario que demostraba cuánto habían cambiado las cosas en comparación con los primeros años del siglo XX: A los norteamericanos no parece preocuparles ahora este interés de nuestra parte hacia México."

Cuando concluyó, le hablé con énfasis sobre la importancia que para México tenía equilibrar la creciente vinculación económica con los Estados Unidos, mediante una intensa relación con Europa. Especialmente con Alemania. Me respondió que tres años atrás el primer ministro chino, Deng Xiao Ping, le había manifestado precisamente su interés por promover una mayor presencia de Alemania en China, para equilibrar su relación con Japón. Al volver al tema inicial, afirmó: "Los cambios en el Este son irreversibles". El tono de Kohl lo decía todo. La verdad era que la motivación meramente instrumental de recurrir a otros países fuertes y emplearlos como instrumento para lograr equilibrios temporales, no era lo suficientemente interesante para Europa. No lo era ni siquiera en el caso de mercados tan grandes como el de China o tan importantes desde el punto de vista de su ubicación estratégica como México. Concluyó con un comentario de gran importancia: "Me interesa especialmente el intercambio cultural. Los franceses han tenido más presencia que nosotros en América Latina porque han sido más hábiles para proyectar su cultura".

Entendí el doble contenido de su mensaje: por una parte, me hacía saber que México sólo sería atractivo como parte de uno de los tres grandes bloques del comercio internacional. Sólo así aseguraríamos nuestra viabilidad económica dentro de las nuevas condiciones impuestas por la globalización. Al mismo tiempo, parecía implicar que la región europea, sin duda, y tal vez la asiática, nos tomarían en cuenta para negociaciones comerciales serias y duraderas - no únicamente de coyuntura -, sólo si formábamos parte del bloque de América del Norte.

La situación era paradójica: para diversificar nuestras relaciones comerciales con otras partes del mundo distintas a los Estados Unidos, primero teníamos que concentrarnos en buscar la integración con el enorme y poderoso mercado de nuestro vecino del norte. Willy Brandt, el respetado dirigente de la Internacional Socialista y ex canciller alemán, con quien me reuní más tarde, me confirmó esta reflexión. Acercarnos en lo económico a Estados Unidos, compartir su mercado, atraería el interés de Europa hacia México. En todo caso, de esta forma podría operar mejor el equilibrio buscado, puesto que lo haría duradero. Así lo confirmó el tiempo: años después, una vez ratificado el TLC, Europa aceptó negociar un Tratado de Libre Comercio con México.

El 31 de enero tuve una intensa reunión de trabajo en la sede de la Comisión de la Comunidad Europea. En Bruselas. Jaques Delors, su presidente, fue muy incisivo. Y también, muy claro. Reconoció la bondad de las reformas que estábamos llevando a cabo en México. Nos alentó a profundizar en ellas. Luego respondió a mi planeamiento sobre un acuerdo comercial entre nuestro país y la Comunidad; su oferta representaba el acuerdo más avanzado hasta ese momento en materia de comercio, el llamado de Tercera Generación. Era atractivo para nosotros y representaba el paso previo a un Tratado de Libre Comercio; la Comunidad no era receptiva, todavía, a un Tratado tan ambicioso. Más tarde Delors cambió de opinión

El primero de febrero de 1990, en Ginebra, Suiza, tuve una larga entrevista con el Director General del GATT, Arthur Dunkel. Su responsabilidad era lograr una conclusión positiva de la Ronda Uruguay, para abrir multilateralmente el comercio mundial. Sin embargo, al conversar en su oficina, me comentó que la negociación multilateral no se oponía a que México reconociera su propia ubicación geográfica y profundizara la relación bilateral con los Estados Unidos. Eso, si continuaba la diversificación de relaciones: ahí era donde la negociación multilateral se volvía estratégica para México. Después, al intervenir ante el Pleno del GATT, expresé públicamente mi preocupación por la ola de proteccionismo que se observaba en el mundo. Era indispensable que se concediera reciprocidad en la apertura de mercados a aquellos países que, como México, habían tenido que abrirse para abatir la inflación y alentar exportaciones. Habían pasado cinco años desde que se tomó esa decisión y no lográbamos, en los hechos, que se nos abrieran más mercados.

Finalmente llegué a Davos, Suiza. Ahí se realizaba la reunión anual del Foro Económico Mundial. Cada año, en esa fecha se daban cita dirigentes políticos, financieros y especialistas de todo el mundo. El Primer Ministro de Checoslovaquia, Marian Calfa, me externo su preocupación por equilibrar lo que él llamó "as ilusiones democráticas con las realidades económicas". Los cambios mostraban una velocidad no, prevista por nadie.

En el foro de Davos expresé mi preocupación por lo que llamé "la fascinación" con los cambios en la Unión Soviética y Europa del este: "Que estos signos espléndidos del cambio no nublen la visión global de Europa y no distraigan su atención de nuestro continente, particularmente de México", señalé entonces. Si bien en los diálogos públicos volvía insistir en nuestra posición de negociar por países, también expresé la voluntad de establecer acuerdos con los grandes bloques comerciales. En privado, expresé mi certeza de que la renegociación de la deuda había quitado un enorme obstáculo a nuestro desarrollo, pero que sus resultados comenzaban a mostrarse insuficientes ante la nueva transformación mundial. Pude percibir que, si bien los empresarios y financieros internacionales mostraban interés ante el proceso de reforma mexicana, el entusiasmo estaba lejos de traducirse en inversiones concretas. Lo que les interesaba era el nuevo mundo de la Europa unificada y los países del centro y el este. Necesitábamos acelerar el paso hacia una nueva ofensiva, innovadora y ambiciosa.

El diálogo directo con los dirigentes políticos de las naciones desarrolladas que formaban parte de la transformación mundial me confirmaron que era indispensable volver a lanzar iniciativas creadoras dentro y fuera del país. Entre ellas, establecer una nueva estrategia para nuestras relaciones internacionales. Una nueva realidad mundial exigía esas inéditas iniciativas. Me quedó claro que el carácter inevitable de la globalización hacía urgente negociar el TLC. Como complemento y para enfrentar los retos sociales internos tendríamos que reducir ahora la deuda interna con los ingresos de la venta de bienes públicos, es decir, acelerar la privatización.

Una vez decidido a negociar un Tratado de Libre Comercio, era indispensable sondear de qué tamaño era el interés de Estados Unidos en ese momento, tras mi negativa en noviembre de 1988. Ahí, en Davos, se presentó la ocasión.

### **Febrero en Davos: ¿El tratado llama dos veces?**

Las primeras horas de febrero de 1989, en el hotel de Davos, toqué la puerta de su habitación y no obtuve respuesta. Era de noche. Insistí. Era urgente que habláramos. No respondía. Estaba a punto de retirarme cuando me di cuenta que la puerta estaba entreabierta y la luz apagada. Entré y dije en voz alta su nombre. Empecé a percibir movimientos en la oscuridad. Su brazo alcanzó el interruptor de una lámpara y cuando la encendió su sorpresa fue grande. Le dije que era urgente que conversáramos. Era Jaime Serra Puche, el secretario de Comercio. Se incorporó, se puso los lentes y se sentó en el borde de la cama. Me escuchó, absorto.

Serra aceptó con entusiasmo la encomienda que le hice. Apenas unas horas antes, le dije, había hablado también con Pedro Aspe para comentarle lo que requería de cada uno. Le pedí a Serra que iniciara los contactos para la negociación del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos.

A la mañana siguiente, Serra acudió en busca de Carla Hills, la responsable de las negociaciones comerciales del gobierno de los Estados Unidos de América, quien también se encontraba en Davos. Le hizo saber que mi gobierno tenía interés en iniciar una negociación con los Estados Unidos para establecer una zona de libre comercio entre nuestras naciones. Grande fue el asombro de Carla Hills, me comentó Serra después.

Carla Hills se repuso de la sorpresa y respondió. Dijo que transmitiría el planteamiento a su gobierno, pero adelantó, como buena negociadora, que la prioridad en ese momento era la conclusión de la Ronda Uruguay. Entendimos su mensaje. Sabíamos que la respuesta final vendría del más alto nivel político: del presidente George Bush. Mientras tanto haríamos consultas internas, en primer lugar con el Senado de la República, para crear un consenso a favor de esta decisión innovadora. Era el punto de partida hacia esa acción fundamental. Se había iniciado el proceso que culminaría con el Tratado de Libre Comercio de América del Norte. Sería una negociación larga, tensa y sumamente complicada.

Aspe, por su parte, se preparó para cumplir el nuevo encargo que le hice. Él había logrado la reducción de la deuda externa. Ahora su misión era reducir la deuda interna. Para conseguirlo se requerían recursos y éstos provendrían de los ingresos que se obtuvieran con las privatizaciones. Estaba en marcha la de Teléfonos de México. Ahora se trataba de promover la primera privatización en el país de una actividad nacionalizada: la de la banca. En México, donde durante 50 años se habían dado casos de estatizaciones y nacionalizaciones (que en su momento fueron prueba del carácter progresista de nuestros gobiernos); el dar marcha atrás en una de ellas representaba un paso muy controvertido y muy complejo.<sup>3</sup> Sin embargo, era un paso indispensable: era la única forma de reducir la deuda interna, abatir su servicio y de obtener ahorros para elevar el gasto social sin incurrir en déficit fiscal. Aspe se preparó con seriedad y entusiasmo para acometer esta nueva tarea a favor del país.

Al concluir en Davos esa jornada era de noche y nevaba. Salí a dar un paseo con un grupo de miembros de la comitiva que me acompañaba. Les expuse mi punto de vista sobre la situación. En un mundo en proceso de cambio, la integración de bloques económicos podía derivar en una nueva era de proteccionismo o de guerras comerciales entre ellos. Nosotros teníamos un gran interés por participar en los procesos que permitieran diversificar nuestras exportaciones. Esto nos permitiría canalizar mayor inversión productiva y, en consecuencia, generar empleos. Hacerlo de manera unilateral se tornaba difícil; era preciso asumir la iniciativa para integrarnos a uno de esos bloques. La geografía nos brindaba la posibilidad de participar con la mayor potencia del mundo. A pesar de los inconvenientes históricos, había que hacerlo. Era el momento propicio.

Esto demandaba acelerar cambios al interior de la economía mexicana para enfrentar los riesgos y aprovechar las oportunidades que la gran transformación mundial nos podía ofrecer. Algunos de mis colaboradores estaban de acuerdo. Otros guardaban un silencio explicable, dado lo sorpresivo de la nueva propuesta. Les di tiempo para que reflexionaran sobre estas ideas, que consideraba indispensables, e incluso urgentes para el país.

Antes de regresar a México tuve un breve encuentro en el aeropuerto de Zúrich con el entonces primer ministro de Alemania del este, Hans Modrow. "Si no adelanto las elecciones, se me vacía el país", me dijo casi al oído, para ilustrar la magnitud de la estampida de alemanes del Este hacia el Oeste tras la caída del muro de Berlín.

Por mi parte, seguí madurando mis decisiones en el vuelo de regreso a México y en las semanas siguientes. Al releer mis notas sobre ese viaje encontré la siguiente reflexión, que registré el 3 de febrero de 1990:

A lo largo del viaje sentí una vez más cómo México suscita el respeto de la comunidad internacional. Esto me llena de orgullo. Pero tenemos una nueva y más grande responsabilidad. Hay oportunidades y peligros para nosotros, debido a los cambios que ocurren a nivel mundial. Me preocupa que Europa del este atraiga un gran monto de los recursos de inversión y que, por lo tanto, no quede nada para México. La competencia por el capital se acelera.

No había tiempo que perder. Era preciso iniciar una negociación comercial con el vecino del Norte y poner a la venta, además de Telmex, los dieciocho bancos comerciales.

### **Las resistencias al Tratado, a flor de piel**

Si bien durante el año de 1989 la atención del gobierno mexicano y de la sociedad se concentró en la negociación para reducir la deuda externa, la posibilidad de negociar un TLC aparecía recurrentemente en entrevistas y diálogos dentro y fuera del país. A esto contribuía el hecho de que desde el primero de enero de ése año había empezado a funcionar el Acuerdo de Libre Comercio entre Canadá y Estados Unidos.

Teníamos que empezar por convencer a los mexicanos de que valía la pena cambiar el tipo de relación histórica con los Estados Unidos. Eso requirió un amplio proceso de explicación, diálogo y negociación con grupos diversos y sectores especializados. También exigió la realización de encuentros permanentes con partidos políticos y con intelectuales, además de una campaña constante de comunicación con miembros de todos los sectores sociales. Hubo que promover un cambio en nuestra actitud hacia el vecino hegemónico del norte. Se trataba de construir una nueva cultura política en las relaciones entre México y Estados Unidos. En el terreno concreto de la negociación comercial; alcanzar acuerdos entre el gobierno, los empresarios, los sindicatos y las organizaciones campesinas y rurales, para presentar un frente común ante los negociadores americanos implicó una enorme labor. Sabíamos que, sin consenso social y político interno llegaríamos

debilitados a la mesa de negociación con Estados Unidos.

Durante varias décadas la estrategia económica en el país consistió en proteger a los productores mexicanos de la competencia externa; esto propició que la cultura gubernamental en materia de relaciones comerciales se fincara en negociaciones por ramas sectoriales. En los años sesenta, mi padre fue secretario de Industria y Comercio del presidente Adolfo López Mateos. En ese período se convirtió en promotor de la sustitución de importaciones más importante de la historia moderna mexicana: la de la industria automotriz. Tal vez por eso en mi casa se escuchaba hablar del proteccionismo como sinónimo de nacionalismo. Ahora procederíamos a la apertura comercial como medio para fortalecer a la nación.

Fernando Solana, mi secretario de Relaciones Exteriores, fue secretario de Comercio al inicio de la administración del presidente José López Portillo. En 1979 los norteamericanos le propusieron un acuerdo para abrir los mercados de ambos países. La respuesta de López Portillo fue terminante: la realidad política mexicana impedía siquiera promoverlo. Según un testigo de la parte norteamericana, López Portillo "nos dijo que nuestros hijos, y probablemente nuestros nietos, nunca verían el día en que se diera un acuerdo así".<sup>4</sup>

El 8 de febrero de 1989 recibí al ex presidente López Portillo. Durante la conversación tocó este tema. Paradójicamente, y con clara visión, él mismo me comentó que en el ámbito económico había que llevar a cabo la inevitable integración con los demás países. Cuestionó el hecho de que en otro momento me hubiera pronunciado en contra de la creación de un mercado común con Estados Unidos y Canadá. La tendencia mundial, concluyó, es hacia la integración económica, por lo que el reto será conservar nuestra soberanía en el proceso.<sup>5</sup>

Por mi parte, a lo largo del año de 1989 y en entrevistas a *Le Monde*, *Newsweek*, *Journal do Brasil* y el diario japonés *Nihon Keizai Shimbun*, había rechazado la posibilidad de un convenio de libre comercio con Estados Unidos. Sólo dos meses después de iniciado mi gobierno, en enero de 1989, el secretario de Relaciones Exteriores, Fernando Solana, había negado ante legisladores mexicanos la posibilidad de una negociación comercial que creara una zona de libre intercambio en América del Norte. Entonces les señaló: "Lo que le conviene a México son las negociaciones comerciales por ramas sectoriales... Por razones políticas y de equilibrio tenemos que reconocer la conveniencia de establecer relaciones más estrechas con los países del pacífico Asiático, de Europa y de América Latina".<sup>6</sup> Era una idea similar a la respuesta que yo le había dado en Houston al presidente Bush. A los pocos días, Jaime Serra, en su primera conferencia de prensa como secretario de Comercio, declaró que sería muy difícil pensar en un TLC como el que acababa de entrar en operación entre Canadá y Estados Unidos. "Se trata, dijo, de dos economías con grados de desarrollo muy distinto". Y precisó: "México sí tiene una estrategia clara: a través de acuerdos bilaterales, por sector, irse integrando a los bloques comerciales importantes del mundo."<sup>7</sup> Para febrero, Serra negaba explícitamente que México quisiera integrarse comercialmente con Estados Unidos y Canadá. Se trataba, estimó entonces, de encontrar "Nichos de exportación".

Sin embargo, había académicos de prestigio que opinaban que sí debíamos dar ese paso. En abril de 1989, por ejemplo, Víctor L. Urquidí, uno de los economistas más prestigiados del país, afirmó: "México necesita integrarse más; al mercado estadounidense."<sup>8</sup> Era una realidad que debíamos reconocer. Por su parte, algunos miembros del Instituto de Investigaciones Económicas de la UNAM se oponían a una mayor integración entre nuestras economías. Consideraban que México sería la parte dependiente y subdesarrollada del acuerdo. Durante ese debate que apenas afloraba entre la sociedad civil, el acuerdo comercial con Estados Unidos también era recomendado por dirigentes empresariales pertenecientes a grandes consorcios, pero se oponían otros vinculados a pequeñas y medianas empresas. Algunos más señalaban que lo importante era conservar el Sistema Generalizado de Preferencias, el cual daba acceso a ciertos productos mexicanos en el mercado americano.

El doctor Ernesto Zedillo, secretario de Programación y Presupuesto, había presentado en abril de 1989 el Plan Nacional de Desarrollo. En él se alertaba explícitamente contra la formación de bloques comerciales.

Varios diputados del PRI se expresaron en contra de un acuerdo de esa naturaleza; argumentaban que la economía norteamericana nos negaba un trato recíproco. También algunos gobernadores priístas, incluso en estados de la zona fronteriza del norte, se manifestaron en contra de un acuerdo, pues aseguraban que nuestra economía no era competitiva. En realidad no existía un clima político favorable para la negociación. Había que construirlo. Los hechos mostrarían que la resistencia interna al Tratado se iba a manifestar, tanto abierta

como discretamente, a lo largo de todos los años que duró la negociación.

### **TLC: Formaciones para la batalla**

Las negociaciones duraron casi cuatro años y dos administraciones políticas en los Estados Unidos: tres años con el republicano George Bush (1990, 1991 y 1992) y uno con el demócrata Bill Clinton (1993). Esto, en sí, representó un hecho inusitado. Como se dijo antes, se llevó a cabo durante una recesión en Estados Unidos, el peor momento en términos del ánimo público en el país. La negociación de la deuda se había hecho en 1989, con el gobierno de Bush, y esta experiencia ya nos había mostrado que el gobierno de los Estados Unidos no era monolítico. En su interior, como sucedía en todas partes del mundo, se daban intensas luchas, posiciones divergentes, sabotajes de las directrices superiores, intereses particulares y ambiciones personales. Pero las consecuencias de esas disputas eran mayores cuando se hablaba del país más poderoso de la Tierra. "Cuando en Estados Unidos estornudan - se decía en México- aquí hay ciclón." Durante la negociación de la deuda demostramos que podíamos sumar a los norteamericanos como aliados; sin embargo, había una diferencia importante respecto a la negociación de la deuda: ésta se llevó a cabo con un grupo de bancos y con funcionarios del gobierno. En la negociación del TLC, en cambio, se trataba de obtener el voto favorable del Congreso norteamericano, lo que a su vez suponía enfrentar a los más poderosos grupo de interés, representados por las organizaciones de cabildeo más activas y eficientes del mundo.

Necesitábamos crear un clima favorable de opinión pública internacional y además sumar a los productores norteamericanos. Había que negociar y hacer campaña. Sólo que con una peculiaridad que complicaba aún más las cosas: mientras negociábamos. seríamos adversarios; al concluir las negociaciones seríamos aliados para promover su ratificación legislativa. En este proceso singular hubo que insertarse en los laberintos del poder político y económico de los Estados Unidos. Tuvimos que aprender - y rápido - a hacer política entre ellos sin crear precedentes que se revirtieran en nuestra contra o que se argumentaran como pretexto para que los norteamericanos buscaran intervenir en los asuntos internos de México. En territorio estadounidense tuvimos que atender frentes múltiples: la Casa Blanca, el Congreso, sus asesores, los partidos, la prensa, los empresarios, los sindicatos, las organizaciones no gubernamentales, los hispanos, los gobernadores, los legisladores locales, la academia y dentro de cada uno de ellos, sus distintas corrientes. Se requería sumar aliados, neutralizar adversarios y cuidarnos durante el proceso, de los triunfos pírricos que en realidad implican perder la guerra. En especial no debíamos caer presos del temor de perder batallas por razones tácticas, como lo aprendimos al final de la negociación. Había que mantener la mira en la victoria final y, dentro de todo, no perder la guía de nuestros principios. Fue un proceso de una intensidad sin precedente.

A mi regreso de Davos en la primera semana de febrero de 1990, concentré mi atención en diseñar la estrategia para la negociación. Al mismo tiempo, cuidaba nuestro flanco económico interno para que no se desbordaran las alzas de precios que habíamos sufrido al final del año anterior.

Los días 6, 7 y 8 de febrero tuvimos reuniones del gabinete económico. En ellas se enfatizó la importancia de profundizar los cambios estructurales en el curso de la negociación del TLC, lo que incluía la privatización de empresas públicas que nos permitiera recoger circulante y reducir deuda interna. Durante el resto del mes, en el gabinete económico, se hicieron precisiones sobre el método de privatización de la banca, de la industria telefónica y de la siderurgia, entre otras. Acordé que todas se realizarían mediante subasta pública para evitar la posibilidad de asignarlas de manera discrecional o arbitraria. Además, la subasta era el método indispensable para una rendición pública de cuentas. En la reunión del día 12 establecimos los lineamientos para privatizar la banca: se anunciaría el 2 de mayo con una amplia explicación al movimiento obrero, a los gobernadores y legisladores, haciéndoles ver la necesidad de contar con recursos para reducir la deuda interna. Además, se buscaría crear conciencia en la opinión pública sobre la internacionalización del sistema financiero, así como sobre la privatización como una práctica que incluso se daba ya en los países socialistas. Como es lógico, mientras se establecían las condiciones para hacer público el tema, se manejó con una enorme discreción por parte del gabinete económico. Aspe solicitó que se tuviera enterado a Guillermo Ortiz y así lo autoricé. En el caso del TLC, Serra pidió que Herminio Blanco estuviera enterado. Fueron los únicos. Los debates sobre el TLC dentro del gabinete económico concluyeron con el rechazo a la idea de un Mercado Común, como el de Europa; en cambio, se consolidó la propuesta a favor de un Acuerdo de Libre Comercio que podía incluir a Canadá.

Entonces tuve una larga conversación con el líder del Senado, Emilio M. González; era uno de los principales dirigentes obreros del país. Hombre firme y dotado de una gran sensibilidad, resumía una larguísima experiencia en los asuntos políticos de México. Tenía gran influencia en el PRI, en donde apoyaba la tradición de mantener la cerrazón hacia los Estados Unidos. También estaba en contra de la liberalización

económica. La plática con él fue a fondo. En México, como en Canadá, el jefe del Estado podía promover negociaciones comerciales sin necesitar permiso del Congreso. Pero en México, de acuerdo a la Constitución, el Senado tenía la facultad de aceptar o rechazar los tratados internacionales. Tenía que lograr el apoyo del senador González pues como líder del Senado sus posiciones serían cruciales durante el largo proceso de negociación y, sobre todo, para la aprobación del TLC en la Cámara Alta. Como Don Emilio tenía inmejorable relación con el presidente del PRI, el senador Donaldo Colosio, le pedí a este último que apoyara mi planteamiento frente al líder. Colosio lo hizo y me comentó que no había sido fácil, pero al final don Emilio entendió mis argumentos y contribuyó de manera sustantiva a la conducción del delicado proceso político del TLC dentro de la cámara de senadores. Con su aceptación iniciamos el proceso de diálogo y debate sobre el TLC en el senado mexicano. El líder insistió principalmente en la necesidad de abrir foros de información y debate conducidos por el Senado, para que los partidos y la sociedad en general se expresaran y se informaran. De manera discreta, inicié los preparativos para organizarlos.

El miércoles 28 de febrero nos reunimos en gabinete económico desde las 6:30 de la tarde hasta casi las 10 de la noche. Durante esas horas, fuimos perfilando los aspectos básicos de la negociación que estaba por iniciarse. Serra presentó un documento amplio sobre lo que entonces llamamos "ABC" o Acuerdo Bilateral de Comercio. Nuestros argumentos a favor eran claros: nos habíamos abierto unilateralmente desde mediados de los ochenta y ahora queríamos reciprocidad; se estaban formando bloques comerciales y no podíamos permanecer al margen de ellos. La negociación que proponíamos no buscaba edificar una fortaleza comercial cerrada, pues sería incompatible con la Ronda Uruguay. Sin embargo, desde entonces hice ver muy claramente que en la negociación se respetarían las restricciones del artículo 28 constitucional en materia de petróleo: su propiedad y control debían seguir en manos del Estado mexicano. Recordamos que los tratados internacionales tienen la misma fuerza que la ley suprema de la Nación. Pedí opiniones.

Aspe fue el primero en manifestarse: afirmó que estaba de acuerdo en que se negociara el TLC y propuso que aceleráramos el paso. Zedillo también expresó su anuencia y coincidió en la necesidad de ir más rápido, sin subestimar los problemas políticos. Farell señaló que no había opción: o lo hacíamos ya o la dinámica internacional nos aplastaba; estimó que el sector obrero lo recibiría bien; cuanto antes mejor, concluyó. Mancera manifestó, de manera entusiasta, su acuerdo. Desde su perspectiva, el tratado ayudaría a alcanzar tasas de interés más bajas en México. Córdoba también dio su acuerdo, pero anticipó una negociación complicada y con fuertes resistencias. La opinión a favor de negociarlo fue unánime. Se comentó el resultado de la visita privada que algunos de nuestros funcionarios habían hecho a Washington; su objetivo era tratar el tema de la negociación con sus pares de área política norteamericana. Se toparon con posiciones encontradas: si bien en los niveles políticos había consenso hacia nuestra iniciativa, los negociadores comerciales tenían puestas sus prioridades en la Ronda Uruguay. Era indispensable consolidar el apoyo directo del presidente Bush. Los cambios en Europa oriental y las ventajas de una interrelación mayor entre las economías de Norteamérica fortalecían nuestro argumento.

Decidimos iniciar formalmente el proceso de negociación y nos pusimos una fecha límite: el 15 de marzo. Serra Puche sugirió hacer una visita formal al secretario de Estado James Baker, y al de Comercio Robert Mosbacher, así como a Carla Hills y al Asesor para Seguridad Nacional del presidente Bush, Brent Scowcroft. Serra nos recordó la reticencia de Carla Hills al TLC - ella temía que se le cayera la Ronda Uruguay - pero él mismo apuntó enseguida que, en realidad Carla Hills ya estaba negociando. Propuse la comparecencia de Serra en el Senado para que explicara ampliamente el paso que preparábamos. También sugerí una estrategia de tiempos y de diálogo con la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) y con el GATT. Se acordó realizar un estudio para analizar el mercado europeo, compararlo con el de Norteamérica, y verificar las transferencias de recursos que se otorgaban en las negociaciones europeas a países con menor desarrollo, como Grecia, España y Portugal. Se habló sobre las restricciones ecológicas y se señaló la necesidad de formular un convenio que regulara esa materia. Para finalizar, se comentó la necesidad de determinar la importancia del mercado mexicano para América Latina, con el objeto de mostrar a nuestros vecinos al sur la ventaja que representaría para ellos esta negociación. Se precisó que un Acuerdo así no impondría restricciones ni a la política monetaria ni a la cambiaria. Analizamos el calendario electoral norteamericano y también el nuestro, pues sabíamos que esos eventos tendrían un impacto importante en el proceso. Se determinó que la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial -Secofi- fuera la responsable de conducir la negociación.

En materia de comunicación, se debatió sobre la estrategia para construir un clima de opinión interna e internacional favorable a este nuevo proceso. Consideramos enfatizar diversas opciones en los mensajes: la fortaleza de nuestra cultura, la circunstancia de nuestra historia o el potencial de nuestro mercado. Concluimos que en esos momentos y ante el objetivo que buscábamos, nuestra mejor carta de presentación era la seriedad y profundidad de los cambios internos realizados, una carta que durante la negociación de la deuda nos había dado una gran autoridad en los medios internacionales.

Por esos mismos días de finales de febrero de 1990 ya se manifestaban algunas expresiones en distintos sectores de opinión que abrían un espacio para introducir el tema del TLC. En la ceremonia de cambio de dirigentes de la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación, CANACINTRA, el Presidente saliente, Jorge Kahwagi Gastine, un empresario modernizador y comprometido con la estrategia de cambios, sostuvo una posición valiente y visionaria, pues señaló que la época de economía protegida y cerrada había tenido etapas favorables, pero en las condiciones actuales significaba para las empresas medianas y pequeñas una situación desventajosa en la competencia. Kahwagi lo explicó: estas empresas eran las que, por su tamaño y el carácter innovador de sus empresarios, podían adaptar los cambios tecnológicos con mayor flexibilidad. Sin embargo, agregó, en una economía cerrada sus proveedores eran generalmente unas cuantas empresas grandes o gigantes que fijaban tiempos de entrega y calidad de las materias primas de acuerdo a su conveniencia. Para las pequeñas y medianas empresas esa política significaba perder oportunidad, baja calidad y elevado precio. Por eso pidió que se establecieran las condiciones de libre competencia mediante la apertura de las importaciones de insumos y materias primas. Concluyó con el señalamiento de que se requerían apertura de fronteras para que ellos abrieran otros mercados. "Podemos competir" afirmó Kahwagi. Esta declaración representaba un precedente de apoyo muy importante, pues se trataba del dirigente de las pequeñas y medianas empresas industriales en el país.

Para mediados de marzo, en la Confederación de Cámaras Industriales, CONCAMIN, se habló sobre la nueva dirección hacia la que se encaminaban nuestros esfuerzos: "Sabremos adecuar los aspectos de la estrategia económica general a la cambiante realidad que vivimos". El dirigente de CONCAMIN, Luis Germán Cárcoba" entendió el mensaje y propuso que la integración económica se hiciera de manera activa. Poco a poco creábamos un clima favorable para plantear públicamente la posibilidad de entablar en una negociación para el TLC.

#### **Marzo 7 de 1990: una comida con Kissinger y una llamada al presidente Bush**

El 7 de marzo recibí en Los Pinos a Henry Kissinger. Durante una comida que se prolongó por dos horas y media conversamos sobre la percepción que se expresaba en los Estados Unidos sobre los cambios que promovíamos en México. Me dijo que en su país estaban muy impresionados por las transformaciones que habíamos efectuado y por la calidad de mi equipo de gobierno; sin embargo, no creían que un presidente mexicano estuviera en realidad dispuesto a establecer una relación distinta con Estados Unidos. En su país, dijo, reconocían las medidas internas que se estaban realizando en México, aunque dudaban de su continuidad. Señaló que si la política económica que llevábamos a cabo se consolidaba y se mantenía, México podría convertirse en una potencia a nivel mundial. Hablamos largo sobre Gorbachov y la reforma en la Unión Soviética. Kissinger contemplaba un desenlace muy complicado en ese país, pero le concedía a Gorbachov la habilidad para conducirlo.

En medio de una pausa, aproveché para comentarle la posibilidad del acuerdo comercial. Su sorpresa fue grande y de inmediato concentró su atención. Compartí con él mis reflexiones sobre los efectos de la transformación mundial, y estubo de acuerdo con mis conclusiones. "No espere más para hacer la llamada que tiene prevista al presidente Bush me comentó, y agregó: "Exprésese personalmente su propósito; no lo deje en manos de terceros". La comunicación directa entre los presidentes, me recordó, no tiene sustituto. Y reconoció que mi diálogo con Bush era muy constructivo y respetuoso. Decidí seguir su sugerencia.

Llamé el día siguiente al presidente Bush. Le comenté que una vez concluida la reducción de la deuda, era el momento de dar el paso hacia la negociación de un acuerdo comercial completo. Recordamos el diálogo de Houston. Bush respondió a mi propuesta con gran entusiasmo, y aclaró que no había insistido en el tema para que no pareciera que los Estados Unidos estaban presionando a favor de un acuerdo. Lo más importante, además de su respuesta positiva, fue que dio instrucciones para que el diálogo se acelerara de inmediato. Se abrió así el proceso para negociar el Tratado de Libre Comercio de América del Norte. En esa conversación hablamos también sobre las elecciones recientes en Nicaragua, que habían introducido cierta tensión entre nosotros, misma que en parte obtuvieron un comentario severo de Baker. Le comenté algunas reflexiones que me había hecho Daniel Ortega, presidente de Nicaragua; Bush ofreció ser el conducto para transmitírselas a Violeta Chamorro, la presidenta recién electa. Finalmente, confirmó su invitación a una cena privada en la Casa Blanca el 10 de junio. Y remató con un gesto cordial al señalar que tenía bien dispuestos los brindis.

El 14 de marzo tuvimos una nueva reunión de gabinete económico. Serra informó de sus conversaciones con Baker, Mosbacher y Hills.<sup>9</sup> Por su parte, Aspe informó que había comentado el tema con Brady. Si bien todos sus interlocutores pidieron discreción, la iniciativa tuvo una acogida positiva.

Discrepaban sólo en la fecha de inicio de la negociación. Ellos preferían aplazarla, debido a los pasos previos que era necesario dar ante su Congreso; señalaron que no podría arrancar sino a partir de 1991. Lo principal era que el proceso había comenzado y, de acuerdo a lo que nos transmitió la contraparte norteamericana, "marchaba bien".

El 16 de marzo recibí en México al primer ministro de Canadá, Brian Mulroney. Durante la conversación privada que tuvimos en Los Pinos, me comentó su experiencia como arquitecto del Acuerdo entre Canadá y Estados Unidos, concluido apenas unos meses antes. Sus comentarios fueron invaluable. Me insistió en que desde el principio estableciera con nitidez aquello en lo que no iba a ceder en la negociación. "Fija esos puntos con claridad - me dijo - y nadie se llamará a sorpresa durante la negociación". Apliqué esa sugerencia con entusiasmo y convicción. Al término de su visita, Mulroney declaró públicamente que la integración de México al mercado norteamericano era una decisión "soberana y libre de México".

En el debate público avanzábamos. Entonces empezaron las presiones -

### **Marzo 26: la primera sorpresa**

Durante la negociación de la deuda aprendimos que uno de los recursos más utilizados por los norteamericanos para vulnerar a la contraparte en los procesos de negociación era el de las filtraciones a los medios. Sí, era y es una de sus formas predilectas de presionar: a través de la opinión pública. En esa ocasión, dado que ellos eran los que habían pedido discreción, no esperábamos que las filtraciones originadas en Washington, D.C. llegaran tan temprano. El 26 de marzo, el *Wall Street Journal* publicó una nota en donde se afirmaba que, de acuerdo a fuentes oficiales norteamericanas, México había iniciado la negociación para el TLC. Según sus fuentes, la primera reunión se había realizado en febrero entre Serra, Córdoba, el secretario de Comercio Mosbacher, la negociadora Carla Hills, el jefe de asesores económicos Boskin y el consejero de seguridad Brent Scowcroft. De acuerdo a la nota, una visita mía prevista para junio aceleraría el proceso. El proyecto, concluía, gozaba del respaldo del presidente Bush.

Ante esa revelación anticipada fue necesario actuar de inmediato para evitar que se generaran "anticuerpos" contra la negociación. Pero éstos empezaron a brotar de inmediato. En México, dirigentes de partidos políticos y de organizaciones empresariales cuestionaron la oportunidad de la negociación; los empresarios más dependientes del proteccionismo estatal fueron más allá y expresaron que sólo hasta que tuviéramos ingresos por habitante equivalentes a los norteamericanos convendría dar el paso hacia un Tratado. Exigían que nos alejáramos de lo que llamaban "deslumbramiento" del mercado americano; en su opinión, lo conveniente era competir sólo con América Latina y continuar con los esfuerzos marginales para abrir brecha en los mercados de Europa. En todo caso, afirmaban, un TLC beneficiaría sólo a las grandes empresas mexicanas ya las transnacionales. El máximo dirigente obrero del país declaró que un mercado común con Estados Unidos y Canadá generaría desempleo en México. El remate provino de un dirigente empresarial, quien afirmó que formaríamos parte de una región de libre comercio sólo a riesgo de "irnos de bruces".

En medio del desconcierto que provocó la filtración, apareció entre diversos sectores mexicanos un temor que surgió de manera recurrente a lo largo de los cuatro años de negociación. Ese recelo se expresó alrededor de lo que consideraban dos precipitaciones indeseables: precipitarse al negociar el TLC y precipitarse al aplicarlo. La sociedad nos advertía con claridad que nuestros negociadores no debían apresurarse durante el proceso ni realizar aperturas abruptas a la competencia en sectores productivos. En síntesis, los mexicanos pedían que nuestros negociadores no se dejaran presionar por los extranjeros.

Ante el temor que despertó la posibilidad de constituir de manera precipitada un libre mercado, era urgente evitar que se creara un consenso contrario al TLC. El 28 de marzo fijé públicamente la posición del gobierno. Lo hice en la reunión nacional del Consejo Empresarial Mexicano para Asuntos Internacionales (CEMAI). Expresé, primero, que ante la nueva realidad internacional no contemplábamos la formación de bloques como el inicio de que estábamos decididos a participar en zonas de integración de manera activa y propositiva. También señalé que la democratización en marcha fortalecía nuestras instituciones y que sería a través de un método democrático y participativo como acometeríamos la negociación. Por último, hice ver que en la reciedumbre de nuestra cultura y nuestra historia estaba la mejor garantía de permanecer como Nación soberana en un mundo globalizado. Por eso, concluí enfáticamente, promoveríamos la integración económica, pero nunca una integración política. Eso significaba borrar fronteras y naciones. México no aceptaría jamás ser parte de los Estados Unidos.

Como complemento a mi declaración política, Jaime Serra precisó la diferencia entre una zona de libre comercio y un mercado común. Resultaba indispensable, pues en el debate que se iniciaba, la oposición más cerrada se manifestó en contra de un esquema similar al de la integración europea. La zona de libre comercio, explicó Serra, significaba el libre movimiento de mercancías, servicios y recursos. El mercado común, por su parte, iba mucho más allá, porque además agregaba la moneda común, un banco central común, pasaporte y documentos de identidad comunes, instituciones de gobierno comunes. La integración política no era nuestra propuesta.

El 5 de abril, y de acuerdo con la conversación que sostuve con don Emilio M. González, líder de los senadores, invité públicamente al Senado de la República a llevar a cabo un debate nacional sobre las relaciones de México con el mundo. Propuse que se abordara lo relativo a las relaciones multilaterales ya la negociación del GATT. Solicité también que se debatiera sobre la necesidad de México de adaptarse a la nueva regionalización económica en el mundo: Estados Unidos y Canadá; Europa; América Latina y el Caribe, y la Cuenca del Pacífico.

### **Abril, un golpe inesperado**

A la filtración del 26 de marzo se sumó otro golpe. El 3 de abril de ese mismo año tuvo lugar un acontecimiento que introdujo una enorme tensión en las relaciones diplomáticas entre México y los Estados Unidos - y que estuvo a punto de descarrilar la negociación del TLC -. En Guadalajara, Jalisco, secuestraron al médico tapatío Humberto Álvarez Macháin; tras sacarlo por la fuerza de su consultorio, lo trasladaron en avión particular norteamericano a El Paso, Texas. Ahí, las autoridades judiciales estadounidenses lo arrestaron por su presunta complicidad en la tortura y muerte del agente de la DEA Enrique Camarena, ocurrida en 1985. Según narró la prensa nacional, había indicios de que la DEA estaba implicada en el rapto. El gobierno norteamericano lo negó; pero el 27 de abril el Washington Post confirmó que el secuestro había sido planeado por los agentes de la DEA responsables del caso Camarena.

La Secretaria de Relaciones Exteriores dio instrucciones a la embajada mexicana en Washington, D.C., para que presentara una nota formal de protesta ante el Departamento de Estado. Mi Procurador me informó que las autoridades norteamericanas no nos habían solicitado una investigación ni un juicio contra Álvarez Macháin. Para mediados del mes, seis mexicanos habían sido detenidos por su responsabilidad en el rapto; los seis reconocían haber recibido sobornos por parte de la DEA. Tres de ellos habían trabajado en la Policía Judicial del estado de Jalisco.

El 26 de abril recibí en los Pinos al vicepresidente de Estados Unidos, Dan Quayle. Le expresé con claridad y firmeza nuestro rechazo a esas acciones intervencionistas. Su explicación no fue satisfactoria. Le respondí que tomaríamos medidas de manera soberana.

El Procurador General mexicano conversó con su homólogo norteamericano en Ixtapa, Guerrero; le señaló que, independientemente de la presunta culpabilidad del acusado, el secuestro ponía en peligro las relaciones bilaterales de cooperación. La respuesta del Departamento de Justicia norteamericano fue que no iban a devolver al doctor Álvarez Macháin.

Inmediatamente se apeló la negativa; fue el arranque de una ardua batalla en las cortes norteamericanas, que culminó dos años después con la resolución de la Suprema Corte de Justicia de los Estados Unidos de no devolver al médico secuestrado. Entonces tuvimos que dar un paso que no tenía precedente internacional: publicar e imponer severas reglas al desempeño de la DEA en nuestro país. Dos agentes de la DEA, Héctor Berréllez y Antonio Gárate, fueron identificados por los participantes en el secuestro como los autores intelectuales del soborno. El gobierno mexicano solicitó su extradición. No se concedió, pero el nombre de estos dos personajes reaparecería en otros sucesos ocurridos durante mi gobierno, y sobre todo años después, como se verá más adelante. En ese momento resultaba incomprensible que miembros de una agencia norteamericana introdujeran tensiones en la relación entre los dos países precisamente cuando los mexicanos estábamos por iniciar un cambio estratégico en nuestra política respecto a los Estados Unidos. Todo indicaba que algunos policías querían imponer la agenda política. Nos preguntábamos el por qué de esta acción. Más tarde conocimos la respuesta.

### **Se abre el debate en México. Resistencias en el exterior.**

A pesar de ese hecho adverso, era crucial construir consensos en nuestro país a favor de la

negociación. Si bien a lo largo del proceso aprendimos que en México había expresiones de resistencia y oposición al Tratado que, paradójicamente, resultaban favorables a la negociación, también es cierto que algunas divisiones internas facilitaron las pretensiones de los negociadores de Estados Unidos.

Explicar, informar y convencer sobre el TLC era necesario. Por ello, la comunicación se volvió indispensable durante el proceso negociador. Era urgente informar para ampliar el debate y construir consensos entre los sectores productivos y los actores políticos, y sobre todo, era imprescindible informar a la sociedad. El 7 de abril, en el gabinete económico, delineamos la estrategia de comunicación. Con el fin de cohesionar el frente gubernamental, se realizó una presentación detallada de esta estrategia ante el gabinete legal y los gobernadores. La respuesta fue favorable y entusiasta. Se decidió mantener una presencia semanal en la radio y hacer programas especiales en televisión para informar a todos los mexicanos. Resolvimos dar atención particular a las universidades ya los centros de educación superior para elevar la calidad del debate. Procedimos al diálogo directo con las organizaciones sociales y empresariales, en particular con las de medianos y pequeños empresarios. Un dato curioso: al preguntar cuál sería el nombre del documento, la respuesta inicial de Secofi fue Acuerdo de Libre Comercio. Teníamos claro qué queríamos pero no cómo se iba a llamar.

En ese clima, se generaban opiniones opuestas a la conveniencia de una negociación. El 11 de abril, el dirigente nacional de una de las organizaciones obreras más antiguas, la CROM, y el líder de una organización más pequeña, el Consejo Nacional de los Trabajadores, declararon que era altamente riesgoso ingresar al bloque norteamericano. El día 12, un dirigente regional de la CANACINTRA expresó que no era el momento para impulsar la creación de la zona de libre comercio. El 13, el Presidente de la Comisión de Comercio de la Cámara de Diputados, político priísta, afirmó que un mercado común sería rechazado por los legisladores ya que "devoraría nuestra economía". Hacia el 15 de abril el presidente de la Asociación Nacional de la Industria de la Transformación, ANIT, concluía que lo conveniente era continuar con acuerdos bilaterales por rama específica. Si bien algunos de estos organismos no tenían mayor representatividad en sus sectores, otros, como la CROM o la CANACINTRA, eran parte de las organizaciones obreras y patronales más representativas del país. <sup>10</sup>

El 16 de abril, el Senado de la República convocó a los ciudadanos, a los partidos políticos, a las asociaciones privadas ya los representantes del sector social, a participar en el Foro Nacional de Consulta sobre Relaciones Comerciales de México con el Mundo. Dos días después, la consulta estaba en marcha; en sesiones celebradas en las ciudades de México, Puebla, Mérida, Mazatlán, Monterrey y Guadalajara debatieron legisladores de todos los partidos políticos, en particular del PRI y de los dos partidos más importantes de oposición, el PAN y el PRD; participaron también empresarios, trabajadores, dirigentes rurales, académicos y miembros de diversas fuerzas sociales y políticas, los gobernadores de los estados, servidores públicos federales y locales, así como algunos miembros del servicio exterior. El debate empezó a dar frutos y el 25 de abril se conoció la primera encuesta sobre la posibilidad de celebrar un Tratado: 44.7% de la población estaba a favor, por lo que si bien no había aprobación mayoritaria, un muy amplio porcentaje estaba a favor de la negociación.<sup>11</sup>

Por otra parte, estábamos enterados que en la comunidad internacional había inquietud por la propuesta mexicana de formar parte del TLC. Temían que estuviéramos promoviendo una fortaleza comercial cerrada y entorpeciéramos la Ronda Uruguay del GATT. No era nuestro propósito, pero entendimos su inquietud. Los trabajos para la Ronda se habían iniciado en Uruguay en 1986 y se esperaba que culminaran a finales de 1990. El propósito era lograr la eliminación de barreras al comercio y la reducción de aranceles. Se libraba una batalla contra el proteccionismo para darle orden al proceso de globalización. Teníamos que mostrar que el TLC no sólo no estorbaría ese proceso sino que lo apoyaría. Con ese propósito, el 18 de abril reunimos en Puerto Vallarta, Jalisco, a más de 30 ministros de comercio del mundo, durante la Reunión Ministerial Interna del GATT. Aprovechamos la ocasión para avanzar en el diálogo con Carla Hills, presente en el evento, pero no progresamos mucho con ella. Para entonces sabíamos que, a pesar de que el Departamento de Estado empujaba a los negociadores comerciales norteamericanos, éstos no querían iniciar las negociaciones del TLC, pues preferían darle prioridad al GATT. Así, aunque nuestra negociación caminaba como prioridad en las áreas políticas del gobierno de Estados Unidos, ese avance se trababa ante la resistencia de las áreas comerciales del mismo gobierno.

### **Se consolida el frente gubernamental.**

Dentro de México, realizamos una intensa labor de explicación y convencimiento para sumar aliados en la negociación y neutralizar rivales. El primer paso lo di en el propio gobierno: era necesario que la burocracia entendiera y apoyara el proyecto; de lo contrario, podía sabotear u oponerse a la negociación y debilitar nuestra postura ante los norteamericanos. Jaime Serra sumó un excelente equipo en Secofi. Pedro Aspe dio su respaldo inmediato y el sector financiero - con su gran experiencia negociadora- se unió sin reservas a la nueva tarea.

En el área de Relaciones Exteriores fue necesaria una labor de convencimiento más profunda y delicada. El secretario Solana no veía con agrado el acuerdo y tenía buenas razones para explicar sus reservas. Desde su punto de vista la negociación cambiaba la forma de relacionarnos con los Estados Unidos y no se había contemplado el movimiento de personas. Insistió en que, en todo caso, la ventaja del TLC estaba en la complementariedad de las dos economías, no en que nosotros fuéramos a aportar mano de obra barata. También en eso tenía razón. La labor de diálogo y convencimiento con él fue la más amplia. Finalmente, Solana se sumó con entusiasmo y el equipo de la Cancillería también jugó un papel decisivo; en particular a través de la Embajada en Washington, D.C., con los embajadores Gustavo Petricioli ante el gobierno de Bush y Jorge Montaña ante el de Clinton logramos así promover los intereses de México y desarrollar iniciativas diplomáticas con pocos precedentes. También lo hicimos a través de nuestras oficinas consulares (alrededor de 40) en la Unión Americana. Esa infraestructura fue irremplazable para promover el TLC dentro de los Estados Unidos.

### **El Senado mexicano recomienda negociar el TLC**

Consolidado el frente del gobierno, era el momento de pedirle a la sociedad ya sus representantes electos, los legisladores, que se sumaran al proyecto. La Constitución establecía que sólo el Senado tenía responsabilidades en materia de política exterior. Por eso era tan importante su participación. El 21 de mayo concluyó el debate que el Senado había, llevado a cabo en todo el país. De manera responsable y seria, expresó su opinión en un documento. El texto subrayaba la necesidad de fortalecer acuerdos multilaterales, estrechar vínculos con América Latina, intensificar relaciones bilaterales con los países de la Cuenca del Pacífico y actualizar el marco normativo de nuestras relaciones con la Comunidad Europea. Más adelante, el Senado reconocía: "En Europa del este ocurren transformaciones políticas y económicas de trascendental importancia. Estos cambios han aumentado el atractivo de esos países como destino de la inversión. La integración europea que culminará en 1992 implica un reacomodo de la actividad comercial en el mundo".

Finalmente, en el punto 28 de su resolutivo expresó su decidido apoyo a la negociación:

"El Senado de la República, en virtud de la localización geográfica de México, de la historia de sus relaciones comerciales, de la complementariedad y potencialidad de su economía con respecto de la de Estados Unidos de América, recomienda negociar un acuerdo de libre comercio con ese país. Este acuerdo, a diferencia de un mercado común, preservaría la soberanía política y económica del país".

El Senado también propuso ampliar las relaciones con Canadá. El apoyo a la negociación del TLC no fue unánime pero sí mayoritario. Su principal exigencia era rechazar cualquier negociación que implicara poner en riesgo la soberanía. De inmediato respondí a este pronunciamiento. Enfatiqué que además de reafirmar nuestro apoyo a la Ronda Uruguay del GATT, ampliaríamos los pasos hacia un TLC con Estados Unidos.

### **Apoyos y resistencias a la negociación**

Dentro de México se perfilaron desde entonces los apoyos francos a la negociación; otros fueron más cautos. También surgieron las resistencias: unas hacían propuestas para modificar los términos de la negociación; otras se expresaron de manera radical y se manifestaron a ultranza en contra de un Tratado.

Sumamos el apoyo de los dirigentes modernizadores del PRI; a los tradicionalistas los neutralizamos gracias a la labor de Donaldo Colosio. También trabajamos en la construcción de un consenso entre los productores privados y con algunos destacados dirigentes empresariales, como Luis Germán Cárcoba, de la organización industrial más grande del país, CONCAMIN; Rolando Vega, del Consejo Coordinador Empresarial, CCE; Jacobo Zaidenweber, de la Cámara de Comercio México -Estados Unidos; Roberto Sánchez de la Vara de CANACINTRA; Hugo Villalobos, de la Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, CONCANACO. Entre los empresarios, uno de ellos ocupó un lugar destacado a lo largo de la negociación: Juan Gallardo Thurlow. También hicimos una labor de convencimiento entre las bases empresariales, mediante el diálogo con sus organizaciones regionales y locales.

Un apoyo fundamental surgió de la sociedad civil. Algunos analistas independientes de gran prestigio aportaron sus conocimientos y su experiencia. Me refiero a personas como Luis Rubio, director general del Centro de Investigación para el Desarrollo; Mario Ojeda, presidente de El Colegio de México; Jorge Bustamante, del Colegio de la Frontera Norte, así como los presidentes del Colegio Nacional de Economistas, Los Angeles y Arturo Salcido.

Entre los dirigentes sociales, Hugo Andrés Araujo, de la Confederación Nacional Campesina (CNC) y Javier Gil, de UNORCA, encabezaron las propuestas de los sectores y las posiciones campesinas. Se trabajó en forma intensa con los miembros del Congreso Agrario Permanente -CAP-, el cual agrupaba a las doce organizaciones campesinas más importantes del país. Sin embargo, su composición era plural y no hubo consenso entre ellos para apoyar el TLC. Finalmente se convenció al líder de la CTM, Fidel Velázquez, sobre la pertinencia del Tratado; también los integrantes del Congreso del Trabajo brindaron su apoyo. Entre ellos, Francisco Hemández Juárez, dirigente de los telefonistas destacó por su participación creativa y crítica.

Entre la oposición que con su crítica contribuyó a mejorar los términos de la negociación, destacaron dos personajes de la política nacional: Adolfo Aguilar Zinser, entonces investigador de la Universidad Nacional Autónoma de México y en 1988 miembro del equipo de campaña del ingeniero Cárdenas, y Demetrio Sodí, entonces diputado del PRI y presidente de la Comisión de Comercio de la Cámara de Diputados.

La oposición a ultranza vino de dos partidos políticos: del Partido de la Revolución Democrática (PRD) y del Partido Popular Socialista, PPS. En el PRD, la encabezaron principalmente Cuauhtémoc Cárdenas e Ifigenia Martínez. Sostenían que no era conveniente firmar ningún Tratado con los Estados Unidos; aquel país, argumentaban, "posee toda la fuerza para violar cualquier acuerdo". Algunos otros miembros del PRD me acusaron de "proteger al imperialismo estadounidense". A mediados de mayo, en la tribuna del Senado, Ifigenia Martínez declaró abiertamente el rechazo de su partido al TLC. 12 Posiciones similares fueron asumidas por el PPS y expresadas por sus legisladores en la Cámara de Diputados.

En la reunión del gabinete económico del viernes 25 de mayo fijamos nuestra posición respecto al nuevo Pacto; era el momento para definir las metas del año siguiente. El Pacto debía discutirse y acordarse ese fin de semana. Enseguida pasamos a revisar el estado de la negociación del TLC. Analizamos un documento de Secofi donde, con toda claridad, se precisaban los puntos que podíamos negociar y aquello que era innegociable, el carácter constitucional de la explotación petrolera. Serra precisó los temas centrales de la negociación. Córdoba informó de sus conversaciones con Brent Scowcroft, realizadas con el objeto de que las áreas negociadoras norteamericanas entendieran con claridad nuestro puntos de vista. Era necesario, comentó Aspe, recordar la experiencia de Canadá durante las últimas horas de la negociación de su Acuerdo Comercial; los informes canadienses confirmaban que en aquellos momentos la presión de los estados Unidos creció notablemente, vino la fuga de capitales y entonces la parte canadiense tuvo que ceder; sobre todo, el costo de la apertura del sector financiero que me hiciera Mulroney sobre las llamadas que el presidente Ronald Reagan le hizo para presionarlo durante las horas finales de su negociación. Aquí debe anticipar que el presidente Bush no recurrió a ese expediente; tampoco el presidente Clinton, aunque en el momento de la votación final, en el marco de los acuerdos paralelos, vivimos una presión terrible, en particular al bordar el tema del azúcar y los cítricos.

Serra, hábilmente, había pedido que la iniciativa sobre la propiedad intelectual - un tema de la mayor importancia para los productores de los países industrializados- se guardara como carta de negociación para más adelante. Por eso, a pesar de que la habíamos elaborado con toda anticipación, decidimos posponer su envío al Congreso; se trataba de tener elementos a nuestro favor para utilizarlos durante la negociación que se avecinaba. Sena supo emplearlos con gran talento. Sobre la posible participación de Canadá en una negociación trilateral, resolvimos dejar que los canadienses tomaran la iniciativa; queríamos que fueran ellos los que manifestaran interés en participar, pues de otra manera, puesto que ya tenían su propio Acuerdo, podían actuar como *free riders*, es decir, beneficiarse sin costo de los resultados de nuestra negociación.

Al final de aquella reunión del gabinete volvimos al tema del Pacto económico. Se decidió dialogar a la brevedad con los gobernadores acerca de un tema novedoso: la introducción en el país del precio diferencial de la gasolina. El domingo 27 de mayo, durante la nueva concertación del Pacto, aumentamos los precios de las gasolinas y otros básicos. Sabíamos que habría un fuerte impacto social, pero era indispensable tomar esa difícil decisión para evitar el rezago de precios de los bienes y servicios públicos, que tanto debilitaba a las finanzas gubernamentales. En esa ocasión Fidel Velázquez planteó de manera enfática un argumento que repitió en forma constante a lo largo de mi administración: el movimiento obrero organizado, sostenía el líder, prefería que no se propusieran aumentos al salario mínimo, ya que prácticamente ninguno de

sus agremiados lo percibía y, en cambio, era utilizado como pretexto para que los comerciantes iniciaran el alza de precios. Contra estas predicciones se logró que los aumentos al salario mínimo no repercutieran en incrementos abusivos de precios. Las decisiones del Pacto se complementaron con un acuerdo para impulsar la productividad y disminuir costos de producción; el objetivo era elevar la competitividad internacional del país, sin recurrir a modificaciones excesivas del tipo de cambio. Fue un hecho la cohesión de los productores y trabajadores ante el inicio de las negociaciones comerciales. La inflación en el año de 1990 fue la más alta del sexenio.

### **Verano de 1990: más amagos y más reacciones.**

Con la recomendación del Senado de negociar el TLC, el 10 de junio me entrevisté con el presidente Bush en Washington, D.C. Ese mes anunciaríamos el inicio de las negociaciones para el TLC. Antes de la visita, un grave incidente hizo peligrar el objetivo de este encuentro. Durante mayo tuvimos información que agentes de la DEA, en reacción a nuestra protesta por el secuestro del doctor Alvarez Macháin, amenazaban con publicar informes que pretendían vincular a algunos funcionarios de la administración del presidente Miguel de la Madrid con el narcotráfico. La agencia anunciaba un escándalo mayúsculo. Los agentes de la DEA parecían tener su agenda particular y no les importaba afectar las relaciones bilaterales. En mis notas escribí: "Si la DEA decide publicar sus supuestos hallazgos, veo prácticamente imposible hacer el anuncio sobre el arranque de las negociaciones". Finalmente la agencia desistió de ese intento. Pero una vez más sus agentes habían amenazado con echar abajo la nueva etapa de las relaciones entre México y Estados Unidos.

Durante la reunión con el presidente Bush, fijé claramente nuestra posición en materia comercial: "Queremos comercio, no ayuda." En inglés, esta idea resonaba con la fuerza de un eslogan: *We want trade not aid*. Los representantes de los dos países anunciaron el 11 de junio que un Tratado de Libre Comercio entre México y Estados Unidos era el mejor medio de mantener el crecimiento sostenido y de hacer que el comercio y la inversión crecieran entre ambas naciones. Se lanzó el trabajo preparatorio hacia las negociaciones bilaterales. Dimos instrucciones a Jaime Serra ya Carla Hills para que procedieran a las consultas y trabajos que se planteaban como prerequisites para iniciar la negociación. Serra viajó a Canadá para informar sobre nuestras acciones y tratar de ganar aliados. Después de su visita realizada en marzo, el primer ministro de Canadá, Brian Mulroney, me manifestó su interés por formar parte de la alianza y convertirla en realidad en un Tratado de toda América del Norte. La participación de Canadá representaba una ventaja y un riesgo: la ventaja residía en que Canadá y México podían sumar fuerzas frente al gigante de Norteamérica para la negociación y aplicación del Tratado. El riesgo consistía en que Canadá ya tenía el suyo; si en medio de la negociación surgían condiciones que a ellos les resultaran inconvenientes, podían retirarse sin perder nada. Nosotros, en cambio, lo perderíamos todo al quedarnos sin acuerdo comercial. Al final, fueron las ventajas las que prevalecieron.

En un documento que se publicó a mediados de junio, la Secofi estableció tres principios fundamentales para la negociación: reconocer las grandes disparidades entre las economías de los dos países; promover la integración de manera gradual; y negociar cada tema con todo el detenimiento necesario. Estos tres puntos resultaron indispensables para la conformación del TLC.

A finales de junio el presidente Bush hizo un planteamiento que puso mucha presión sobre nosotros. El ritmo para alcanzar el TLC dijo, "dependerá del presidente Salinas". La lectura de esta frase nos golpeaba por todos lados: si no se avanzaba sería a causa nuestra; y si se avanzaba demasiado rápido la precipitación también quedaría de nuestro lado. Le pedí a Jaime Serra que desviara el golpe. El 14 de julio Serra afirmó públicamente: "México tiene entera libertad para establecer acuerdos con otros países y regiones... negociaremos como país de primera división". La declaración hizo ver que no nos dejaríamos encajonar en sus moldes; además, dejó claro que simultáneamente buscaríamos diversificar nuestras relaciones con otros países.

Nuestro flanco interno se vio afectado: el PRD inició una estrategia de alianzas con los opositores del TLC en Estados Unidos y Canadá. De manera casi simultánea a la declaración del presidente Bush, en la sede del PRD de la Ciudad de México se llevó a cabo una reunión entre dirigentes de ese partido y algunos miembros de la Coalición Arco Iris de los Estados Unidos. Juntos lanzaron una declaración contundente de rechazo al Tratado. El TLC, se decía en aquel documento, era un espejismo que "tendría efectos desastrosos para la economía mexicana, debido al desequilibrio que existe entre las economías de las dos naciones". A los pocos días, Cuauhtémoc Cárdenas expresó que no era el momento oportuno para negociar el TLC, porque la negociación pondría en riesgo a los sectores estratégicos. Más tarde, en España, el mismo Cárdenas declaró que era una equivocación haber invitado a los Estados Unidos a firmar un TLC.

### **Julio: acciones en varios frentes: Agosto, propuesta forma para iniciar las negociaciones**

El 9 de julio el gabinete económico revisó las acciones a tomar; ante las resistencias y críticas que arreciaban contra la negociación. Acordamos establecer puentes de comunicación con grupos como la misma Coalición Arco Iris. Desde mi punto de vista, la negociación desataría todos los intereses de Estados Unidos, tanto a favor como en contra de México, por lo que teníamos que promover una campaña como gobierno. Anticipamos que “nos van a pegar por todos lados”. Evaluamos la estrategia que los productores chilenos habían desarrollado de uva. Había sido exitosa. Al mismo tiempo, para fortalecer la imagen de México, aprovecharíamos la extraordinaria exposición que por entonces se montaba en el Museo Metropolitano de Nueva York: “México: Esplendor de Treinta Siglos”: Analizamos la conveniencia de que Herminio Blanco concentrara todo su esfuerzo en la negociación; él mismo nos había hecho ver que Julius Katz, su contraparte norteamericana, se desempeñaba de tiempo completo como encargado del proceso. Lo designé como responsable directo, bajo la coordinación de Serra. Para convertir en hechos la anunciada diversificación de nuestras relaciones decidimos promover la negociación de un Tratado de Libre Comercio con Chile.

A mediados de julio, Serra me presentó un documento integral sobre el TLC. Mostraba una gran claridad estratégica tanto en su contenido como en tiempos, y mantenía la denominación ABC (Acuerdo Bilateral de Comercio). La contraparte norteamericana nos hizo saber que su interés era concluir las negociaciones en 18 meses (es decir, a principios de 1992); era la única manera de que su Congreso lo votara dentro del periodo presidencial de Bush y antes de la campaña electoral para su reelección. Los hechos mostrarían que ese calendario era irrealizable. Serra concluyó en su documento: “México deberá utilizar esta variable, manteniendo paciencia y evitando cerrar una negociación que no sea favorable por la prisa e los estadounidenses.”

El 8 de agosto el secretario Serra declaró públicamente que, de acuerdo a la instrucción del 11 e junio, había realizado consultas con el Senado y con representantes de los distintos sectores sociales. Asimismo, expuso el avance de los trabajos preparatorios y señaló que había un apoyo mayoritario para la negociación del TLC: Recomendaba, de manera conjunta con Carla Hills, que se iniciaran las negociaciones formales para el Tratado de Libre Comercio. El 17 de agosto la bolsa mexicana, junto con las del resto del mundo, sufrió una espectacular caída a causa de la incertidumbre del conflicto que se anticipaba en el Golfo Pérsico. Tres días después tuvo otra pérdida notable

Al día siguiente, el 21 de agosto, le envié una carta al presidente Bush en la que le proponía formalmente iniciar las negociaciones; los frutos que sin duda rendirá de propuesta, le decía, "bien valen la pena el enorme esfuerzo y la buena fe que demanda esta iniciativa",

### **26 de agosto: Mosbacher sobre el petróleo**

El 26 de agosto, la cadena televisiva americana ABC transmitió una entrevista con el secretario de Comercio de los Estados Unidos, Robert Mosbacher. El secretario hizo una afirmación que provocó gran tensión. Su comentario introdujo un tema que nos iba a acompañar a lo largo de todo el proceso; el papel que el petróleo podía tener en la negociación.

La Guerra del Pérsico se precipitaba y, con ella, el petróleo mostraba nuevamente su relevancia estratégica. En ese contexto, el secretario Mosbacher afirmó en aquella entrevista que la crisis del Pérsico convertía al TLC en una prioridad para su país. Entonces agregó la frase lapidaria: "Los envíos de petróleo de México a los Estados Unidos son hasta ahora importantes pero no suficientes". Expresada dentro del marco de la Guerra del Pérsico y de la negociación del TLC, la declaración no podía ser más ominosa. La verdadera guerra que se avecinaba para nosotros era por la defensa de nuestro petróleo. Nos preparamos para darla.

Rechazamos públicamente que el petróleo fuera a formar parte del convenio. Sin embargo, era evidente que había llegado el momento de precisar con detalle la manera cómo íbamos a conducir la negociación. Era imprescindible señalar cuál sería la estrategia para evitar que las contrapartes fueran a provocar flancos débiles o distracciones que facilitaran sus propósitos. Procedimos con una ofensiva en tres frentes: primero, evitar fisuras en el ámbito gubernamental interno; segundo; crear un sólido órgano de negociación ante los norteamericanos y los canadienses; tercero, incorporar al equipo negociador a los productores que pudieran resultar beneficiados o perjudicados por el TLC, de modo que el Tratado fuera producto de un trabajo nacional y no sólo de la burocracia, por eficiente y bien intencionada que ésta fuera. Como eje de la estrategia, definimos con claridad los principios rectores de la negociación: lo que podíamos

ceder y lo que no estábamos dispuestos a otorgar. Puede decirse que el equipo negociador abordó un barco que llevaba un rumbo claro y por eso podía aprovechar los vientos favorables

### **Se integra el equipo negociador.**

Pusimos en marcha esas tres acciones. Con especial cuidado procedimos a consolidar el frente dentro del propio gobierno; sabíamos que, en ocasiones, era el aparato burocrático el que minaba y dividía las iniciativas, al percibir que las áreas bajo su control podían salir afectadas. Siempre compartí el criterio de que los secretarios del despacho representaban, antes que "embajadores" de sus clientelas, líneas de defensa del presidente ante las burocracias y los intereses creados. Diez días después de aquellas declaraciones de Mosbacher a la televisión norteamericana, ya habíamos creado la Comisión Intersecretarial para el TLC. La encabezaba Herminio Blanco; para cohesionar el frente gubernamental, la integraban también representantes de las secretarías de Relaciones Exteriores, de Hacienda, Programación y Presupuesto y del Trabajo, así como del Banco de México. Su propósito era asegurar que dentro del gobierno hubiera comunicación y unidad, lo que nos permitiría verificar la coordinación y el control de las posiciones mexicanas. Durante la negociación no podíamos permitir que alguna disidencia gubernamental nos abriera flancos externos. ,

Todos tendrían voz, todos serían escuchados, todos serían parte del proyecto, todos serían corresponsables. De esta manera se mantuvo la cohesión y se construyó el consenso hacia adentro del aparato gubernamental; así se neutralizaron algunas disidencias que asomaban desde las zonas más tradicionalistas de la cancillería y de algunas asesorías del entonces jefe del Departamento del Distrito Federal. y es que la operación de ciertas burocracias que emitían regulaciones para beneficiar a unos cuantos iba a resultar afectada por el TLC. Este proceso de desmembramiento de algunas burocracias corruptas se había iniciado desde 1985 y con el TLC tomaría una dimensión sin precedente. Los resentimientos de esas burocracias, de sus ideólogos y de los empresarios beneficiados por la protección selectiva, crecieron hasta transformarse en agresividad.

Por otra parte, como resultado del consenso alcanzado, se observó un importante ánimo entre los mandos medios de las diversas dependencias; sabían que eran parte de un cambio trascendente y que sus opiniones contarían en el proceso. Una de sus tareas era analizar los flancos débiles y el lado fuerte de cada sector productivo; el resultado de su trabajo nos permitió precisar qué se podía ceder y qué sería suicida aceptar

Junto con la Comisión Intersecretarial integramos el órgano que actuaría ante los negociadores norteamericanos y canadienses: la Oficina Negociadora del TLC. Designé a Herminio Blanco como su titular. Con él participaron, entre otros, Pedro Noyola y Jaime Zabludovsky, dos excelentes negociadores, así como Guillermo Aguilar, un talentoso abogado, y Enrique Espinosa, un brillante economista. Asimismo, Jorge Amigo, Jesús Flores, Israel Gutiérrez, Fernando de Mateo, Héctor Olea, Raúl Ramos y Fernando Salas.

El equipo, ciertamente, no tenía gran experiencia en negociaciones de esta magnitud. Al principio muchos presagiaron, no sin cierto dolor, que como consecuencia de su falta de experiencia serían arrasados por los norteamericanos y los canadienses, quienes poco antes habían concluido una negociación comercial y tenían entrenamiento muy bueno. Pero nuestros negociadores suplieron con talento, ímpetu y dinamismo, su relativa falta de experiencia. Durante los diez meses que antecedieron al inicio formal de las negociaciones, el equipo mexicano se preparó con dedicación y entusiasmo. Esto les permitió actuar sin complejos ni inhibiciones ante los negociadores más poderosos del mundo.

Cuando se hizo necesario recurrir a expertos en el exterior, nuestros negociadores también lo hicieron con talento. Un ejemplo lo ilustra: el caso del llamado "salto arancelario". Durante la negociación entre los Estados Unidos y Canadá, a finales de los ochenta, se desarrolló un método para conocer con precisión las llamadas reglas de origen de los productos que se iban a incluir en el Acuerdo; se le conocía como "salto arancelario". Dicho método les resultó a esos dos países sumamente valioso. Claro que tanto los Estados Unidos como Canadá intentaban negarnos el acceso a esa información; nuestro desconocimiento, pensaban, les daría ventaja durante la negociación. Con habilidad, el equipo mexicano recurrió a un investigador que trabajaba en Canadá y que había participado en la integración del algoritmo matemático que permitía conocer con precisión las reglas de origen. Secofi probó el algoritmo en cerca de 250 sectores productivos. Cuando los negociadores de Canadá y los Estados Unidos nos propusieron que se aplicara el sistema del salto arancelario" a la mayoría de las reglas de origen, se llevaron una sorpresa mayúscula: nuestros negociadores aceptaron de inmediato con pleno conocimiento de lo que su aplicación representaba. De hecho, los mexicanos demostraron conocer más a fondo el tema, y esto les permitió liderar la discusión. Al parecer, sus contrapartes

nunca supieron que el experto que había desarrollado en Canadá ese método era mexicano. **13**

En aspectos básicos los negociadores mexicanos propusieron soluciones imaginativas que resultaron prácticas y convenientes. Tal fue el caso de los mecanismos de resolución de controversias y sus mesas de expertos. Gracias a la habilidad para negociar desarrollada por los mexicanos, hicieron valer, de manera perspicaz y en ocasiones genial, ciertas posiciones irrenunciables para nosotros, como en el caso del reconocimiento de las grandes disparidades entre nuestras economías. Durante la negociación, el equipo mexicano mostró una enorme capacidad para promover los intereses del país. Fuera de la mesa de negociación fue donde recibimos los golpes más severos. y aun tras esos golpes aprendimos a sobreponernos para responder sin descarrilar la negociación y sin apartarnos de nuestros principios.

También fundamos el Consejo Asesor del TLC, mecanismo de diálogo de los productores mexicanos. Fue a través del Consejo que sus sectores participaron con voz y voto en la mesa de negociación. Al Consejo se incorporaron también representantes del movimiento obrero (Netzahualcóyotl de la Vega, dirigente de los trabajadores de la radio- comunicación y Juan Moisés Calleja, un abogado de gran experiencia laboral), del sector agropecuario (tanto los dirigentes de las organizaciones campesinas, priístas y opositoras en el seno del CAP, como los representantes de los pequeños y medianos productores rurales), todos los líderes de las organizaciones empresariales, así como los rectores de las principales universidades públicas y privadas del país. El Consejo Asesor nos permitió negociar como bloque y evitar fisuras en la posición nacional. Además, fue la instancia que mantuvo informada a la sociedad civil sobre el rumbo de los trabajos y la que asesoró a los negociadores durante el proceso.

A lo largo de la negociación de la deuda, Pedro Aspe insistió en que era indispensable atender con esmero sus aspectos específicos. Aspe enfatizaba constantemente: "El diablo está en los detalles". Para asegurarnos de que los pormenores del Tratado no se descuidarían, convocamos a los productores industriales, comerciales y de servicios a integrar una Coordinadora. Fue así como el sector privado constituyó la Coordinadora de Organizaciones Empresariales del Comercio Exterior, COECE, cuya única función era participar en las negociaciones del Tratado. Mediante esa organización se presentaron al gobierno las posiciones de cada rama productiva mexicana. La COECE, presidida por Juan Gallardo, se integró con 114 ramas de producción. Se incluyeron miembros que tenían representatividad del área productiva correspondiente, desde la A (aceites y grasas) hasta la V (la vitivinícola). La lista no llegaba a la Z porque la rama de zapatos aparecía en la F, como Fabricantes de Calzado.<sup>14</sup> La coordinadora formó parte de lo que se conoció como el "cuarto de al lado" o "cuarto de junto", el cual operó de manera muy eficaz para asesorar a los negociadores mexicanos cuando su contraparte hacía propuestas cuyos detalles no podían descuidarse.

La COECE tuvo una evolución singular. Contra la tradición empresarial, que ha demostrado la tendencia a aglutinarse en organizaciones cúpula, en ella participaron tanto los dirigentes de las grandes agrupaciones nacionales como los de las más pequeñas. Era un grupo de trabajo y no un organismo patronal que representara un interés particular. Fue tan Intensa la presión a que estuvieron sujetos sus miembros, y demandó una responsabilidad tan elevada, que en los primeros meses de funcionamiento más de la mitad de los representantes participó en su coordinación. Al final, la conducción la asumieron aquellos que realmente conocían en detalle las condiciones' de su área productiva.

Ante esto, uno de los mejores expertos en el desarrollo empresarial del país, Luis Rubio, señaló:

Por primera vez en la historia del país, los diversos miembros que conforman la iniciativa privada tuvieron la ocasión y la necesidad de reunirse en un grupo de trabajo para analizar las fuerzas y debilidades de cada uno de los Sectores productivos del país y diseñar, junto con el gobierno, la estrategia de negociación.<sup>15</sup>

La negociación del TLC provocó que se integrara el equipo de empresarios más experimentados con los que el país contaba. También elevó la calidad y la organización del empresariado, al mejorar los canales de comunicación entre ellos, su conocimiento y su cohesión. COECE se convirtió en un elemento esencial para construir la confianza entre los productores y el equipo negociador del gobierno. Como resultado, al concluir el proceso el grado de aceptación del Tratado entre los sectores productivo y empresarial del país fue enorme, tanto en el caso de los pequeños y medianos empresarios como en el de los dirigentes de las grandes empresas. COECE sirvió también como un medio para alertarlos: tendrían que empezar desde el primer día a modernizar sus plantas productivas para enfrentar el reto que se les venía encima con la apertura del TLC; tendrían que competir como exportadores en el mercado más grande del mundo y frente a las importaciones

de ese mercado hacia el de México. Estaba por producirse la mayor transformación del empresariado mexicano en términos de eficiencia, organización y complementariedad. Miles de empresarios respondieron al reto con notable capacidad.

Durante 18 meses los grupos de trabajo del TLC llevaron a cabo más de 200 reuniones, si se consideran los grupos consultivos. Se tomó en cuenta la posición de cada rama de producción de bienes y servicios para sustentar la posición mexicana: cada semana, a través de los medios masivos de comunicación, se informó del avance de las negociaciones a la sociedad mexicana. Al mismo tiempo, diseñamos una estrategia de comunicación a través de la televisión y la radio, que contribuyó a explicar mejor el proceso y, en consecuencia, a construir un amplio consenso a favor del TLC.

Construido el consenso en el frente interno, y una vez iniciadas las negociaciones, se volvió indispensable precisar con claridad lo que queríamos obtener y lo que no estábamos dispuestos a conceder.

### **Lo que sí y lo que no.**

Conforme a las evaluaciones y las consultas los negociadores tenían instrucciones de plantarse, durante las pláticas, con varios "No". Respecto a la Constitución Política de México, no se negociarían modificaciones para acomodarla al Tratado. En el caso del petróleo, fueron cinco las negativas: no garantizaríamos abasto sin condiciones; no permitiríamos inversión en áreas reservadas al Estado; no aceptaríamos libre importación en la energía reservada al Estado; no permitiríamos contratos de riesgo; y no admitiríamos empresas extranjeras en la venta de gasolina.

En lo relativo a la garantía de abasto, Estados Unidos y Canadá ejercieron una fuerte presión conjunta. En su Acuerdo de Libre Comercio de 1989, incluyeron una cláusula para garantizar el suministro de energía (artículo 904). Con ese antecedente, para Canadá tenía la mayor importancia obtener un compromiso similar por parte de México en el TLC, y así evitar una comparación desfavorable a su propio Acuerdo. En consecuencia, la delegación canadiense apoyaba la posición norteamericana. No cedimos. Además, México mantuvo el dominio directo del petróleo y los carburos de hidrógeno sólidos, líquidos y gaseosos, así como el derecho exclusivo de explorar, explotar, refinar y procesar petróleo y gas natural. Conservó también la propiedad de los ductos y el derecho exclusivo de producir gas artificial, petroquímica básica y sus insumos. El TLC reconoció la reclasificación petroquímica realizada a partir del 17 de agosto de 1992. Las nuevas condiciones tecnológicas permitieron reclasificar otros productos petroquímicos para ser motivo de inversión. Las negativas que establecimos desde el principio, cabe señalarlo aquí, fueron mantenidas a lo largo de la negociación, como se pudo verificar en el texto final que suscribimos los tres gobiernos.

Por otro lado, establecimos ante nuestros negociados dos objetivos prioritarios: primero, abrir el mercado de los Estados Unidos y Canadá a los productos mexicanos, con el reconocimiento a la gran asimetría que existía entre nuestras economías por su tamaño y productividad; y segundo, definir un sistema de resolución de controversias que eliminara las decisiones unilaterales en el comercio con nuestros vecinos del norte. Este último era un punto medular; de no conseguir su aceptación, los norteamericanos conservarían viva la posibilidad de recurrir a acciones unilaterales cuando lo juzgaran conveniente. De aceptarse podía protegernos, además, de prácticas desleales de comercio o dumping. El dumping describía aquella situación en la que un país vendía en el extranjero a precios más bajos que en su país de origen, o cuando recurría a actitudes discriminatorias o restrictivas. Canadá había introducido en su acuerdo de 1989 un mecanismo temporal para resolver disputas de este tipo mediante paneles cuyas resoluciones fueran obligatorias. Ahora nosotros demandábamos que ese mecanismo fuera permanente. La oposición de los Estados Unidos iba a ser tremenda. El talento de nuestros negociadores logró no sólo alcanzar ese propósito sino que, además, hizo posible el diseño de un mecanismo innovador y de excepcional eficacia, como se verá más adelante.

### **Canadá propone integrarse formalmente a la negociación.**

En septiembre, Canadá decidió formalizar su propuesta de integrarse plenamente a la negociación del Tratado. El primer ministro Mulroney me envió una carta en la que manifestó su interés en participar en la búsqueda de un acuerdo comercial de alcance trilateral. Fue una decisión difícil para Mulroney, pues el Acuerdo con Estados Unidos tenía muy poca popularidad en su país: la mayoría de la población lo culpaba (infundadamente) de la recesión económica que los afectaba.

Sin embargo, su determinación era lógica desde el punto de vista económico, pues México era el principal socio comercial latinoamericano de Canadá; pero sobre todo era lógica desde el punto de vista político, pues parecía claro que nuestros países podrían apoyarse mutuamente durante la negociación. Por lo

menos así lo pensamos en ese momento.

El 22 de septiembre nos reunimos en gabinete económico. Evaluamos un documento que se presentó bajo el nombre de "Canadá y el ABC", en el que Secofi expresaba sus opiniones sobre la inclusión de ese país. Serra agregó que Carla Hills y el ministro de comercio de Canadá, John Crosbie, esperaban que el texto del TLC estuviera listo para diciembre de 1991. En realidad erraron por un año, pues no lo firmamos sino hasta noviembre del año siguiente.

En el horizonte de todos inquietaba el establecimiento del gran mercado europeo previsto para 1992.

### **Septiembre: el presidente Bush responde a la propuesta.**

El 25 de septiembre el presidente Bush respondió a mi comunicado de agosto. En su carta me informó que ya estaba solicitando a su Congreso el inicio de las negociaciones bajo la modalidad de la vía rápida o *fast track*. Además, le daba la bienvenida a la participación de Canadá. En esa misma misiva el presidente Bush expresó:

Comparto su convicción de que un Tratado abrirá una oportunidad histórica para expandir el comercio y la inversión, contribuyendo al crecimiento económico sostenido ya una mayor prosperidad económica de nuestros pueblos. Esto representa un buen estímulo para ampliar más nuestra relación y enfrentar juntos los retos y oportunidades que nos presentan los impresionantes cambios que hoy ocurren en el mundo... En conclusión, quiero expresarle mi aprecio por sus positivos y oportunos acercamientos para lograr un Tratado de Libre Comercio. Puede estar seguro de nuestro deseo de trabajar muy cerca de Usted para construir una relación más fuerte, basada en un mayor entendimiento, y en el respeto mutuo. Esto conducirá a un mayor bienestar para los pueblos de nuestras naciones.

Con este intercambio de cartas dio inicio formal el procedimiento que habíamos propuesto casi ocho meses antes. Mientras tanto, los negociadores norteamericanos insistían en que era necesario preparar el ambiente en su Congreso, pues requerían de su autorización para negociar de manera simultánea el TLC y la Ronda Uruguay.

El Congreso norteamericano disponía de un período determinado para debatir, realizar audiencias y votar la modalidad del fast track propuesta por el presidente Bush. Dada la mecánica interna del Congreso estadounidense, el voto a favor o en contra no se conocería sino hasta mayo del siguiente año. Eso representaba seis meses de espera. No era mucho tiempo, si se toma en cuenta que debíamos preparar los trabajos que dieran un sólido sustento a nuestras posiciones durante la negociación. Por encima de todo, estaba la tarea enorme y minuciosa de convencer a los productores del campo, la industria y los servicios, sobre los retos y los beneficios que implicaba la apertura comercial con el vecino del norte. Era un largo camino por recorrer.

El 30 de septiembre acudí a la sede de las Naciones Unidas, con motivo de la "Cumbre Mundial de la Infancia", organizada a iniciativa de México y otras cinco naciones. Al día siguiente me reuní en Nueva York con el presidente Bush. El diálogo resultó muy positivo. Comentamos que en pocas ocasiones los presidentes de nuestros dos países se habían reunido sin que existiera un tema de confrontación. Nuestros negociadores avanzaban. Ese mismo día inauguré en el Museo Metropolitano de Nueva York la exposición "México: esplendor de treinta siglos". Ante la perspectiva de la integración económica, esa muestra representaba la mejor prueba de la fortaleza de nuestra cultura. México se había convertido en un tema cultural, comercial y político de primera importancia dentro de Estados Unidos. Lo hacía de manera positiva y creativa. Se acuñó la frase: "México es el ejemplo y mira hacia arriba."

### **Octubre: guerra en el papel sobre energéticos**

A mediados de octubre le sugerí al presidente de mi partido, Donaldo Colosio, que visitara los Estados Unidos y sondeara sus posiciones. En un diálogo que tuvo en Washington, D.C., con el vicepresidente Dan Quayle, Colosio percibió de nuevo la pretensión por el petróleo. En respuesta fijó con claridad la posición del PRI: "Seguiremos con un nacionalismo activo; la firma del Tratado no puede afectar la soberanía", dijo enfáticamente. Durante un encuentro con Colosio, el dirigente laboral de la AFL-CIO, Lane Kirkland, le

propuso formar una comisión entre el PRI y esa organización para discutir y analizar los aspectos sociales del TLC. Colosio sugirió involucrar a Fidel Velázquez en la discusión.

Serra me propuso "abrir una oficina negociadora del TLC en Washington con un grupo compacto y pequeño para las labores de coordinación. Para encabezarla me recomendó a un destacado economista del Tecnológico de Monterrey, Herman von Bertrab. Su desempeño fue excelente.<sup>16</sup>

En octubre se celebró una reunión en Houston entre representantes de los tres gobiernos. Concluyó el día 16. La representación norteamericana sostuvo que el petróleo era "un área de mucho potencial para la integración de los tres países". La subsecretaría de Comercio de Estados Unidos afirmó que era necesario abrir el petróleo y la petroquímica a la inversión extranjera. Dos días después, una declaración de Herminio Blanco fue interpretada de manera errónea por un periódico norteamericano; según ese medio nuestro país había aceptado la propuesta norteamericana en lo relativo al petróleo. Serra intervino y desmintió el equívoco inmediatamente.

Sin embargo, las declaraciones distorsionadas por parte de la prensa no se dieron sólo en el extranjero. El 18 de octubre el embajador de Canadá en México hizo llegar a mi oficina la copia de una carta que por esos días envió al periódico *El Financiero*. El reproche del embajador a la redacción de ese diario era contundente:

La primera plana informa erróneamente que yo indiqué que el tema del petróleo sería clave en las próximas negociaciones sobre el libre comercio. Esto es exactamente lo opuesto a lo que dije. Mis comentarios fueron reflejados con veracidad en reportajes publicados por otros periódicos mexicanos, pero no fueron citados con exactitud en su periódico, no obstante el hecho de que hubo un representante de su diario en la sesión de prensa y no había razón alguna para que se hiciese una tan mala interpretación de mis comentarios.

*El Financiero* repetiría sus lances torcidos a lo largo de los años. Su postura en aquel momento dejó un sabor amargo.

Por su parte, los congresistas norteamericanos que se oponían al TLC emitieron una carta en la que señalaban un punto para ellos esencial:

No hay en absoluto ningún precedente para negociar un TLC entre los Estados Unidos y un socio comercial tan poblado como México y con su actual nivel de desarrollo económico.

Por fin fueron claros en lo que realmente les preocupaba: establecer un Tratado con un país en desarrollo, muy poblado y que además era su vecino. Agregaban serias críticas sobre nuestra atención al medio ambiente, los derechos humanos, los derechos laborales y el control del tráfico de estupefacientes. Nuestro programa de cambios; exigido por los mexicanos, empezaba a dar respuesta en los hechos a varios de esos señalamientos.

Para sumar aliados al TLC, entre el 22 y el 26 de octubre se llevó a cabo un evento inusitado: el secretario de Comercio de México y su contraparte estadounidense efectuaron una gira por cinco ciudades norteamericanas: Houston, Dallas, Nueva York, Chicago y Los Angeles. La cobertura de los medios fue positiva y muy amplia. En ese mes ambos secretarios publicaron conjuntamente un artículo para *elHouston Chronicle*, en el que promovían el Tratado. En este artículo señalaron: "El crecimiento y la competitividad representarán más empleos en ambos lados de la frontera, más productos competitivos en el mercado mundial y más oportunidades tanto para México como para los Estados Unidos".

Lo anterior funcionó como un punto de partida para el debate público que debía preparar el inicio de las negociaciones. Me alentaban las constantes noticias de que el equipo mexicano impresionaba en Estados Unidos por su conocimiento de los aspectos de fondo y su capacidad para comunicarlos con claridad y convicción. Serra; junto con Herminio Blanco y Jaime Zabludovsky, se habían fogueado en México durante las incontables reuniones y eventos públicos a los que habían asistido para explicar este paso fundamental.

En las portadas de las principales revistas internacionales, en las primeras planas de los periódicos internacionales y nacionales más importantes, la presencia de México crecía. La televisión daba cobertura continua a la novedosa iniciativa del TLC.

Un reportaje que por esas fecha envió desde México la corresponsal de *Los AngelesTimes* daba una idea clara del impacto que la negociación tuvo en los dos lados de la frontera. Juanita Darling escribió:

El hotel Sheraton, cercano a la Embajada Americana, está lleno de huéspedes en trajes de negocios y hablando inglés. Son, entre otros, miembros de misiones comerciales de Denver, emisarios de la industria del medio ambiente, compañías buscando distribuidores. Después de ocho años en que la deuda externa, la inflación de dos y tres dígitos, la caída de la capacidad de compra de los consumidores y una economía estancada volvieron desconfiados a los inversionistas y banqueros americanos respecto a México, ahora están de vuelta. Es difícil que pase un día sin noticias de que el secretario de Comercio mexicano Jaime Serra Puche se reúne con delegaciones americanas o de otros países. De lo que todos ellos quieren hablar, lo que ha hecho diferente la forma en que ven a México, es la perspectiva de un Tratado de Libre Comercio entre los Estados Unidos y su tercer socio comercial... que les dará la seguridad de que las medidas económicas del presidente Carlos Salinas de Gortari continuarán después de que él deje la presidencia en 1994. 17

Sin embargo, la tensión crecía conforme se acercaba el momento de entrar a los temas específicos del acuerdo. El 22 de noviembre el presidente Bush declaró: "Hay áreas donde podemos trabajar juntos y que serían mutuamente ventajosas para acentuar las inversiones y la exploración tanto de petróleo como de gas natural". Ante estas y otras declaraciones similares, el tema del petróleo llevaba una legítima preocupación a los grupos que se oponían al Tratado. El PRD expresó que se estaba vendiendo el petróleo. El PAN, por medio del diputado Ling Altamirano, consideró que si rechazábamos la inclusión del petróleo, los Estados Unidos suspenderían la negociación, por lo que consideraba inevitable que capituláramos en ese punto, básico para los intereses norteamericanos.

Tenía que fijar con claridad mi posición precisamente ante la parte contraria, al más alto nivel: decidí hacerlo frente al presidente de los Estados Unidos de América.

#### **Monterrey, noviembre de 1990.**

En la ciudad norteña de Monterrey se fijó una postura ante los aspectos torales de la negociación. El 26 de noviembre le di la bienvenida al presidente Bush, a quien recibí primero de una manera privada y familiar en el cercano pueblo de Agualeguas, cuna de mis ancestros. Nos dirigimos después a Monterrey. Luego de esperarlo en el helipuerto, a unos cientos de metros del sitio donde se llevaría a cabo el acto principal, abordamos juntos un automóvil. Miles de personas vitoreaban nuestro paso. Entonces fue cuando le pedí que descendiéramos para saludar a la gente. Bush no dudó en aceptar mi invitación. Y ante el azoro de su personal del Servicio Secreto y del estado Mayor Presidencial mexicano, bajamos del automóvil. Enseguida nos rodearon cientos de persona, principalmente de los barrios populares de la ciudad. Abrazaron con calidez al presidente Bush, quien respondió con mucha cordialidad a esas demostraciones, sin intermediarios, del afecto del pueblo mexicano. George Bush se mostró realmente emocionado. Le expliqué que cosechaba las actitudes de respeto que él había tenido hacia México. Poco se supo que al preparar la visita, le había pedido a Carlos Rojas, coordinador del programa de Solidaridad, que invitara a la valla de recepción a las mujeres y hombres más participativos y organizados de las colonias populares.

Regresamos al automóvil y arribamos a la plaza principal, colmada por más de 50 mil personas. Ahí pronunciamos nuestros discursos. Después del acto, rodeados por decenas de miles de paisanos que vitoreaban una nueva etapa de relación entre los dos países, nos dirigimos al lugar de las conversaciones privadas. Abordamos algunos temas históricos que involucraban nuestras ideas y convicciones. Monterrey no olvidaba el paso por esas tierras de los ejércitos norteamericanos durante la invasión de 1846-1847; tampoco el hecho de que era una parte del territorio nacional que había sabido convivir, con dignidad y entendimiento, con el vecino rico del norte. Al sentarnos a dialogar; aún resonaban en mi ánimo las palabras que había pronunciado el presidente Bush durante uno de los actos: "Desde el Congreso de Estados Unidos, desde las Naciones Unidas, desde el Kremlin, desde Praga, se reconoce que México tiene uno de los dirigentes más dinámicos y creativos de su historia... es un gran líder mundial". Me Sentí alentado por lo que este reconocimiento representaba para el futuro del país.

Sin embargo, había que tomar esas palabras con cautela. Mis colaboradores me daban noticias alarmantes por aquellos días: el gobierno norteamericano se disponía a solicitar con mayor decisión la apertura de la exploración, explotación y propiedad del petróleo mexicano a compañías extranjeras. Los precedentes iban en contra nuestra; como señalé antes, en el Acuerdo Comercial con Canadá los norteamericanos habían obtenido una cláusula de garantía de abasto. Además, la guerra del Golfo se libraba precisamente para asegurar que el flujo de petróleo a los países industrializados se diera sin restricciones y sin

alzas excesivas de precios. Por si fuera poco, el gobierno de Estados Unidos tenía un argumento adicional: si el Tratado iba a ser sobre "libre comercio", no era posible que se excluyera al petróleo, el producto más importante de comercio entre México y Estados Unidos. Dificilmente los íbamos a derrotar con argumentos contables o geopolíticos.

### **El momento decisivo de la negociación: petróleo y trabajadores migratorios**

Nos sentamos los dos solos. Iniciamos nuestra conversación privada. Tomé la iniciativa. Le hice ver al presidente Bush que nuestro interés estaba en contar con un Tratado que incluyera no sólo el libre movimiento de mercancías sino también el libre tránsito de personas entre nuestros países. Es decir, deseábamos que el tema de la migración fuera parte de la negociación. Abordé el planteamiento con una reflexión sobre la experiencia europea respecto a los trabajadores migratorios: la Comunidad Económica Europea (CEE) había tenido dificultades para abordar ese tema, pues entre 'Sus miembros había desacuerdos respecto al trato a los migrantes que no eran ciudadanos de países miembros de la CEE. Se pensaba que con la incorporación a la Comunidad de España, Portugal y Grecia, países que habían aportado miles de migrantes al resto de Europa ya no necesitarían reclutar mano de obra externa. La realidad los desmintió: la migración proveniente del exterior de la CEE no se detuvo y buena parte era de indocumentados. Sucedió que en Europa había una demanda creciente de mano de obra como consecuencia de la movilidad casi irrestricta del comercio y del capital. Lo mismo iba a suceder en nuestra región, si México y Estados Unidos eliminaban las barreras al movimiento de mercancías y capital. Si evitábamos ahora el tema de los trabajadores migratorios, las consecuencias nos iban a alcanzar en etapas posteriores. Le propuse abordarlo desde el inicio.

Le expresé la necesidad de ampliar el acceso de trabajadores mexicanos a su mercado laboral y de fortalecer la protección de sus derechos. Puse énfasis en los muchos mitos respecto al papel de los trabajadores migratorios mexicanos en su economía. Le hice ver que en los hechos existía ya un mercado de mano de obra, pues en las comunidades en México había redes familiares, ya veces de contratistas, que enviaban personal al norte. Resalté que el grueso del flujo de trabajadores era de indocumentados, a pesar de las diversas "amnistías" otorgadas por Estados Unidos. La propuesta de legalizar su movimiento era la vía más eficaz para proteger sus derechos. Mi obligación como presidente de México era garantizar el respeto a los derechos de nuestros trabajadores y responder por las obligaciones que, como Estado soberano, tenía con nuestros compatriotas en el exterior. No se trataba de permitir que el territorio mexicano se utilizara como zona de paso de trabajadores migratorios centroamericanos hacia Estados Unidos:

México reforzaría la vigilancia en sus propias fronteras. Pero expuse con transparencia las limitaciones que habíamos encontrado en la realidad para regular el paso de esos flujos de migrantes.

Agregué que la experiencia de la CEE mostraba que con la integración de los mercados podía darse mayor movilidad de mano de obra sin que con esto aumentara necesariamente la migración. Las razones eran visibles: al elevar las oportunidades económicas en los países de origen, se reducían las corrientes de migrantes. El TLC también podía reducir el flujo de indocumentados, pero al mismo tiempo había que reconocer y legitimar la existencia de un flujo importante de trabajadores legales. Por nuestra parte, no queríamos perder a mexicanos que habíamos preparado, "hombres y mujeres audaces y muy ahorradores. "Esos trabajadores", le dije, "son precisamente los que deseamos que permanezcan en México junto con los demás. Pero si van a migrar, que sea legal y, sobre todo, temporalmente".

El presidente Bush escuchó con gran atención mis palabras. Pasaron unos instantes, y entonces expuso su planteamiento.

Me señaló que la apertura del petróleo tendría que formar parte del Acuerdo. Reiteró que entendía la sensibilidad mexicana en materia de soberanía del petróleo, pero insistió en que no pretendían concesiones de propiedad en los mantos petrolíferos sino de explotación. Antes de terminar me comentó que si el tema migración formaba parte del Tratado sería imposible que lo ratificara su Congreso, por la difícil sensibilidad política que existía sobre el tema migratorio. Por eso, tendría que ser un tratado de libre movimiento de mercancía y servicios, no de personas.

No me sorprendieron sus palabras. Me vi obligado a ser muy claro y preciso: no había espacio para la ambigüedad. Mi respuesta inmediata en materia de petróleo fue negativa. Sabía que al negarme a aceptar la inclusión del petróleo en el TLC cerraba la puerta a la inclusión del tema migratorio. Pero no podía aceptar que alcanzáramos una negociación en materia de libre paso de personas a cambio de abrir el petróleo mexicano a compañías extranjeras. El acuerdo sobre migración tendría que esperar mejores tiempos. En el

caso de la explotación del petróleo y nuestras reservas, patrimonio de las generaciones futuras de mexicanos, mi decisión permanecería inquebrantable durante el resto de mi administración: no habría apertura del petróleo mexicano a los extranjeros.

Ambos entendimos los razonamientos que sostenían nuestras posiciones. Fue un diálogo de una intensidad excepcional. Terminamos agotados. A la mañana siguiente tuvimos un desayuno privado con empresarios de ambas naciones. El humor del presidente Bush se reflejó en su respuesta a una pregunta sobre las perspectivas del Tratado. Esta vez no respondió, como lo haría poco después, que su gobierno daría una intensa batalla para conseguir su aprobación. Su comentario fue lacónico: "No va a ser fácil". Dejó helados a los comensales. Era el anuncio de la larga batalla que nos aguardaba tras eliminar el tema del petróleo de la mesa de la negociación. Bush sabía, además, de la animadversión que este hecho generaría en Estados Unidos entre los congresistas, los sindicatos, algunos empresarios y los distintos grupos sociales.

En ese encuentro en Monterrey, Nuevo León, senté principios que guiaron las acciones de nuestra delegación en la ardua tarea, que a veces pareció inalcanzable, de establecer un Tratado de Libre Comercio en América del Norte.

Aunque a nivel presidencial la posición estaba clara, la delegación norteamericana no dejó de presionar a favor de la inclusión del petróleo hasta el final de las negociaciones. De manera reiterada, a lo largo del proceso, los negociadores mexicanos se vieron obligados a reafirmar nuestra postura. Además, para retirar el petróleo de la mesa nos apoyamos en la firme oposición que todos los partidos y corrientes políticas en México expresaban respecto de su inclusión en el Tratado. Durante la negociación, el rechazo a incluirlo fue el único tema que unió a toda la franja de intereses en México. Otros beneficios se derivaron de este claro consenso: como se verá más adelante, la defensa del petróleo nos llevó a tomar medidas internas de gran profundidad para modernizar la industria petrolera nacional.

### **Diciembre: un seguro contra la baja de precios petroleros.**

La perspectiva de la guerra en el Golfo Pérsico hizo que el precio del petróleo se elevara rápidamente. En cuatro meses nuestras reservas internacionales habían acumulado más de 3,000 millones de dólares adicionales; esto se debió en parte al aumento del precio del petróleo y en cierta medida a las repatriaciones y los flujos de capital hacia el país alentados por las nuevas perspectivas domésticas. Sin embargo, sabíamos que la del Golfo sería una guerra breve y que los precios volverían a descender en cuanto se reanudaran los abastos petroleros. El 14 de diciembre Pedro Aspe llevó al gabinete económico una propuesta excepcional. Se denominaba "Cobertura contra variaciones en el precio del crudo de exportación de México". Proponía la compra de "futuros" de petróleo. Si hacíamos esas compras y en la realidad el precio del petróleo se desplomaba, conseguiríamos proteger nuestros ingresos de divisas. Lo más importante era que ofrecía certidumbre contra los efectos del desplome de los precios del petróleo y cuidaba las expectativas de los agentes económicos en torno a la solidez de nuestro programa económico. En resumen, se trataba de constituir un mecanismo previsor, aunque sabíamos que si los precios en el futuro resultaban mayores que los anticipados cargaríamos con la responsabilidad de una pérdida y seríamos censurados por usar parte de nuestras divisas en ese mecanismo. Valió la pena el riesgo de la crítica a cambio de la certidumbre.

Los miembros del gabinete se adhirieron a la propuesta de Aspe, en particular Zedillo, quien señaló que a pesar del costo presupuestal que significaba, lo más importante era evitar crisis financieras. Mantuvimos el mecanismo el resto de la administración y al final actuó a nuestro favor, pues la excesiva oferta internacional de crudo desplomó el precio de exportación del petróleo mexicano en más de 50%, sin que tuviéramos crisis presupuestales ni de balanza de pagos. El 20 de diciembre de 1990 hicimos público el seguro contra la caída del petróleo. Nos preparamos para un inicio de año complicado.

1. Una lectura cuidadosa de Karl Polanyi, *The Great Transformation: The Political and Economic Origins of our Time*, Boston: Beacon Press, 1944, y de los apuntes de John Womack Jr. Sobre la historia de América Latina y el Caribe. Confirman el impacto de los cambios internacionales sobre la vida interna de México y nuestra región.

2. La expresión se atribuye a Sebastián Lerdo de Tejada. La geografía influyó en realidad a la inversa, pues cuando el Ejército Mexicano cruzó ese desierto durante la guerra de Texas arribó a la batalla derrotado previamente por la geografía. Si hubiéramos contado con una marina, las tropas hubieran podido trasladarse por la costa y habrían llegado con capacidad de combate. Fue una desgracia de proporciones históricas.

3. Se ha escrito, con razón, que "en la mitología política mexicana siempre se ha guardado un lugar especial para quienes nacionalizan industrias, sin importar las consecuencias reales de la acción, y un papel de villanos a quienes las han privatizado". Sergio

Sarmiento en *Re-fonna*, octubre 24 de 1997.

4. W.A. Orme Jr. *Understanding Nafta. México, Free Trade, and the New North America*. Texas: University of Texas Press, 1998, p.36
5. López Portillo también agregó, entre otros, el siguiente comentario, que registré en mis notas: "Me dijo que le gustaba cómo me estaba conduciendo, sin populismos pero con gran interés por lo social. También comentó que yo sabía muy bien ejercer el poder, cosa que él se había tardado en aprender. Lo único que necesitaba, afirmó, era un poco de suerte para que todo saliera bien. Me dijo que era muy bueno que tratara bien al expresidente MMH y a sus colaboradores, quienes habían sido mis competidores. Que había sido un acto de gran elegancia política haber incorporado a mi equipo algunos excontricantes. Le dije que era momento de sumar."
6. Javier Garcíadiego, Begoña Hernández, María del Rayo González, Erika Reta, Beatriz Zepeda, *El TLC día a día. Crónica de una negociación*, México: Miguel Angel Porrúa, 1994, pp. 11
7. *Ibid*, p. 15.
8. *Ibid*, p. 21.
9. Para un excelente relato sobre el desarrollo de la negociación dentro de los Estados Unidos. véase Frederick w. Mayer. *Intepreting NAFTA. The science and art o( political analysis)* . New York: Columbia University Press. 1998.
10. Estas y otras declaraciones están contenidas en J. Garcíadiego. et al.. op. cit., pp. 56-75.
11. . El porcentaje de oposición hacían la diferencia.
12. Citados en *Ibid.*, pp. 77, 109 y 117.
13. Véase la descripción que Luis Rubio hace del método del "salto arancelario" y el algoritmo matemático que dominaron los mexicanos para sorpresa de la contraparte norteamericana, en Luis Rubio, *¿Cómo va a afectara México el Tratado de Libre Comercio?*, México: FCE, 1992, pp. 134-136.
14. Los nombres de cada uno de los representantes de las 114 ramas productivas están listados en J. Garcíadiego. et al., op. cit., pp. 143-146.
15. L. Rubio, op. Cit., p. 121.
16. Para una descripción de la batalla por el TLC desde esa oficina véase el relato en H. von Bertrab. *El redescubrimiento de América. Historia del TLC* .México: FCE. 1996.
17. J. Darling, "As siesta ends, u.s. business looks south", *Los Angeles limes*, octubre 21 de 1990.

## 3

### **1991: LA “VIA RÁPIDA” PARA UNA NEGOCIACIÓN LENTA**

#### **Guerra del Golfo Pérsico, recesión en Estados Unidos y mexicanos en el bando anti- TLC**

El primero de enero recibí una llamada del presidente Bush. Se había comunicado con otros cuatro jefes de Estado. Comentó la tensión del momento y prácticamente me confirmó que habría guerra en el Golfo. Al anticiparle mi preocupación, me pidió que no dudara en establecer con él contacto directo si el proceso del TLC no marchaba de acuerdo a lo previsto. Había el temor de que la Guerra del Pérsico pudiese posponer la negociación del tratado. Las preocupaciones eran fundadas; tuvimos noticias de que los congresistas estadounidenses pondrían toda su atención al conflicto bélico: era la primera vez, desde el fin de la Guerra Fría, que su país participaba en un enfrentamiento de esa magnitud. Lo que más me inquietaba era el riesgo de una recesión económica en Estados Unidos; si se materializaba, aumentarían las actitudes proteccionistas y la receptividad a favor de ellas por parte de la opinión pública y de los votantes se tornaría más y más sensible. Además, si los acuerdos del TLC no se concretaban ese año, el tema se iba a cruzar de lleno en la elección presidencial norteamericana de 1992. El peor escenario para el tratado era tener que negociarlo durante una recesión y una campaña presidencial en los Estados Unidos. Y eso fue precisamente lo que sucedió.

El 16 de enero de 1991 se inició la guerra del Golfo Pérsico. En sólo un mes, Irak rindió sus afanes expansionistas. Durante el conflicto no hubo aumento del precio del petróleo, pues ya se había canalizado al mercado una oferta adicional de más de 1.5 millones de barriles diarios y, en consecuencia, la economía internacional no se vio afectada. Pero lo que la Guerra del Golfo puso en evidencia fue la urgente necesidad de una reforma a fondo en la ONU, en particular en el Consejo de Seguridad. Había que adecuar su funcionamiento a la nueva unipolaridad militar de Estados Unidos y la multipolaridad política de las nuevas regiones integradas en el mundo.

A mediados de enero nos sorprendió otra noticia: varios mexicanos habían participado con su testimonio en el Congreso de Estados Unidos, durante una audiencia para determinar si se aprobaba o se rechazaba la vía rápida del TLC. Destacaban Jorge Castañeda y Adolfo Aguilar Zinser, dos miembros de la coordinación de la campaña presidencial de Cuauhtémoc Cárdenas en 1988. Aquel grupo de mexicanos se quejó ante el Congreso norteamericano de que en su país no habían tenido la oportunidad de participar en el debate sobre el TLC. Se oponían, como nosotros, a incluir el petróleo en el Tratado y exigían incorporar el tema de la mano de obra y la migración. Castañeda pidió que se obligara a México a respetar su propia legislación laboral, la cual, dijo, "se obedece pero no se cumple". La actitud del grupo respecto al petróleo resultaba útil para la negociación, también su exigencia de incluir el tema de la migración. Sin embargo, dejó muy mal sabor de boca entre los nuestros la queja ante los norteamericanos, sobre la supuesta falta de oportunidades para que los mexicanos de todas las tendencias políticas pudieran hacer sus planteamientos en los foros locales. Castañeda se apuntaba ya en una postura maximalista: el tratado era todo bueno o todo malo. Al final no pudo conciliar ese extremismo y su filiación cardenista con una posición objetiva en relación al TLC. La actuación de muchos de estos opositores mexicanos trajo buenas consecuencias para el resultado final de la negociación, pero podían haberlo hecho de manera más profunda y trascendente si se hubieran decidido a ser menos partidistas y más objetivos.

#### **¿Qué significaba la llamada vía rápida o fast track?**

El 23 de enero, en gabinete económico, Jaime Serra nos informó de los avances en el proceso. En los próximos meses, destacó, el tema de la llamada vía rápida iba a concentrar el debate. El mecanismo de la vía rápida había sido diseñado en Estados Unidos en 1974 y se había utilizado sin problema para las negociaciones comerciales multilaterales conocidas como la Ronda Tokio, y para los acuerdos de libre comercio con Israel y Canadá. Con este procedimiento, el Congreso delegaba su autoridad al Presidente de los Estados Unidos para que a su nombre negociara los acuerdos comerciales. Sin embargo, el Ejecutivo tenía que informar primero al Congreso de su intención de negociar un tratado. Después de un tiempo, el Congreso votaba la autorización para negociar por medio del *fast track*. Durante el proceso, el Ejecutivo tenía que

informar regularmente al legislativo sobre la negociación. Cada uno de estos pasos significaba un largo período de negociación y diálogo.

Al concluir, el Tratado se sometía a una sesión del Congreso donde se debatía brevemente bajo la modalidad del *fast track*. En consecuencia, al votarlo se aprobaba o rechazaba sin enmiendas, en su totalidad. Este mecanismo había probado ser indispensable en Estados Unidos para que durante la votación de un Tratado comercial, éste no se sometiera a una lista interminable de enmiendas o incluso peticiones particulares de los legisladores a cambio de ofrecer su voto. La relación entre los gobiernos sufrió cambios significativos: en las etapas frente al Congreso, el gobierno mexicano actuó como aliado del norteamericano para- auxiliarlo en su ratificación. Pero durante la negociación, los gobiernos fueron intensos adversarios.

Serra expresó su preocupación respecto a la opinión de Carla Hills sobre el proceso de la vía rápida; Hills le había comentado a Serra que no veía problema en la autorización del llamado *fast track* genérico, es decir, en obtener la aprobación de su Congreso para negociar la Ronda Uruguay del GATT. Nosotros teníamos muchas dudas sobre la autorización de la vía rápida para negociar el TLC. Por su parte Carla Hills opinaba que de aprobarse la vía rápida del TLC, nuestros acuerdos podrían concluirse hacia los últimos meses de 1991. En otro frente, Mosbacher le hizo saber a Jaime que, ante el apoyo que Estados Unidos había recibido de Canadá en la guerra del Golfo, era imposible que se les negara participar en el TLC.

### **Canadá se suma formalmente a la negociación. Disidencias en México**

El 5 de febrero de 1991, más de dos años después de la propuesta inicial de George Bush en Houston<sup>1</sup>, el propio presidente Bush, el primer ministro Mulroney y yo anunciamos la inclusión formal de Canadá en las negociaciones. En adelante los encuentros serían trilaterales. Había transcurrido un año desde la decisión adoptada en Davos y transmitida a Carla Hills para negociar el TLC. .

Ese mismo día, uno de los dirigentes de la pequeña y mediana empresa advirtió que la industria mexicana no estaba preparada para el acuerdo trilateral. Pocos días después, en Puebla, otro dirigente empresarial reiteró esta percepción. Ante las voces que mostraban preocupación por el ritmo que podía seguir la apertura comercial en el TLC, de inmediato volví a insistir en que la negociación no se haría con prisa y que la desgravación tendría plazos adecuados.

Para el día 8 de febrero el sector empresarial se sumaba a la inclusión de Canadá al Tratado. Al día siguiente, Carla Hills declaró ante el Congreso norteamericano que si bien la Constitución mexicana reservaba para los mexicanos la explotación y el usufructo del petróleo, "las inversiones de los Estados Unidos en el sector petrolero serían bienvenidas". Otra vez la presión. Para evitar que declaraciones de este género introdujeran confusión, el Senado mexicano estableció de inmediato un foro de diálogo y comunicación sobre el TLC. Los altibajos en la negociación exigieron que ese foro legislativo se mantuviera con carácter permanente durante los siguientes dos años.

El 12 de febrero tuvo lugar otra larga reunión del gabinete económico. Nos proponíamos evaluar los preparativos para la negociación que debía iniciar una vez aprobada la vía rápida. Comenzamos a las 8:30 p m y concluimos un poco antes de la media noche. Serra nos recordó que cuando Canadá negoció su Acuerdo. Pasó por un proceso muy tenso antes de llegar a la aprobación de su *fast track*; sólo tres años más tarde concluyó la negociación y se ratificó en el Congreso. Esa experiencia nos habría un panorama más objetivo respecto al tiempo que requería nuestro proceso. Sobre aspectos específicos de la negociación, se destacó un hecho de la mayor trascendencia: Canadá había aceptado una cláusula de seguridad de abastecimiento de petróleo; con ese antecedente, los canadienses argumentaban que si México no hacía lo propio ellos retirarían esa cláusula. Eso obligarla a los norteamericanos a ejercer una enorme presión sobre nosotros. Les recordé a mis colaboradores que el insumo clave de Canadá era su gran reserva de agua potable y que sobre ella no habían otorgado garantía de abasto a los Estados Unidos. Nuestra respuesta a los reclamos canadienses estaban a la mano: cada uno mantendría restricciones y reservas sobre sus propios recursos estratégicos. Reiteré que no había modificaciones a la Constitución. Además había que ratificar ante la prensa que nuestra posición ya estaba fijada.

Analizamos las propuestas para incluir aspectos ecológicos en el TLC. Nos preocupaba la posibilidad

de que se introdujeran prácticas proteccionistas bajo un disfraz del medio ambiente. Sin embargo, señalé que en México no deseábamos obtener una recuperación económica "sucida", es decir, una recuperación que, obsesionada por el crecimiento económico, se desentendiera de los daños a la naturaleza. Nos comprometimos a que el nuestro sería un TLC "verde", con un claro compromiso a favor de la ecología. Sobre la mecánica de trabajo, concluimos que era indispensable involucrar en el proceso a los miembros del Comité Asesor. Así se fortalecía nuestra posición al tiempo que construíamos un marco de corresponsabilidad. Serra sugirió que se promoviera en El Colegio de México un seminario en el que participaran algunos norteamericanos opositores al TLC. Esto nos permitiría precisar posiciones y propuestas. Durante la reunión, Córdoba compartió con nosotros una información obtenida de la Casa Blanca; esa información reservada nos resultó muy útil, pues contenía los nombres de los enlaces legislativos más importantes entre el Departamento de Estado y la Oficina de Comercio estadounidenses.

Para concluir, le confirmé al gabinete la decisión de avanzar en los acuerdos de libre comercio con América Latina, en particular con aquellos países que habían manifestado especial interés, como Chile, Venezuela, Bolivia y Colombia. Con la participación activa de Fernando Solana, desde la Secretaría de Relaciones Exteriores se dieron pasos adicionales en esa dirección. También se resolvió caminar hacia la creación de acuerdos bilaterales con Centroamérica. Un tratado con Costa Rica parecía la opción más viable. Así procedimos.

En los Estados Unidos, el Comité de finanzas del Senado y el de Medios y Arbitrios de la Cámara de Representantes realizaron audiencias para determinar su recomendación sobre el *fast track* y el proceso de negociación. Sus líderes, el senador Lloyd Bentsen y el representante Dan Rostenkowski, desempeñaron un papel muy importante. Eran firmes promotores del Tratado.

### **Washington le pide apoyo a México ¡dentro de Estados Unidos!**

Al solicitar la autorización del Congreso para la vía rápida, el gobierno norteamericano enfrentó una oposición inesperada. Se presentó una coalición de opositores al TLC que resultó formidable, pues incluía empresas que perdían mercados, trabajadores que temían ser desplazados, productores rurales y también organizaciones del medio ambiente, y de derechos humanos, entre otras. Todos encontraron en el proceso la oportunidad de promover sus intereses o defender sus convicciones. La formación de este grupo opositor derivó en un hecho sin precedente. El TLC se volvió un asunto político de la mayor importancia dentro de Estados Unidos. <sup>1</sup>

La necesidad de obtener de su Congreso la aprobación de la vía rápida, hizo que el gobierno norteamericano nos hiciera una petición singular: que actuáramos con sus congresistas, que estableciéramos relaciones con el sector privado estadounidense y, sobre todo, que fortaleciéramos vínculos con las comunidades hispanicas; asimismo, nos solicitó que desarrolláramos una amplia campaña informativa entre los medios de comunicación y la academia de su país. También nos pidieron que no le diéramos mucho juego a sus adversarios políticos y futuros competidores electorales. En síntesis, nos invitaban a ser sus aliados ya desarrollar una intensa actividad política dentro de los Estados Unidos. La solicitud no tenía antecedente en las relaciones diplomáticas y políticas entre nuestros países.

La Cámara de Representantes de los Estados Unidos estaba constituida por 267 demócratas y 167 republicanos. En ella tendían a concentrarse los intereses regionales de los grupos opositores y ahí se encontraba el obstáculo principal. Serra me informó de una conversación con el congresista demócrata Bill Richardson, quien apoyaba firmemente la negociación. Richardson le dijo que en ese momento todo parecía indicar que el voto para el *fast track* se iba a perder. Si queríamos conseguir que se aprobara era necesario que sumáramos nuestra acción a la de la administración Bush. Desde el senado, el demócrata Bill Bradley nos urgía a ser más activos. Así que a petición del gobierno republicano y de legisladores demócratas nos dedicamos a hacer política en los Estados Unidos.

Se desarrollaron múltiples acciones, ampliamos nuestros contactos y el flujo de información hacia los congresistas y sobre todo hacia sus asesores y equipos de apoyo; de manera conjunta con el grupo del sector privado mexicano, fortalecimos la relación con los principales grupos empresariales norteamericanos, en

especial con los que participaban alrededor del llamado Business Round Table. Ahí coordinaron los trabajos de manera eficiente Jim Robinson, directivo de American Express y Kay Whitmore de Kodak. También se estrechó la relación con las cámaras de comercio. También recurrimos a las instituciones académicas con la intención de enriquecer los argumentos de nuestra propuesta. Nos acercamos a organizaciones de todo tipo: dese la Fundación Heritage hasta el Centro de estudios Estratégicos en Washington. El Centro de Estudios México-Estados Unidos en San Diego jugó un papel muy importante, sobre todo en los debates sobre el impacto del TLC en el empleo y en los flujos migratorios. Ese centro de estudios estaba dirigido por uno de los mejores especialistas norteamericanos en relaciones migratorias entre México y Estados Unidos: Wayne Cornelius. Fue Cornelius, mi antiguo maestro en Harvard y el Instituto Tecnológico de Masachusetts (MIT), quien me proporcionó la información sobre flujos migratorios que utilicé durante el diálogo con Bush en Monterrey. Otras organizaciones se oponían, en particular aquellas vinculadas a los sindicatos o las que mantenían relaciones estrechas con congresistas adversos al Tratado, como el Instituto de Política Económica. El presidente de esa Institución, Jeff Faux, se convirtió en el orador favorito de las reuniones adversas al Tratado; tenía una estrecha relación con el líder de la Cámara de Representantes, el demócrata Richard Gephardt. Este líder era un firme opositor del TLC.

En enero de 1991 abrimos en Washington, D. C., la oficina para apoyar el equipo encabezado por Herminio Blanco en sus negociaciones con la representación de los Estados Unidos. Durante el proceso del *fast track*, los miembros de esta oficina se reunieron con congresistas estadounidenses en más de 320 ocasiones. Su coordinador, Herman Von Bertrab, participó en más e 360 eventos como orador.

La apertura de esa representación en Washington se había vuelto inaplazable, pues la oposición norteamericana se había adueñado del escenario. Esa oposición había surgido sólo para atacar el *fast track*. Pero pronto se convirtió en una organización contra el acuerdo comercial con México. Tenían el temor de que con el tratado los salarios norteamericanos descendiera (de haber incluido el tema de la migración, hubiera dado enorme peso a este argumento). La oposición era sólida: la conformaban los sindicatos agrupados en la central más grande de los Estados Unidos, AFL-CIO. Sus dirigentes, Lane Kirkland y Tom Donahue, se manifestaban tenazmente en contra del TLC. Más tarde, ambos perdieron sus puestos. La negativa al Tratado les permitió atraer a diversas agrupaciones que compartían sus mismo temores: pérdida del empleo y caída de los salarios. Lógicamente, la dupla Kirland-Donahue utilizó estos argumentos para promover iniciativas de afiliación. La suya era una campaña a favor del proteccionismo. Incluso aquellos que trabajaban en servicios que no se verían afectados por la competencia comercial, como los empleados de los gobiernos estatales y municipales, se opusieron al Tratado.

Una de las acciones más importantes de la oficina mexicana del TLC en Washington fue apoyar a los congresistas estadounidenses frente a la organización de conferencias dirigidas al personal del Congreso. El tema no era el libre comercio, sino algunos asuntos mexicanos: laborales y ecológicos, el sistema electoral, los derechos humanos, se trataba de ofrecer información objetiva y documentada para contrarrestar la caricatura de México que los opositores intentaban mostrar. En ocasiones, algunos congresistas hablaron a la representación para expresar que sus críticas al TLC era el paso previo para poder votar a favor. Un estilo peculiar.

Los temas a incluir en el tratado no nos tomaron desprevenidos. Habíamos empezado a trabajar en como parte el programa de gobierno y antes de que se iniciara formalmente la negociación En 1990, previo a que los asuntos ecológicos surgieran en el proceso, habíamos asignado el equivalente en pesos a más de 2,500 millones de dólares para proyectos a favor del medio ambiente; asimismo, habíamos firmado más de 1,000 convenios con diversas industrias para resolver problemas de contaminación. A pesar de que México contaba con una legislación muy avanzada en esta materia, había grupos en los Estados Unidos que se mostraban muy preocupados respecto a la instrumentación de nuestras leyes. Algunos se preocupaban legítimamente. Otros eran simplemente antimexicanos. La mayor alarma ecológica tenía que ver con la zona fronteriza. Y en ese punto la problemática era tan compleja que atarla a la negociación comercial abría el riesgo de que se perdieran ambas causas: la protección del medio ambiente y el libre comercio.

En el terreno laboral, era tal su desconocimiento de nuestras leyes. Que al estudiarlas prefirieron no insistir en que se homologaran: encontraron que en México no se podía acabar con una huelga por medio de nuevas contrataciones, que no existían derechos que la legislación norteamericana no contemplaba, como

previsiones de ausencia por maternidad, pago por despido y, sobre todo, participación de los trabajadores en las utilidades.

Contratamos compañías de relaciones públicas y a los llamados “loobistas”, gestores ante el Congreso, se trataba de una práctica común en los Estados Unidos que México ejercía por primera vez. Sin embargo, hicimos pública su participación para que no pudieran acusarnos de promover un trabajo clandestino. Entre las empresas contratadas destacaron la compañía de relaciones públicas Burson-Marsteller, la de cabildeo Charles E. Walker y Asociados y varias firmas de abogados especialistas bajo la coordinación de Shearman & Sterling. La compañía Manchester Trade nos proporcionó su archivo y su experiencia sobre cuestiones comerciales. Se contrató a varios ex funcionarios del Departamento de Comercio norteamericano y de la oficina del negociador comercial de los Estados Unidos. Además, nuestra oficina en Washington tenía tres asesores hispanos que representaban a diversas corrientes de la comunidad, y otros tres de las regiones con mayor población de hispanos.<sup>2</sup>

Si bien el término “cabildeo” tenía en castellano una connotación negativa, en los Estados Unidos era una práctica común, que incluso estaba reglamentada por la ley, con base en el derecho constitucional de petición. Su ejercicio contribuía a proveer de información a los propios legisladores. En muchas ocasiones nuestros cabilderos nos guiaron por los complicados caminos del proceso legislativo norteamericano. No teníamos tiempo para explorarlos por nuestra parte. Aunque era una práctica que muchos países seguían en Washington, hubo resistencia dentro de mi gobierno a que se les contratara, pues muchos temían que surgieran pretensiones de reciprocidad por parte de los norteamericanos. Este temor no se materializó y los apoyos que recibimos de nuestros asesores fueron indispensables durante la negociación.

Los opositores al TLC, como Perot en Estados Unidos y el PRD en México, al hablar de nuestros gastos en cabildeo, difundieron una cifra falsa: 400 millones de dólares. En septiembre de 1993, el oficial mayor de Secofi, responsable del ejercicio presupuestal de esa secretaría, rindió un informe al Congreso mexicano en el que precisó en detalle los gastos: durante los tres años que duró la negociación, incluyendo asesoría legal, cabildeo y estudios económicos, se erogaron 107.5 millones de pesos, el equivalente a 35 millones de dólares. La mayor parte de esos gastos se destinó al pago de abogados. El monto representó menos de la décima parte de la cifra que la oposición había difundido. Era un gasto muy menor, comparado con lo que otros países con importantes relaciones comerciales y económicas invertían en el mismo rubro.

Tanto en la difusión de nuestras actividades como en los trabajos para lograr el TLC, evitamos presentarnos con una actitud de peticionarios, víctimas o dependientes. Al promover campañas sobre México en Estados Unidos, pusimos por delante los avances en nuestra estrategia de desarrollo: democratización, protección a los derechos humanos, eliminación del déficit fiscal, abatimiento de la inflación, privatización por subasta pública, aumento del gasto social, liberalización unilateral del comercio, protección decidida a la ecología, y el apoyo a la organización popular a través del programa de Solidaridad. Destacamos la enorme fuerza de nuestra cultura. Promovimos la imagen de México a través de exhibiciones, coloquios entre intelectuales y campañas de turismo. Pedro Joaquín Coldwell, secretario de Turismo, desarrolló una labor intensa, inteligente y eficaz para fortalecer la presencia de México.

Uno de los miembros más poderosos del Congreso era el representante Dan Rostenkowski, quien encabezaba el Comité de Medios y Arbitrios. Dentro de ese comité sesionaba el subcomité de Comercio Internacional, encargado de realizar audiencias sobre el Tratado. Rostenkowski representó un apoyo esencial. Nos hizo saber que los opositores lo visitaban continuamente y estaban muy activos en el Congreso; en cambio, no escuchaba voces a favor del TLC. Para nosotros era difícil promover visitas directas a congresistas pues se corría el riesgo político de una denuncia contra supuestas intromisiones de mexicanos en el proceso legislativo estadounidense. Entonces actuamos para movilizar a los norteamericanos. Por su parte, el senador demócrata Lloyd Bentsen, Presidente del Comité de Finanzas, con quien Pedro Aspe tenía una estrecha relación, nos expresó su preocupación pues había escaso optimismo ante los posibles resultados. Quienes nos apoyaron de manera destacada fueron los demócratas Bill Bradley, Kika de la Garza, Ortiz, Bustamante y Fuster. Por el lado republicano, destacó la ayuda del congresista de Arizona Jim Kolbe, quien más tarde sería el coordinador de su partido para la promoción del Tratado.

El 27 de febrero de 1991 el Congreso de Estados Unidos autorizó al presidente Bush el fast track en la

negociación con México.<sup>3</sup> Sin embargo, la autorización de la vía rápida a Bush fue efímera. Y es que la autoridad para negociar mediante el fast track tenía como base una legislación aprobada en 1988, y cuya vigencia era por tres años. Expiraba en junio de 1991. La ley facultaba a Bush a pedir una extensión, si lo hacía antes de finalizar marzo. Sólo quedaban unas semanas. Había que desplegar todo un esfuerzo adicional para lograr que el Congreso volviera a autorizar la vía rápida para el TLC, que también se requería para la negociación del GATT, empantanada en Ginebra desde diciembre de 1990. ¡Y todavía no iniciábamos la parte sustantiva de la negociación!

### **Actitudes hostiles en el Congreso Americano.**

Mientras tanto, el proceso generaba actitudes diversas entre los congresistas norteamericanos. El 7 de marzo Bentsen y Rostenkowsky publicaron una carta abierta dirigida a Bush; mediante esa carta consiguieron, con gran habilidad, que los miembros del Congreso no se manifestaran anticipadamente sobre la vía rápida para el TLC pues de haberlo hecho, hubieran "congelado" su voto, y en ese momento la votación se consideraba perdida.<sup>4</sup> Otros miembros del Capitolio lanzaban contra México expresiones de tintes intervencionistas. El 8 de marzo, unos congresistas distribuyeron un comunicado entre sus colegas donde los convocaban a decir "no" a la vía rápida:

Las condiciones para la explotación de los obreros en México están a la vista con un millón de trabajadores ingresando a la fuerza laboral cada año, un PIB per cápita de 1,820 dólares y trabajadores que ganan un dólar la hora... frente a un obrero de Detroit que gana 10 dólares la hora.

De paso, agregaban comentarios que pretendían ser benevolentes: "No debería permitirse a las compañías extranjeras que exploten a las masas desempleadas y paupérrimas de México, una nación pobre". Comentarios como éste se escucharían a lo largo de los siguientes tres años, cuando menos mientras duró el proceso de negociación y aprobación del TLC.

Los autores del comunicado incluían la pretensión de intervenir en nuestros asuntos internos: que Estados Unidos "la más poderosa república democrática en el mundo", se asegurara de que en las elecciones mexicanas hubiera libertad, requisito "fundamental para cualquier tratado económico libre". Eran problemas de lo que nunca se habían ocupado y que ahora, súbitamente, provocaban su alarma. En realidad, detrás de las palabras de esos congresistas se escondían ambiciones intervencionistas., los denunciemos. Ellos trataron de sorprender mediante un acto público contra el TLC en el seno del Congreso. Como contraparte, los legisladores afines al tratado convocaron el 12 de marzo a un foro sobre la vía rápida y el libre comercio, "para discutir los beneficios de un Tratado de Libre Comercio de América del Norte". A la convocatoria reunió a congresistas tan importantes como el senador Bentsen y los representantes Gibbons, Kolbe y Richardson. A ellos se sumó la participación de Serra y Carla Hills, así como de académicos como Rudy Dornbusch del Instituto Tecnológico de Massachusetts. El 17 de febrero, Bentsen publicó un artículo en el que de manera contundente hizo ver que el Tratado era una oportunidad que los Estados Unidos no podían dejar pasar "El Presidente Carlos Salinas de Gortari continúa con el proceso de cambio de la economía mexicana, abatiendo la inflación más de cinco veces desde 1988, reduciendo la deuda externa, vendiendo empresas públicas improductivas y eliminando barreras al comercio... La decisión del gobierno de Salinas para abrir la economía y negociar un Tratado de Libre Comercio presenta una oportunidad histórica que debemos aprovechar".<sup>5</sup>

Para informar sobre el debate en ambos países. Secofi reprodujo en marzo estudios realizados por consultorías independientes. Como se detallan más adelante. Dichos estudios destacaban que el TLC "tendría un impacto positivo y sustancial en la economía mexicana, en beneficio del ingreso real y del empleo en el país".

A fines de marzo de 1991 hicimos un balance, a partir de un documento integrado el 27 de ese mes. Incluía un diagnóstico claro sobre la situación en los Estados Unidos, las campañas a favor del TLC, y los acontecimientos recientes en el Congreso americano, así como una evaluación del Congreso mexicano, y un plan de las acciones a desarrollar luego de la entrevista con Bush y Mulroney prevista para abril en la región central de los Estados Unidos.

Un poco antes de la victoria de la Guerra del Golfo, el 18 de febrero Henry Kissinger le había dicho a Jaime Serra que ante el inminente triunfo del presidente Bush, el Partido Demócrata se vería forzado a buscar una bandera que levantara su presencia política nacional: el proteccionismo selectivo, concluyó Kissinger, era precisamente esa bandera. Ante esa perspectiva, concluimos que era esencial evitar que los opositores al TLC pudieran dividir el voto por el fast track: por una parte, el voto a favor del GATT; por la otra, un voto en contra del TLC. Sabíamos que preparaban una iniciativa para propiciar esa fractura. Debíamos buscar a toda costa que se votara como un paquete, pues sólo así el rechazo al TLC también significaría rechazar al GATT. Hacerlo pondría en evidencia un actitud proteccionista mundial y privaría a su Ejecutivo de las facultades para negociar multilateralmente. La batalla duraría hasta el 31 de mayo, fecha en que se votaría la ampliación del fast track en el Congreso de los Estados Unidos.

Por otra parte, sabíamos que los grupos que apoyaban al TLC habían discutido su cabildeo. Frente a esto, en marzo el representante demócrata Bill Richardson publicó un artículo en el Washington Post. Richardson llamaba la atención sobre la necesidad de que un grupo bipartidista del Congreso, junto con miembros de la administración de Bush y otros grupos, promoviera el TLC. Richardson fue concluyente:

Una coalición poderosa y activa se opone al Tratado de Libre Comercio entre México y Estados Unidos. Una coalición bipartidista va a ser indispensable para una negociación exitosa y su aprobación en el Congreso. Hasta ahora, los que apoyan al Tratado, incluyendo a la comunidad de negocios americana, han permanecido ensordecedoramente silenciosos. 6

Más adelante abordó un punto que por muchos años persistió en el panorama: “Algunos en los Estados Unidos aseguran que un Tratado de Libre Comercio exacerbará el flujo de drogas hacia este país. El hecho es que México, bajo la presidencia de Carlos Salinas de Gortari, ha fortalecido notablemente la cooperación con los Estados Unidos en el frente contra las drogas”.7

El equipo de Secofi, en particular el que operaba en Washington, actuó con gran eficacia al llenar el aparente vacío dejado por las autoridades estadounidenses. Sólo durante el primer trimestre nuestros representantes visitaron a 112 congresistas, sin excluir a ningún integrante de los Comités decisivos. En marzo contactó a 146 miembros, 36 del senado y 110 de la Cámara de Representantes. Había un plan de acción detallado y una ruta crítica para atenderlos durante nueve semanas. Se asignó con cuidado a los funcionarios mexicanos más apropiados par las entrevistas, y se involucró en la tarea a los empresarios. Su eficacia fue tanta, que algunos miembros del grupo norteamericano comentaron que estábamos exagerando en el cumplimiento de nuestras tareas. Tal vez fue así. Porque finalmente despertaron. Durante febrero y marzo el Congreso realizó más de diez audiencias sobre México en TLC y el fast track.

El sector privado de los Estados Unidos no había emprendido el inicio de sus actividades de apoyo, a pesar de que se lo habíamos solicitado de manera insistente a través de COECE. Sólo habían enviado una carta en febrero. Eso era del todo insuficiente. Al vincular la causa de la Ronda Uruguay con el TLC, y ante nuestras acciones de cabildeo, a comienzos de marzo se logró que el empresariado norteamericano actuara con vigor a través del Business Round Table, la US Chamber of Commerce, el Emergency Committee for Action on Trade (ECAT) y el US México Business Council. Aportaron una estrategia novedosa: recurrieron a las bases de apoyo (grass roots) de los propios congresistas, mediante administradores y empleados de sus fábricas y plantas localizadas en sus distritos electorales; también realizaron visitas directas a los miembros del Congreso. Habían tomado el compromiso de respaldar por igual la Ronda Uruguay y el TLC.

Por mi parte. Me entrevisté con congresistas norteamericanos de visita en México. En particular con Jim Kolbe y el senador demócrata Bill Bradley, quien se convirtió en una formidable ayuda durante todo el proceso.

Este ambiente legislativo tan complicado, se vino a embrollar aún más con la zozobra social que empezó a generar en los Estados Unidos la recesión económica. Sólo durante marzo se habían perdido más de 200,000 empleos. Para principios de abril, en la prensa norteamericana se reportaba el nivel de desempleo más alto en cuatro años. La recesión empeoraba.

### **En abril, una gira estratégica por los Estados Unidos y Canadá.**

En ese contexto, inicié una gira por siete días por los Estados Unidos. Recorrí 10,000 kilómetros para visitar siete ciudades. Me entrevisté con Jefes de Estado, presidente de universidades, trabajadores, dirigentes de empresas, intelectuales y artistas. La reunión más importante, sin duda, tuvo lugar al inicio de la gira, el 7 de abril de 1991, en Houston. Ahí me entrevisté una vez más con el presidente Bush. Le expresé mi preocupación por la posibilidad de separar el voto del fast track. El argumento principal fue similar al que utilizamos a lo largo de las diferentes etapas vividas durante la negociación de la deuda: había mucho en juego. Pues el gesto de confianza y amistad del gobierno mexicano no estaba exento de riesgos. La opinión pública mexicana, le hice ver a mi interlocutor, reaccionaría muy negativamente si fracasaba esta iniciativa. Los avances en la relación bilateral se verían afectados de una manera muy adversa. Bush fue muy receptivo a mis argumentos. El proceso, me dijo, les interesaba tanto como a nosotros. Al final del diálogo, obtuve una confirmación indispensable: no habría divorcio en la vía rápida para la Ronda Uruguay y el TLC.

En mi equipo había sugerencia en el sentido de plantear una fecha límite para la negociación; me pareció, sin embargo, que si esa negociación no se había iniciado en los hechos, mal podíamos proponer una fecha de cierre. Sabíamos que de renovarse el fast track duraría sólo dos años. Visto así, 1993 sería la fecha límite para presentar el TLC al Congreso (90 días calendario antes del vencimiento de su autorización). La aparente ventaja de fijar un término deseable similar a la fecha límite implicaría que todos correrían a exigir concesiones de último momento para obtener los votos. En cambio, si fijábamos una fecha anterior a la “natural”, daríamos la impresión de tener prisa y cuando eso sucede el que exige premura tiene para hacer más concesiones. El equipo insistía en que el TLC debía estar terminado para diciembre de 1991, para evitar que su aprobación se mezclara con el proceso de sucesión presidencial en los Estados Unidos, prevista para 1992. Debido a su enorme complejidad, la negociación se prolongó mucho más allá de lo previsto y no pudimos evitar que eso sucediera.

Durante nuestra entrevista en Houston, Bush me comentó que, en cuanto concluyera la guerra del Golfo, iniciaría una campaña personal con los líderes del Congreso para promover la vía rápida. Había procedido con los dirigentes del sector privado mediante llamadas personales para que actuaran. Además, había fijado públicamente su posición favorable al TLC, en particular ante los líderes hispanos. Por su parte, la Oficina de Relaciones de la Casa Blanca había comprometido ya los votos a favor de más de 150 representantes republicanos. Estimada que cuando menos el 70% de los republicanos darían sí al TLC. Además, más de 80 demócratas le habían ratificado su apoyo al libre comercio.

Al término de mi encuentro en Houston, envié un mensaje a nuestros opositores en los Estados Unidos: “El Tratado es una oportunidad histórica excepcional y difícilmente repetible”. De ahí volé a Canadá para realizar una visita de estado con el primer ministro Mulroney. Presenté ante el Parlamento canadiense mi posición sobre el significado del TLC. Como muchos congresistas canadienses tenían relación directa con sus homólogos estadounidenses en los estados fronterizos, le planteé la posibilidad de promover su voto. La respuesta fue positiva. En Montreal, me alentó mucho recibir el apoyo para el TLC del premier de Quebec, Robert Bourassa, quién se mostró positivamente asombrado ante las reformas económicas mexicanas.

Volé de regreso a la Unión Americana. En la Universidad de Harvard tuve un encuentro con la Sociedad de Editores de Periódicos de los Estados Unidos. Participaron más de 500 miembros. Muchos de ellos me hicieron preguntas incisivas sobre el significado del TLC, las leyes laborales en México y los acontecimientos en Europa del este. Aproveché el foro para señalar que la vecindad geográfica con Estados Unidos había tenido momentos difíciles, incluso traumáticos, lo que explicaba nuestra actitud en el pasado. Ahora, les dije, existía la posibilidad de una relación de nuevo tipo, que respetara las diferencias y enfatizara las coincidencias. Manifesté mi reconocimiento a la actitud del presidente Bush y su equipo. Les hice ver que nuestros connacionales, sobre todo los que miraban y convivían en la frontera, sabían que si podíamos trabajar juntos, que en los hechos podríamos cooperar.

En ese foro tan importante insistí en que una oportunidad como la que se abría con el TLC se presentaba pocas veces. En realidad, afirmé, la negociación del Tratado buscaba cambiar los términos de una relación compleja y sin duda difícil. El cambio más importante estaba ya en la disposición e los mexicanos de construir una relación de nuevo tipo con los Estados Unidos; se requería una actitud similar en el ánimo de los

norteamericanos. Por eso, enfatiqué, no entenderíamos que se aprobara la vía rápida para el GATT y se rechazara para el TLC. Coincidió con ellos en los cambios en el mundo nos exigían ser competitivos. Por último, le compartí el reclamo de los mexicanos por alcanzar mejores niveles de vida. Esta exigencia nos obligaba a emprender nuevas iniciativas, como la del TLC. La seguridad para creer en nuestra fortaleza soberana estaba a la vista: éramos una nación con más de 3,000 años de cultura.

Les pareció paradójica mi afirmación: “Sólo cambiando mantendremos lo que es más importante para nosotros: permanecer como mexicanos”. No era una propuesta “gatopardista”. Simplemente sabíamos que el cambio era indispensable para conservar nuestra identidad. Señalé que para estar en la contienda comercial había que abrirse a los mercados, pues de esa manera aumentaba la eficiencia productiva: el que no era competitiva ponía en riesgo su viabilidad como nación soberana. Reconocí que la competitividad no dependía de ventajas comparativas rígidas; esas ventajas se podía construir, como las estaba construyendo Europa con la unificación prevista para 1992. A manera de ejemplo, les comenté que la presencia comercial de Japón en los mercados dependía de la complementariedad alcanzada con sus vecinos asiáticos: más del 35% de los productos manufactureros japoneses eran producidos junto con otras economías asiáticas; en Estados Unidos, en cambio, el porcentaje de producción compartida era sólo del 5%. Ahí estaba el gran potencial del TLC, en la complementariedad de nuestras economías. Además, el Tratado daría certidumbre en las reglas y permanencia a las decisiones y políticas tanto en México como en Estados Unidos y Canadá.

Reconocí los avances promovidos en México por mis antecesores, con la apertura política de los setenta y la apertura comercial iniciada en los ochenta. Hablé de los cambios que empezaban a darse en la vida política mexicana y que los propios estadounidenses habían reconocido a través de los medios de comunicación, al dar cuenta del acceso de la oposición, por primera vez en la historia moderna del país, al gobierno de varios estados de la República. Acepté la necesidad de atender las preocupaciones de muchos norteamericanos ante el riesgo de perder su trabajo; pero los empleos que no se generaran en México, les recordé, tampoco se iban a crear en Estados Unidos sino en el sureste asiático.

Afirmé que deseábamos más ocupación con mayores salarios, sin renunciar a la vigencia de nuestra ley laboral rechacé el espejismo de un crecimiento económico a coste del medio ambiente; el empleo “sucio” podía contar en las estadísticas pero en los hechos disminuía el bienestar: “Debemos pensar sobre todo en las siguientes generaciones”, les dije. Compartieron mi preocupación cuando les relaté que los niños de la Ciudad de México pintaban el cielo gris sin estrellas, porque no podrían verlos a través de un aire tan contaminado. “Queremos exportar bienes y no personas”, dije para terminar. El auditorio escuchó con interés esta definición de motivos del TLC.

En Chicago, dialogué personalmente con Dan Rostenkowsky. Fue un encuentro importante para las dos partes, pues una fábrica mexicana tenía proyectos de inversión junto con la principal empresa norteamericana ubicada en su distrito electoral; dicha empresa había creado ya más de 300 empleos con sus exportaciones hacia México. Al destacar ese hecho, le dimos una gran fuerza a Rostenkowsky ya sus argumentos en favor del TLC. Más tarde, durante mi visita al Chicago Mercantile Exchange, los “corredores” lanzaron vivas ante la perspectiva del TLC.<sup>8</sup> En esa gran ciudad, dos de los eventos más importantes fueron las visitas a la Cámara Hispana de Comercio ya la zona mexicana conocida como La Villita, donde por primera vez asistía un presidente mexicano. Fue de especial relevancia la reunión con los integrantes de MALDEF (Fondo para la Liga México-Americana de Defensa), ante quienes expliqué las ventajas que tendría el Tratado para la comunidad hispana.

Finalmente, visité Texas. En San Antonio destacué el papel de la comunidad México-americana en la ratificación del TLC. Puse especial relevancia en algo que consideraba fundamental y que los hechos confirmarían, años después: “Será más fácil acceder al bloque europeo y al de la cuenca del Pacífico si partimos de una región de América del Norte integrada comercialmente”. En Austin intervine ante el congreso del Estado; era la primera ocasión en la historia en que escuchaban al Presidente de México en la legislatura de Texas. Después, en la Universidad ratifiqué mi compromiso de trabajar en el cuidado del medio ambiente fronterizo. Durante la visita consolidé el apoyo de la gobernadora demócrata Ann Richards. Su entusiasmo fue excepcional. Durante nuestro diálogo privado, Richards me hizo una reflexión singular: “El mejor escenario para ustedes - me dijo- es negociar el TLC con un presidente republicano y someterlo a la aprobación del Congreso con un presidente demócrata”. Sus palabras resultaron proféticas.

### **Construyendo apoyos entre la comunidad mexicano - americana.**

El apoyo al TLC de las comunidades hispanas de Estados Unidos era fundamental. Además, México tenía un interés estratégico y de largo plazo en fortalecer sus relaciones con ellas. Decidí consolidar nuestros acercamientos. Veinte millones de estadounidenses de origen mexicano, unidos a los demás grupos de origen hispano, se perfilaban rápidamente para convertirse en la primera minoría en los Estados Unidos, superior en número a los americanos de origen africano; para entonces los hispanos ya podían inclinar la votación en 110 distritos electorales. Se encontraban principalmente en el sur de Estados Unidos, en California pero también en Nueva York, Nueva Jersey, Illinois y en Florida. En Estados Unidos, catorce congresistas eran de ascendencia mexicana; también lo eran alrededor de 200 legisladores estatales y unos 5,000 funcionarios públicos electos. Los mexicano-americanos constituían una comunidad formidable de gente digna y trabajadora.

Desde el inicio de mi administración había establecido contacto directo con grupos de origen mexicano. Durante mi primera visita a Washington, D.C., en 1989, me reuní en la Casa Blair con los diez líderes hispanos más prestigiados. El embajador Gustavo Petricoli desempeñó una labor muy eficaz en la construcción de esas relaciones. Raúl Yzaguirre, Director Ejecutivo del Consejo Nacional de la Raza, una de las organizaciones hispanas más serias e importantes en los Estados Unidos, tenía gran representatividad y jugó un papel decisivo. En enero de 1990 lo recibí en Los Pinos para consolidar su apoyo.

De manera innovadora, la Secretaría de Relaciones Exteriores estableció desde el primer año de mi gobierno un programa para estrechar vínculos con las comunidades mexicano-americanas en los Estados Unidos. La Secretaría también redobló el apoyo consular a mexicanos en Estados Unidos y estableció la Dirección General para las Comunidades Mexicanas en el Extranjero. Su director general, Roger Díaz de Cossío, organizó actividades culturales y promovió eventos con mexicano-americanos y mexicanos en los Estados Unidos; esta labor resultó fundamental en los meses y años siguientes.

El primero de abril de aquel 1991, el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), celebró un convenio con el notable luchador social Cesar Chávez y su United Farm Workers of America. Su objetivo era ofrecer servicio médico a familiares de trabajadores migrantes mexicanos establecidos en los Estados Unidos y que estuvieran representados en alguna agrupación laboral de ese país. Guardo como un valioso recuerdo el libro que Chávez me obsequió y en donde narraba su intensa y comprometida labor, y en particular la importancia del ayuno en sus luchas.

Entre la comunidad hispana, la promoción de México no se limita al aspecto económico; también se ocupó, de manera amplia, de lo político y cultural. En esta labor jugaron un papel primordial los consulados mexicanos, a los que mi gobierno impulsó como activos promotores de los intereses de México y de los derechos de nuestros connacionales. Durante el gobierno llevamos a 40 el número de consulados en ese país. Alentamos la creación de 16 Institutos y Centros Culturales mexicanos en las principales ciudades de Estados Unidos. Impulsamos negocios entre empresarios del país y mexicano-americanos; incrementamos el intercambio entre educadores de las comunidades hispanas y mexicanas, y distribuimos en Estados Unidos materiales didácticos, educativos y culturales sobre México. A finales de abril de 1991, la Secretaría de Relaciones Exteriores recibió en México a una importante delegación de líderes hispanos.

Otorgamos reconocimientos públicos a norteamericanos de origen mexicano que se hubieran distinguido en esa gran nación. Así, en una emotiva ceremonia en Los Pinos, en diciembre de 1991, se les entregó el Aguila Azteca, nuestra máxima condecoración, a Blandina Cárdenas ya Antonia Hernández. Se habían destacado en el área educativa y en la de los derechos humanos y civiles. También a Luis Leal, cuyas actividades literarias y docentes lo habían llevado a ocupar un sitio de honor entre los profesores. Todos ellos mantenían vivo el orgullo de sus raíces. En febrero de 1993, condecoré en grado de encomienda a Gloria Molina ya Raúl Yzaguirre, por su reconocida contribución al mejoramiento de la calidad de vida de sus conciudadanos en los Estados Unidos. Posteriormente se le concedió esta misma condecoración a Bill Richardson, el destacado congresista de origen mexicano-americanos.

### **La economía norteamericana en declive y también el apoyo al TLC.**

En abril de 1991 una encuesta mostró que 81% de los estadounidenses consideraba poco favorable su situación económica. Prácticamente ignoraban todo sobre el Tratado, pero cuando se les presentaban argumentos en pro y en contra más de la mitad de ellos terminaban por manifestarse adversos a su realización. El momento recesivo en la economía de los Estados Unidos propició que el público apoyara los argumentos más radicales en contra del Tratado.<sup>9</sup>

Mientras tanto, entre el 16 y el 18 de ese mes, Jaime Serra y Mosbacher realizaron otra gira conjunta de promoción, ahora dentro de la República Mexicana. Empezó en Mérida y continuó en Veracruz, Monterrey, Chihuahua y Guadalajara, entre otras ciudades. Al mismo tiempo, en los Estados Unidos se daba un paso audaz en el terreno de las relaciones con el Congreso, particularmente con los demócratas. La prensa estadounidense anunció que un ex asesor del Senador Bentsen, Joseph O'Neill, pasaba a formar parte del grupo de "loobistas" contratado por México. El 29 de abril, David Gergen -quien más tarde sería asesor político del presidente Clinton- publicó un artículo especial en U.S. News and World Report. El artículo, titulado "No digas no a México", enfatizaba las virtudes del Tratado: "Llevará a las naciones de Norteamérica a una poderosa alianza económica -decía Gergen-, galvanizará a las de América del Sur para que se unan al mercado mundial. Es una oportunidad dramática. .. Salinas considera que sólo abriéndose al mundo puede México pasar del siglo XIX al XXI. Es el dirigente mexicano más progresista de nuestro tiempo". Por su parte, miembros del sector privado nacional viajaron por 19 ciudades norteamericanas para realizar labores de apoyo junto a la Cámara de Comercio de ese país.

#### **Mayo de 1991: aprobada la vía rápida.**

A principio de mayo la acción de mi gobierno en Estados Unidos aumentó a petición de los norteamericanos. En muchos casos, los funcionarios mexicanos se combinaban con miembros del Departamento de Comercio, mientras las autoridades locales hacían lo propio con los consulados mexicanos con el objeto de promover la vía rápida en favor del Tratado.

En México, a pesar del pesimismo sobre la aprobación de la vía rápida, Serra tenía listos más de 100 estudios sobre nuestros sectores productivos para determinar exactamente qué se podía negociar, qué pedir y qué conceder.

El debate del fast track puso el tema mexicano en las primeras planas de los medios de comunicación. Pero no necesariamente con la orientación que hubiéramos querido. La AFL-CIO divulgó una videocinta que mostraba los efectos de la contaminación en la frontera y pintaba con los colores más deprimentes la condición de los trabajadores en México.

Gephardt me visitó en mayo. Su presencia resultó más una gira de imagen para sus foros que un intento de comprender lo que sucedía. Mientras tanto, dos dirigentes políticos mexicanos de gran talento, el diputado Guillermo Jiménez Morales y el senador Humberto Lugo Gil, realizaron una intensa labor de cabildeo con el líder de la mayoría del Senado norteamericano, George Mitchell, con el de la minoría, Robert Dole y con Christopher Dodd, senador demócrata cuyo apoyo fue invaluable.

Unos días antes de la votación para la vía rápida, se filtró en los Estados Unidos una noticia falsa: "El jefe de la negociación mexicana -señalaba- considera que 'el fast track no es esencial para el TLC'". Éste infundio causó conmoción entre los legisladores que apoyaban el Tratado. Fue un momento muy delicado. La realidad era exactamente al revés: sin vía rápida no negociaríamos, pues representaba dejar abierta la puerta para que cualquier congresista norteamericano introdujera sus preferencias en el texto del acuerdo. De inmediato nuestra embajada en Washington desmintió la noticia. Los enemigos del Tratado estaban dispuestos a recurrir a todo tipo de acciones para impedir que el TLC obtuviera la vía rápida.

El 17 de mayo nos reunimos en gabinete económico para evaluar la perspectiva del voto por el fast track. Lo volvimos a hacer cinco días después, el 22. Serra insistió en que, de aprobarse, la negociación se haría de manera ordenada, sin precipitaciones y con un período de transición. Para entonces anticipábamos una votación favorable. Dedicamos la sesión a elaborar un calendario día por día de las actividades posteriores a la votación, en particular las de mayor impacto interno, como las dirigidas a reforzar decisiones

para la estabilización de precios en el país. En el caso de que la vía rápida fuera rechazada, no queríamos que dentro de México se pensara que habría un relajamiento de las restricciones económicas; sobre todo, no deseábamos que el sector público pretendiera ejercer su presupuesto desordenadamente. La prioridad del Pacto entre los sectores mexicanos consistía en aumentar las exportaciones y evitar aumentos de precios para lograr inflación de un dígito. Incluso llegamos a proponer una campaña de descuentos en tiendas. Nos disciplinamos en el frente interno ante la posibilidad de la victoria externa en la vía rápida.

En el transcurso de los días 23 y 24 de mayo el Congreso de los Estados Unidos aprobó el fast track. En la Cámara de Representantes se emitieron 231 votos a favor y 192 en contra. Entre los senadores, 59 votaron a favor y en contra 36. La mayoría de los demócratas dijo no y la mayoría de los republicanos dijo sí, a pesar de que las dos cámaras estaban controladas por los primeros. El Congreso acompañó el resultado con una resolución que subrayaba la importancia de atender los asuntos laborales y ecológicos. En mayo, los dos gobiernos integramos un memorándum sobre estas dos cuestiones. Se convino que no serían parte integral del Tratado. Este criterio rigió en esas delicadas materias a lo largo de la negociación. Habían pasado ocho meses desde que Bush anunció formalmente que negociaría el TLC.

### **Junio: de aliados por la vía rápida a adversarios en la negociación de fondo.**

Terminó así la primera etapa. Hasta entonces los gobiernos de México y los Estados Unidos habían procedido como aliados para obtener el voto a favor de la vía rápida. Ahora nos íbamos a sentar en lados opuestos de la mesa de negociación a discutir las cuestiones de fondo, los aspectos sustantivos del tratado comercial. Había llegado el momento de precisar con claridad, al interior del gobierno mexicano, el contenido de nuestra propuesta.

El 10 de junio se presentó en gabinete económico un documento en el que se detallaban los contenidos y la mecánica para la negociación del TLC. Entre los aspectos más importantes, resaltó el tema de la apertura del campo. El caso del maíz exigía una de las decisiones más delicadas. Analizarlo demandó mucho tiempo y un gran esfuerzo de coordinación entre el gobierno y los productores rurales. En aquella sesión se comentó que, de abrir la importación de maíz, se requeriría en consecuencia un programa bien definido para apoyar la productividad y los ingresos de los campesinos mexicanos. Mantener una actitud proteccionista hacia esa actividad sólo conseguiría prolongar la pobreza en el campo. De darse la apertura del maíz su fecha de inicio debía contemplar el horizonte más largo, pues no se trataba sólo de un problema de productividad sino también de una conflictividad social y política. Tocamos el tema de las reglas de origen: era indispensable precisarlas para evitar convertirnos en un mero trampolín hacia los Estados Unidos de la producción de otros países. Sin embargo, sabíamos que reglas de origen muy rígidas - que exigían un porcentaje elevado de partes domésticas-desestimularían la inversión extranjera, específicamente la japonesa.

En cuanto al sector financiero, Aspe señaló que dado que se encontraba en proceso de privatización debíamos postergar su apertura lo más posible, tanto en la negociación como en la instrumentación. Aquí había que reconocer el problema de la reciprocidad, pues en Estados Unidos el sector financiero estaba regido por una legislación restrictiva y proteccionista arrastrada desde los años treinta. Por su parte el secretario de Programación y Presupuesto, Ernesto Zedillo, expresó su apoyo y manifestó que el TLC permitiría que la dimensión del mercado nacional no representara un obstáculo al crecimiento.

El TLC, de acuerdo a Zedillo, era más que un acuerdo comercial, pues permitiría acelerar el crecimiento al elevar la inversión productiva del exterior; al mismo tiempo, admitió, contribuiría a solucionar el problema del insuficiente ahorro interno del país. El secretario del Trabajo apoyó la propuesta de Secofi, resaltó las implicaciones legislativas de la negociación y comentó la necesidad de reforzar nuestra verificación del cumplimiento de la ley laboral. El jefe de la Oficina de Coordinación de la Presidencia, José Córdoba, llamó la atención sobre sectores que no contemplaba el acuerdo entre Canadá y Estados Unidos; esto significaba que en ciertos aspectos el TLC iba a resultar bilateral y en otros trilateral. Córdoba planteó el dilema entre terminarlo a tiempo o hacer una negociación responsable y completa. Insistí en que la sustancia era prioritaria sobre los tiempos; además, señalé la necesidad de que se reconociera la asimetría de la economía mexicana frente a las de Estados Unidos y Canadá.

Respecto a este punto, Serra expresó, con razón, que la clave estaba en que esa asimetría se

reconociera a través del Sistema Generalizado de Preferencias. Ése iba a ser un tema central en la negociación.

Cada uno de los secretarios que formaban para del gabinete económico se manifestó con entusiasmo a favor de la propuesta de Serra sobre el contenido de la negociación. El Secretario de Relaciones Exteriores, invitado a esa reunión, también expresó su anuencia, lo que consolidó el frente gubernamental. Serra inició la negociación con un completo apoyo dentro del gobierno.

Una vez aprobada la vía rápida y ante el inicio de las negociaciones ofrecí un mensaje a la nación. Nuevamente enfatiqué que se negociarla con prudencia y sin precipitaciones. Lo principal consistía en que nos sentaríamos á la mesa como nación soberana. Insistí, como tema recurrente, en que el Tratado era "un medio más entre las diversas acciones requeridas para nuestro desarrollo". Había conversado con el presidente Bush para detallar el inicio inmediato del proceso.

Pronto se confirmó lo dicho: luego de actuar como aliados en el fast-track, México y los Estados Unidos pasamos a convertirnos en adversarios durante la negociación sustantiva y los norteamericanos nos lo hicieron sentir de acuerdo a su estilo con rapidez y rudeza. Prácticamente el mismo día de la aprobación de la vía rápida, la revista Proceso publicó un memorándum atribuido al embajador de Estados Unidos en México. En ese documento, cuya filtración no podía haber sido accidental, el embajador informaba a su país que con el TLC se lograría "institucionalizar la aceptación de una orientación estadounidense en la política exterior de México".<sup>10</sup> La afirmación no Sólo era falsa sino inaceptable. El mismo día el canciller citó al embajador norteamericano y le pidió una explicación. Además, en una declaración pública, Solana calificó de "absurda" la pretensión manifestada en ese memorándum. La opinión pública exigía pruebas que descalificaran ese documento. La filtración le vino como anillo al dedo al ingeniero Cárdenas, quien a los pocos días marchó a Washington, D.C., a una reunión con los opositores al Tratado. De inmediato declaró que el Tratado no representaba otra cosa que "la subyugación de México ante Estados Unidos y Canadá".<sup>11</sup> Los hechos habrían de probar muy pronto lo contrario.

Sin embargo, en Estados Unidos una lectura poco cuidadosa de varios indicadores hicieron suponer a algunos sectores que el ambiente político parecía favorable al Tratado. Después de la victoria en el Golfo, el presidente Bush obtenía niveles de aprobación pública insospechados, superiores al 90%. Su reelección se consideraba un hecho. La vía rápida había logrado Consenso entre los editorialistas, las principales agrupaciones empresariales, las asociaciones más importantes de hispanos y los principales dirigentes partidistas. De todas maneras, dos de cada tres demócratas habían votado contra la vía rápida. Esa proporción desfavorable al TLC la utilizó siempre de forma coactiva la delegación estadounidense, Con el fin de obtener más concesiones. En México, sin embargo, la inversión internacional actuaba cada vez Con mayor optimismo. En 1991, Mercedes Benz anunció la construcción de una planta en nuestro país; era la segunda ocasión que lo hacían fuera de Alemania.

Ante la euforia que empezaba a despertar la perspectiva del Tratado y la muy difícil negociación que teníamos por delante, Donaldo Colosio advirtió en Guanajuato: "No va a ser fácil". Colosio reconoció que, de aprobarse, el Tratado representaría un reto trascendental, debido a las nuevas condiciones de competencia que iba a propiciar. Sin embargo, reiteró la conveniencia de participar en él. Mientras Cárdenas pasaba de los Estados Unidos a Canadá y promovía el rechazo al TLC, Serra y la negociadora CarIa Hills participaron en un programa de televisión norteamericano de cobertura nacional para explicar las características del Tratado.

### **Inicio formal de las negociaciones.**

El 12 de junio de 1991, en Toronto, Canadá, se inició formalmente la negociación trilateral. Habían pasado 16 meses desde que Serra le propuso el Tratado a Caria Hills en Davos. En Toronto se reunieron oficialmente por primera vez los representantes de los tres gobiernos: Jaime Serra, Caria Hills y Michael Wilson. Era un paso sin retorno. La delegación norteamericana llegó a las negociaciones con el poderío del país vencedor en la Guerra Fría. Los canadienses venían con la gran experiencia obtenida durante cuatro años de negociaciones para alcanzar su propio Acuerdo bilateral con Estados Unidos. Nuestros negociadores, los de menor experiencia, provenían de un país del sur en vías de desarrollo. Pero nosotros éramos quienes teníamos más que ganar - y, en la derrota, los que más podíamos perder. El equipo mexicano llegó a la mesa

de negociación con una moral muy alta, sustentada en el reconocimiento internacional a los avances de México y en la cohesión interna. Sus integrantes sabían que, como en toda negociación, había que hacer concesiones; el resultado podría no ser exactamente el deseado, pero su requerimiento mínimo era que no se apartara de los principios establecidos y respondiera a las exigencias de los mexicanos. Por mi parte, tenía confianza en su enorme talento, en su comprensión de los aspectos más detallados, en su visión del conjunto, y sobre todo en su acendrado patriotismo. Era un equipo excelente. Jaime Serra mantenía constante comunicación conmigo. El intercambio directo resultó indispensable.

Para complementar la labor del equipo con iniciativas políticas, Colosio estuvo en Washington D.C., hacia junio, en diálogo con líderes del Senado americano. Su trabajo dio fortaleza política al proceso. Al regreso de la reunión de Canadá, Serra anunció públicamente que la negociación comprendería seis grandes áreas: acceso a mercados; reglas de comercio; servicios; inversión; propiedad intelectual; y mecanismos de solución de controversias. Este último punto era uno de los más trascendentes del TLC; su resultado debía ser, cuando menos, similar al que habían alcanzado Canadá y Estados Unidos, según nos había alertado un miembro de la Corte Permanente de Arbitraje Internacional de la Haya. Los seis temas se repartieron en 18 grupos de trabajo.

La negociación procedería en tres niveles: el ministerial, encabezado por Serra y sus contrapartes Hills y Wilson; el de los responsables directos de la negociación, coordinado por Herminio Blanco (sus contrapartes serían Julius Katz por Estados Unidos y John Week por Canadá); por último, un tercer nivel encabezado por funcionarios directamente responsables de las áreas competentes. La COECE dio a conocer de inmediato a los representantes empresariales que participarían en cada uno de los 18 grupos. Por último, Serra reiteró la intención de acudir a los términos del Sistema Generalizado de Preferencias, como base de la negociación en lo referente al reconocimiento de las asimetrías en los distintos grados de desarrollo de las partes.

A lo largo de los 14 meses que duró la negociación se efectuaron siete sesiones de nivel ministerial y 11 de jefes de negociación; asimismo, se contabilizaron 218,241 reuniones de grupos específicos. Los asuntos más polémicos fueron los relativos a la industria automotriz, la agricultura, los textiles y la solución de controversias. El tema financiero se discutió al final. Pero sin duda, la materia que mayores tensiones provocó fue la que en realidad nunca estuvo sobre la mesa: la apertura en la propiedad y el control sobre el petróleo.<sup>12</sup>

A la mitad de junio el dirigente de los trabajadores telefonistas, Francisco Hernández Juárez, hombre con una gran presencia entre los movimientos obreros independientes, invitó a todos los sindicatos y organizaciones obreras del país a participar de manera activa en las negociaciones del TLC. Su lógica fue impecable: "De otra manera - afirmaba el líder- nuestros intereses no serán considerados ni tomados en cuenta". Pidió no dejar solo al gobierno en la defensa de esos intereses; eso, subrayó, le restaría capacidad de negociación al país. Además, Hernández Juárez promovió la creación de una gran alianza entre las organizaciones sindicales de las más importantes compañías telefónicas de México, Estados Unidos y Canadá. A fines de julio, Hernández Juárez se incorporó formalmente al equipo negociador del TLC.<sup>13</sup>

La presencia de dirigentes sindicales mexicanos en el debate con sus contrapartes estadounidenses y canadienses tuvo un enorme impacto en la negociación. Una de las reuniones más trascendentes para la negociación la lideró en Chicago Francisco Hernández Juárez. Por otra parte, en mayo tuvo lugar un hecho inusitado: en un artículo en el Wall Street Journal, Fidel Velázquez manifestó que los trabajadores mexicanos apoyaban las negociaciones del TLC. También se sumaron al equipo negociador dos dirigentes rurales con una larga tradición de lucha: Javier Gil y José Luis Díaz.<sup>14</sup>

El 17 de junio, Serra informó al gabinete económico sobre la reunión en Toronto. Las directrices básicas se habían cumplido en la primera ronda de negociación. Sin embargo, como lo esperábamos, reapareció la guerra de declaraciones: Carla Hills afirmó una vez más que el petróleo entraría en las pláticas. Serra volvió a desmentirla. Durante la reunión, decidimos reafirmar la propiedad y el control del Estado sobre los recursos naturales en el subsuelo.

En cuanto a la mecánica de trabajo, se precisó en el gabinete que había un solo frente negociador y se ratificó a Serra como el único coordinador. Sobre nuestra presencia ante los sectores norteamericanos,

decidimos adoptar un perfil más bajo, en espera de que los Estados Unidos definieran si querían adelantar el ritmo del proceso. Aún nos preocupaba que la negociación se empalmara con la campaña electoral americana; sabíamos que los opositores del Partido Demócrata intentarían achacarle al TLC el descenso de empleos que en los Estados Unidos venía provocando la caída de su economía. También nos inquietaba la proximidad de la Ronda Uruguay del GATT.

En el ámbito interno, era necesario ampliar la información sobre el proceso y atraer a los principales actores económicos, laborales y empresariales hacia los grupos de trabajo. Debíamos lograr, adicionalmente, que en los medios académicos se informara de manera más explícita sobre los avances. También había que profundizar la comunicación con los estados. Se decidió establecer un monitoreo con la prensa del interior de la República y otorgarle a todos los medios mayor documentación. Era particularmente necesario informar de los resultados a los productores del campo.

La recesión norteamericana dificultó enormemente la negociación y el proceso para aprobar el TLC; ante esto, nuestra esperanza era que el Tratado debutara al iniciar la recuperación económica, y conseguir los mayores beneficios económicos y políticos. Así sucedió: el TLC entró en vigor en el momento en que la economía norteamericana alcanzaba el período de crecimiento más largo de su historia. Pero el llamado "error de diciembre" según se verá más adelante, impidió que México obtuviera todos los beneficios previstos.

El 24 de junio nos volvimos a reunir en gabinete económico para detallar nuestra posición en materia de energéticos. La industria petrolera mexicana desarrollaba muchas actividades en las que empresarios mexicanos y extranjeros venían participando desde la nacionalización del petróleo. Ahí había un amplio número de iniciativas que podríamos llevar a la mesa de negociación que no tocaban el tema de la propiedad y el control del petróleo. Era una carta que nos permitiría obtener concesiones para otros productos mexicanos. Sin embargo, teníamos claro cuáles eran los rubros no negociables. Francisco Rojas, Director de Petróleos Mexicanos, a quien convoqué cada vez que se trató el tema del petróleo en el gabinete económico, siempre fue firme y preciso. Siempre defendió los intereses de la nación en esa área estratégica. En esa ocasión, lo reiteró.

Después de la intervención de Rojas, repetí que, además de las restricciones ya fijadas en materia de propiedad y control, no habría contratos de riesgo ni garantía de abasto -a pesar de que en México nunca se habían fijado límites explícitos de exportación de petróleo a los Estados Unidos. En cuanto a trabajos de exploración, había compañías extranjeras que participaban con Pemex desde el pasado. Existía en esas áreas, en consecuencia, un extenso campo de comercio e inversión, sobre todo en materia de servicios. Todas estas actividades se desarrollaban dentro del marco de la Constitución y bajo las restricciones fijadas. Como el petróleo ya era motivo de comercio entre ambas partes, plantear nuevamente el tema hubiera provocado un desgaste innecesario. Preferimos ratificarle nuestra postura inicial a nuestra delegación. Se dispuso que en materia de petróleo ni siquiera participara un equipo técnico en el grupo negociador, para evitar que se enviaran señales equivocadas. Ese día ampliamos la decisión de reforzar la transformación estructural de Pemex: era el mejor medio para defender nuestro petróleo. Sólo un Pemex eficiente sería realmente propiedad de la Nación y estaría al servicio de ella.

Para fortalecer nuestra posición, el 28 de junio invité a las distintas corrientes políticas del país a establecer un mayor intercambio de opiniones sobre el TLC. Era un paso más en la construcción del consenso nacional. El PAN respondió positivamente. El PRD puso como condición que se aceptaran sus planteamientos; finalmente se negó a participar en forma directa, aunque lo siguió haciendo como opositor a través de sus legisladores en el Congreso mexicano y de la participación del ingeniero Cárdenas en foros nacionales y extranjeros. El presidente del PAN, en gira por Estados Unidos, declaró al Chicago Tribune que apoyarla el TLC si éste lograba el consenso popular.

#### **Diversificación de relaciones para acercar a los amigos distantes.**

En el verano de 1991 inicié una gira por Europa. Era necesario promover más intensamente la diversificación. Llegué a Berlín como el primer jefe de Estado latinoamericano que visitaba la ciudad unificada. Ahí expliqué las razones para buscar el acercamiento con Europa: cuando se decide establecer una relación más intensa con un vecino que tiene un papel hegemónico en el mundo -afirmé- conviene acercarse a

los amigos lejanos, como Europa y Asia. Simultáneamente, en Washington D.C., Herminio Blanco daba la señal de arranque con los grupos de negociación.

El 18 de julio se celebró en Guadalajara, Jalisco, un evento diplomático de la mayor importancia. Como parte de la intensa labor desarrollada para no llegar aislados a la globalización - ya la negociación con el coloso del norte -, se materializó la iniciativa que acordé en julio de 1989 con el rey Juan Carlos de España y el presidente Felipe González. Acudieron a esa hospitalaria ciudad los Jefes de Estado y de Gobierno de todas las naciones iberoamericanas: España y Portugal, Centro y Sudamérica, Cuba y República Dominicana. El diario francés *Le monde* comentó que el encuentro representaba el nacimiento de la unidad entre los países de Iberoamérica "que buscaban aún su identidad, su propia autonomía frente a las grandes potencias".<sup>15</sup> El desarrollo de ese encuentro dio cuenta cabal de su importancia.

### **El tema del petróleo introduce tensiones en el gabinete.**

El 22 de julio, una vez terminada la primera ronda de negociaciones, volvimos a analizar el tema de los energéticos en relación al TLC.

No deseaba que hubiera confusión alguna respecto a las directrices establecidas. Se prohibió que los miembros del equipo negociador enviaran a los representantes norteamericanos y canadienses cualquier comunicado en el que se mencionara el tema del petróleo, a menos de que éstos tuvieran la aprobación de las instancias superiores. Por otra parte, ante los cambios tecnológicos. Decidimos modificar la definición de "petroquímica básica"; esta decisión fortaleció la producción interna de esos productos y abrió espacios importantes en la negociación.

Pero el tema que más controversia desataba dentro del gabinete económico era el de la restricción existente a la importación de petrolíferos. Pues repercutía en la imposibilidad de reventa de ciertos productos, entre ellos el gas. Francisco Rojas se oponía a la libre importación; Serra, de Secofi, afirmaba que la libertad de comercio contribuiría a promover la eficiencia económica. Ambos esgrimían argumentos válidos. Rojas señaló que la libre importación de gas quebrantarla la unidad de la industria petrolera. Serra repuso que era necesario mantener el dominio petrolero del Estado, pero no a costa de ineficiencias económicas. Como siempre, desde el área presupuestal Zedillo rechazaba la petición del director de Pemex, quien demandaba libertad para conducir sus actividades internas en el marco de las restricciones de la estabilidad macroeconómica. Serra nos informó que Carla Hills nos pedía flexibilidad en el tema del petróleo, para que ella a su vez pudiera mostrarse accesible respecto a las restricciones en materia de productos exportados a precios artificialmente bajos, conocido como dumping. Respondí que en Monterrey habíamos fijado claramente nuestros límites en materia petrolera; mientras los respetáramos, podíamos revisar el antidumping durante la negociación.

Con el objeto de ofrecer una visión, más completa del contexto en el que actuábamos, Aspe informó del debate celebrado recientemente durante la reunión del G-7 en torno a los apoyos a la URSS, una región prioritaria para los países industrializados. Ese apoyo limitaba la disponibilidad de recursos financieros para el resto del mundo. En realidad, el G-7 debatía, no sin cierto desorden, sobre las ventajas y los inconvenientes de una URSS desmembrada; esto había irritado mucho a Gorbachov, quien se quejó de que no hubiera un programa y de que no le proporcionaron recursos. La impresión generalizada era que Alemania tenía intereses estratégicos en una transición ordenada de la URSS, y que por lo tanto le ofrecería apoyo financiero. Así sucedió. Aspe subrayó que, de no contar con el TLC, difícilmente obtendríamos de otras partes los recursos necesarios para financiar el desarrollo del país. El contexto se complicaba, pues la economía estadounidense seguía en recesión.

En el frente económico interno se llevaba a cabo, mediante un seguimiento quincenal, la revisión de los precios domésticos y su reflejo regional. No pretendíamos reprimir los aumentos, pues eso siempre repercutía más temprano que tarde, en escasez de productos y, por lo tanto, en la elevación de los precios. Se decidió revisar algunos precios de bienes públicos, a pesar de que pronto enfrentaríamos elecciones federales. Las siguientes reuniones del gabinete económico se concentrarían en la economía interna; debíamos preparar el cierre económico del año y el presupuesto de 1992. Se registraban entradas muy fuertes de capitales extranjeros.

En agosto de 1991, Serra participó en la Reunión de Gobernadores de Estados Unidos, celebrada en Seattle; ahí insistió en la necesidad de que se reconociera el distinto grado de desarrollo de las tres economías involucradas en el TLC. La clave estaba en lograr un reconocimiento práctico; éste consistía en mantener el Sistema Generalizado de preferencias. En aquella ocasión, Serra sostuvo una segunda reunión ministerial con Carla Hills y Wilson; durante ella dejaron sentir su presencia algunos organismos opositores al TLC, tales como la organización sindical independiente FAT, la Red Mexicana de Acción Frente al Libre Comercio (RMAFLC) y otros grupos mexicanos y canadienses. Planteaban la exigencia de atender los aspectos laborales y ambientales; en particular, demandaban que se reconociera la asimetría entre las condiciones económicas de los tres países. Esto jugó a favor de nuestro planteamiento.

A su regreso, Serra informó de inmediato al Senado sobre los resultados obtenidos en los seis temas centrales durante los dos meses y medio de negociación. En esa ocasión, sostuvo debate a fondo con el senador perredista Porfirio Muñoz Ledo. En agosto la fracción parlamentaria del PRD recomendó frenar nuestras acciones, e insistió en regresar a negociaciones producto por producto.<sup>16</sup>

El 16 de agosto el gabinete económico analizó con cuidado varios temas: compras del sector público, sector automotriz, normas, salvaguardas, antidumping y textiles. Al tratar el tema de la solución de controversias, el gabinete reconoció la excelente propuesta de Serra, una de las innovaciones del TLC, como se verá más adelante. También se planteó la conveniencia de proponer una ley antimonopolio como complemento indispensable de los procesos de privatización y desregulación que llevábamos a cabo. Meses después, esta iniciativa fue sometida al Congreso y se convirtió en una ley innovadora al crear la Comisión Federal de Competencia. Se acordó realizar dos sesiones especiales: una para revisar el tema de la agricultura y otra para abordar lo relativo a servicios financieros. Para terminar con su informe, Serra comentó que había voluntad de avanzar, pero que irremisiblemente continuaría la práctica de las filtraciones desde los Estados Unidos.

Volvimos a revisar el tema de los energéticos en relación con el TLC. Rojas y Serra continuaron la discusión sobre dos asuntos: hasta dónde se reclasificarían los petroquímicos básicos, y si convenía o no importar libremente el gas natural. Serra argumentaba, con razón, que dada la escasez de gas y la sobreoferta doméstica de combustóleo, era obligatorio recurrir a este último. Como resultado se dejaba fuera de la competencia a varias ramas productivas mexicanas; además, el uso del combustóleo agravaba el problema de la contaminación. Rojas señaló que desde 1957 se había introducido una reforma a la ley reglamentaria de Pemex, la cual prohibía a los particulares poseer y manejar gasoductos para la libre importación de gas. En realidad se trataba de decidir si la infraestructura y el control de este derivado del petróleo se iba a quedar en manos del Estado o si se entregaría a los particulares.

Había que tomar una decisión: dispuse que Pemex controlaría el gas mientras se discutía a profundidad el tema. Todos aceptaron y la cohesión interna se mantuvo. Insistí en que la mejor manera de defender una industria nacionalizada era volverla eficiente. Petróleos Mexicanos debía responder a los intereses de la Nación con una oferta de competitividad y de ventajas frente al exterior. La exploración, explotación y refinación del crudo era su tarea primordial. La empresa no podía ir más allá, pues no contaba con los recursos suficientes ya que una parte sustantiva de sus ingresos se destinaba a financiar programas sociales del Estado mexicano. Urgía la reconversión industrial de Pemex para elevar su eficacia. Esa tarea estaba pendiente.

En esos días surgió un problema en el frente ambientalista. Nuestros exportadores de atún habían presentado una queja ante un panel del GATT porque en Estados Unidos impedían la entrada de esos productos con el argumento de que los pescadores mexicanos no protegían a los delfines que se mezclaban con los atunes. La realidad era más complicada y tenía que ver con la desaparición de la flota atunera de San Diego. El GATT resolvió a favor de los exportadores mexicanos pero los ambientalistas norteamericanos argumentaron que ésa era la prueba de que no se iban a respetar las restricciones ecológicas. De inmediato anuncié que no utilizaríamos la resolución favorable del GATT hasta que no verificáramos que nuestra flota atunera cumplía con la protección a los delfines. Promovimos una reforma legal para la protección de los delfines y agregamos la de las tortugas, donde teníamos un programa muy ambicioso para protegerlas en su reproducción y también de los barcos pesqueros de camarón.

### **Agosto y septiembre: recuperación electoral del PRI y fortalecimiento de la capacidad de negociación del gobierno.**

El domingo 18 de agosto de 1991 se celebraron elecciones en México para renovar en su totalidad la Cámara de Diputados y la mitad del Senado. Luego de los desalentadores resultados de 1988, cuando el PRI logró por muy poco el control del Congreso, los resultados superaron las expectativas de los priístas. Mi partido no sólo mantuvo el control del Congreso, sino que logró la mayoría requerida para llevar a cabo reformas constitucionales. Asimismo, recuperó todos los distritos de la capital de la República. Los ciudadanos expresaron con su voto el apoyo a nuestro programa de reformas. Su mandato nos permitiría continuar los cambios propuestos desde el inicio del sexenio.

Ese mismo mes, Serra y Carla Hills participaron en la Convención de la Cámara Hispana de Comercio de los Estados Unidos; luego Serra viajó a Los Angeles para construir consensos entre grupos de economistas.

### **El campo en el TLC. Las discusiones más largas y cuidadosas.**

El 4 de septiembre analizamos en gabinete económico la inclusión de productos agropecuarios en el TLC. Históricamente se había comprobado que en el mundo los sectores agropecuarios eran los más resistentes a la liberalización comercial. México no fue la excepción. Poco antes de esa reunión (y sin que en esto influyera la perspectiva de un Tratado), habíamos perfilado una serie de razones para modificar el Artículo 27 constitucional que establecía las disposiciones que normaban las actividades y las relaciones de propiedad en el campo. Los hechos habían comprobado que esa reforma era impostergable si se quería promover la justicia en el campo mexicano. Serra había planteado con toda claridad que si nos negábamos a abrir la importación de maíz y frijol, los norteamericanos se negarían a incorporar en el Tratado la apertura de sus productos hortícolas. Si México decía no a la importación de maíz y frijol, los norteamericanos no permitirían la entrada a su mercado de nuestros productos agrícolas más competitivos. Por esta razón Serra propuso que el maíz y el frijol se incorporaran a la lista, si bien alargando al máximo el período de transición.

El secretario de la Reforma Agraria, Víctor Cervera Pacheco, condicionó su acuerdo a que se destinaran recursos suficientes, bien orientados y permanentes durante esa transición. Si nos íbamos a insertar en la economía internacional, la agricultura no podía quedarse afuera. Pero el sector rural requería atención y apoyo decididos sobre todo porque después de cincuenta años de protección estatal había registrado avances importantes pero mostraba una debacle social y económica de dimensión extraordinaria. Con o sin Tratado, el campo mexicano requería una reforma a fondo. El TLC era el medio para obligar a su ejecución pronta y eficaz. Había que precisar ritmos y acciones concretos y otorgar a los campesinos mexicanos apoyos directos, tal y como los norteamericanos y canadienses lo hacían con sus agricultores. Se creó un programa de apoyos al que denominamos "Procampo": por primera vez en la historia mexicana se ponía en marcha un proyecto de esa envergadura. Para llevarlo a la práctica urgía un padrón de los productores de maíz y frijol. Incluir esos productos en el Tratado nos exigía actuar de inmediato. Así lo hicimos.

El 28 de septiembre inicié una gira de tres días por California. Durante mis visitas a San Diego, San Francisco y Los Angeles, promoví el TLC. Me reuní sobre todo con grupos de mexicano-americanos y mexicanos. Fui invitado a participar en el centenario de la Universidad de Stanford. A lo largo de mi discurso puse énfasis en que México quería un crecimiento económico de calidad, sin sacrificar el medio ambiente. Ahí volví a reunirme con Mulroney para analizar el avance de las negociaciones.

### **Octubre, tensiones internas y opositores activos.**

Durante octubre continuó el intenso proceso de negociación. El 25, en una reunión de gabinete económico que duró más de tres horas, debatimos temas fundamentales del Tratado. El secretario Solana planteó que en materia de inversión extranjera era necesario pensar hasta dónde se quería llegar. Proponía restricciones sectoriales. Zedillo afirmó, tajante, que estaba a favor de la apertura total, pues la compra de empresas era un hecho en todos los países del mundo y necesitábamos más capital del que los mexicanos podían generar internamente. Era una posición extrema que no prosperó. Señalé que debíamos abrir la banca a la inversión extranjera pero mantener las restricciones para proteger ciertos aspectos estratégicos: no íbamos a

dejar el sistema de pagos de México en manos internacionales. Aspe estuvo totalmente de acuerdo. Enseguida, señalé que en los sectores en que se diera una mayor apertura, era conveniente alentar también la inversión de japoneses y europeos. Años después, ya como presidente, Zedillo haría realidad su propuesta de apertura total al capital extranjero en los bancos mexicanos.

El tema de la apertura del maíz volvió a generar opiniones encontradas. Algunos argumentaron que al abrir su importación se generaría una sacudida social tremenda. Luis Téllez, para entonces subsecretario de Agricultura, señaló que para realizar esa apertura se requerían obras de infraestructura en más de 4 millones de hectáreas; en aquellas donde no fuera posible resolver los problemas del minifundio y de la baja calidad de la tierra, había que construir una red social de protección que se tradujera en acciones de salud, educación y alimentación. Un programa tan ambicioso exigía fijar con precisión los tiempos de la apertura y una coordinación institucional muy cercana, para asegurar recursos presupuestales durante todo el periodo de transición. Les recordé mi argumento: fijar una fecha límite para que concluyera la transición a la apertura, así fuera una fecha muy lejana, se convertiría en un acicate para obligarnos a actuar con decisión a favor del campo. Serra propuso que en la próxima reunión trilateral a realizarse en Zacatecas, no se aceptara la idea de que liberáramos el maíz, mientras se analizaba cuidadosamente la decisión final. Quería conservar elementos que le permitieran planear la negociación.

En la ciudad de Zacatecas, el 15 de octubre los jefes de negociación abordaron los llamados "temas paralelos" sobre medio ambiente y trabajo. Ahí se llegó al acuerdo sobre el ramo textil, uno de los más importantes dentro del Tratado. Era en el grupo de servicios donde ahora se daba mayor trabazón. Se insistió en que la entrada en vigor del TLC sería gradual; se establecería un mecanismo de solución de controversias y se respetaría el texto de la Constitución mexicana.

En esa misma ciudad se manifestaron representantes de 120 organizaciones cívicas y partidistas; intentaban presionar a los tres gobiernos para establecer una carta de derechos laborales, implantar una política migratoria justa y sancionar a las empresas exportadoras que contaminaran el ambiente. Un grupo de obispos encabezados por Samuel Ruiz y Arturo Lona enviaron una carta a la RMAFLC en la que señalaban que el TLC amenazaba las condiciones de vida de las mayorías empobrecidas.<sup>17</sup> Ahí mismo, en Zacatecas, Jorge Castañeda exigió que se presionara a los Estados Unidos para que condicionara la firma del TLC a la realización de elecciones democráticas en México. Marie Claire Acosta, activa organizadora cívica, exigió la inclusión en el Tratado de acuerdos sobre derechos humanos. La senadora del PRD, Ifigenia Martínez, consideró que el Tratado sólo beneficiaría a las grandes empresas. Cuauhtémoc Cárdenas y el líder potosino Salvador Nava participaron en ese evento opositor.<sup>18</sup>

### **Noviembre, tres grandes transformaciones en México.**

Unos días más tarde, durante mi Tercer Informe de Gobierno, ratifiqué ante el Congreso de la Unión y el país el compromiso de negociar el TLC sin prisas y la decisión de no incluir el petróleo en los acuerdos. También anuncié tres cambios fundamentales para la vida política, social y económica de los mexicanos: primero, la iniciativa de reformas constitucionales para devolverle a los campesinos la propiedad de su tierra y otorgarles apoyos directos en lugar de precios subsidiados. Segundo, el reconocimiento de la existencia de las iglesias y el fin de limitaciones sobre su misión. Por último, la descentralización del sistema educativo mexicano y la certidumbre legal a la participación de la sociedad civil en la educación. El margen en el Congreso alcanzado durante la última elección nos permitía profundizar esos cambios dentro del país.<sup>19</sup>

En el frente del TLC, el avance a nivel de negociadores había resultado muy irregular. En el otoño, en Canadá, la reunión había durado sólo quince minutos, pues nuestras posiciones eran totalmente opuestas. En octubre se aprobó que cada delegación elaborara un borrador con el conjunto de sus propuestas. Se intercambiaron en noviembre.

Entonces se obtuvo una victoria importante: la relativa al formato del Tratado, tan decisiva como el fondo de las negociaciones. Sabíamos que tanto en la redacción como en la traducción de documentos fundamentales podían darse sorpresas tremendas. Hacia el final del año, al presentarse las propuestas por cada país, se había atorado el proceso. Nuestra delegación aportó, después de horas de intenso trabajo, un diseño excepcional: un volumen completo que contenía en tres columnas la comparación de cada postura respecto a

cada rubro y ponía entre corchetes los aspectos donde había diferencias. Bien se ha dicho que la negociación comienza cuando se ponen las propuestas por escrito. Este mecanismo facilitó tanto el trabajo que se aceptó de inmediato; fue un logro importante que definió la estructura del Tratado en el orden que a nosotros nos interesaba.

El 26 de noviembre volvimos a analizar cuidadosamente el caso del maíz. El secretario de Agricultura, Carlos Hank González, comentó que lo mejor sería dejarlo fuera, ante la evidencia de que no resultaba rentable la producción a la mitad de los campesinos. Pero ése no era precisamente el problema: dejarlos sin otras oportunidades productivas y de ingreso, significaba que la mitad de los productores y sus familias permanecieran en condiciones miserables. Al mismo tiempo, Hank reconoció que en la Ronda Uruguay y del GATT los mecanismos no arancelarios de protección iban a desaparecer, por lo que era inevitable que en ese foro tuviéramos que abrir el tema del maíz. Ante ese, Serra argumentó, con razón, que si ese paso era inevitable, lo mejor sería darlo en el seno de la negociación del TLC y lograr el mayor período de transición posible; el mismo tiempo podíamos tratar de obtener beneficios de la apertura norteamericana en áreas agropecuarias atractivas para nosotros. Hank hizo ver la negativa frontal de las organizaciones rurales a que el maíz entrara en la negociación. También destacó que esas organizaciones estaban muy alentadas con el programa de diez puntos que unos días antes habíamos anunciado para promover la revitalización del campo, en el marco de la reforma constitucional para devolver la propiedad de las parcelas a los campesinos. La decisión sobre el maíz siguió pendiente.

Decidimos reforzar el mecanismo de seguro contra caídas del precio del petróleo y mantener una política económica prudente para 1992. Adicionalmente, nos propusimos acelerar el proceso de privatizaciones para disponer de recursos públicos ante las perspectivas recesivas de la economía internacional. Córdoba me comentó que Scowcroft le había señalado que las negociaciones iban lentas y eso daba paso a que la cuestión electoral norteamericana se metiese en ellas; el asunto se complicaba, pues el presidente Bush enfrentaba una situación delicada por la recesión económica.

#### **Diciembre: recesión internacional, incertidumbre electoral en estados Unidos.**

En diciembre hice una visita a los Estados Unidos. Habíamos integrado cuidadosamente los puntos concretos para el diálogo con el presidente Bush y las reuniones de trabajo de mis colaboradores con el equipo norteamericano. Aspe nos informó que los analistas estadounidenses calculaban que en 1992 no habría recuperación económica en su país. Había un ambiente de pesimismo: Europa y Japón estaba en recesión y se hablaba nuevamente de proteccionismo comercial.

Era la octava ocasión que me reunía con el presidente Bush. También asistió el primer ministro Mulroney. Nunca un presidente mexicano se había reunido tantas veces, en lapsos tan breves, con su contraparte norteamericana o canadiense. Los temas lo justificaban: El encuentro tuvo lugar en Campo David, el 14 de diciembre. La recesión norteamericana arreciaba. El flanco político del presidente Bush se había debilitado ante la perspectiva de enfrentar a un contrincante de su propio partido en la búsqueda de su reelección. Al mismo tiempo, el ataque de los demócratas contra el tratado aumentaba. En ese contexto, los tres mandatarios ratificamos el compromiso de alcanzar el TLC pronto. Sin embargo, era obvio que el presidente norteamericano no enviaría el TLC a su congreso durante un año de campaña presidencial. Las elecciones se habían metido de lleno en la negociación y sin duda las prioridades de su agenda electoral distraerían la atención de los políticos. En México Cárdenas acusaba que, “según sus informes”, durante la conversación sostenida con Bush el gobierno mexicano había ofertado el petróleo “y otros asuntos vitales” para lograr la firma rápida del TLC. Su expresión carecía de todo sustento. Pero según las encuestas, el apoyo al Tratado en México también disminuía.

La reunión con el presidente Bush tuvo un efecto decisivo, pues terminó con los rumores, que circulaba insistentemente, de que el TLC no se firmaría sino hasta 1993.

De inmediato, Serra informó al Senado sobre la evolución de las negociaciones. El 16 de diciembre explicó con detalle los avances en materia de acceso a mercados, reglas de comercio, servicios, inversión, propiedad intelectual y solución de controversias. Anunció que los acuerdos concluirían el siguiente año.

1991 terminaba con flujos de inversión al mercado de valores que superaban los 18 mil millones de dólares, más de cuatro veces que los obtenidos el año precedente (4 mil millones). La privatización de Telmex estimuló el flujo de inversionistas en acciones de la compañía por 10 mil millones de dólares.

El 23 de diciembre, en el gabinete económico, evaluamos el fortalecimiento de la industria petrolera como el mejor antídoto a las pretensiones de privatizarla. Frente a la ofensiva de la que éramos objeto, decidimos promover una campaña de explicación al interior de Pemex, entre sus grupos de técnicos y trabajadores. Francisco Rojas la llevó a cabo con particular cuidado y esmero. Volví a insistir en que el tema del petróleo era el más delicado del TLC, pero que no modificaríamos la Constitución. Habíamos privatizado otras empresas, porque el sector público no hubiera podido soportar las inversiones que se necesitaban para su modernización. Pero el petróleo no estaba contemplado en esta estrategia. Francisco Rojas y Jaime Serra se responsabilizaron de difundir esta posición entre los mexicanos. Al final de la reunión concluimos que el año terminaba con la negociación envuelta en precios e incertidumbres.

1. F. W. Mayer, *Interpreting Nafta. The science and art of political analysis*, New York: Columbia University Press, 1998, Capítulo 4.
2. Para el detalle de la organización de la Oficina en Washington, véase el relato de H. Von Bertrab, *El redescubrimiento de América. Historia del TLC*. México: FCE, 1996 Capítulo 1 y 4 y el de WA. Orme Jr. , *Understanding Nafta. México, Free Trade, and the New North América*. Texas: University of Texas Press, 1998, p. 76.
3. En realidad, más que aprobarlo, nadie se opuso, y el mecanismo legal establecía que en esa circunstancia, quedaba aprobado automáticamente. Para una descripción de la vía rápida véase Luis Rubio, *¿Cómo va a afectar a México el Tratado de Libre Comercio?* , pp. 53-62.
4. F. W. Mayer, *op. cit.*, pp. 81-82.
5. *Dallas Morning News*, febrero 17 de 1991.
6. *Washington Post*, marzo 22 de 1991 7. *Ibid.*
7. *Ibid.*
8. El Exchange declaró: "Generalmente estos viajes consisten en un saludo. muchas sonrisas para la foto y el intercambio de regalos. Pero esta visita clasificó muy alto en términos de sustancia. El presidente capturó realmente la mente de los capitanes de la industria." *Wall Street Journal*. abril 15 de 1991.
9. Véase los datos y la situación del momento en H. Von Bertrab, *op. Cit.*, p. 66.
10. Proceso, mayo 13 e 1991.
11. Citado en J. Garciadiego, et al., *op. Cit.*, p. 360.
12. Para conocer con detalle el funcionamiento de cada grupo y el debate sobre los sectores más difíciles, véase L. Rubio, *¿Cómo va a afectar a México el Tratado de Libre Comercio?* , México; FCE, 1992.
13. Se escribió que "los negociadores mexicanos consultaron más estrechamente con los sindicatos que sus contrapartes". F.W. Mayer, *op. cit.*, p.115.
14. Javier Gil por UNORCA y José Luis Díaz por UGOCP.
15. Véase *Crónica del Gobierno de Carlos Salinas de Gortari, 1988-1994*. Tercer año, México: FCE, 1994, pp. 237-240
16. J. Garciadiego, et. al., *QP cit*, p. 431.
17. *Ibid.*, p. 509.

18. Ibid., pp. 509-512.
19. México cívico. Los Informes de Carlos Salinas de Gortari ante la Nación, México: Rayuela Editores, 1994.

## 4

**1992: FIRMA DEL TRATADO Y... VOLVER A EMPEZAR****Un año de cambios fundadores.**

El cuarto año de mi gobierno fue definitorio. Empezaban a tomar posiciones los grupos alrededor de la sucesión presidencial. La lucha interna se intensificó. Frente a eso, el gobierno tenía como un gran activo el triunfo en las elecciones federales de agosto anterior. Apoyado en la fuerza del referéndum que significó el resultado de esa elección, el 4 de marzo de 1992 precisé ante el pleno del Gobierno y del PRI el ideario que orientaba nuestras reformas, el liberalismo social. Apoyados en ese ideario, promovimos un conjunto de transformaciones para la consolidación del proyecto de cambios integrales para el país. Así, en 1992:

- Se reformó el Artículo 27 Constitucional para dar a los campesinos derecho pleno sobre su tierra y sobre su destino.
- Se reformó el Artículo 130 de la Constitución para reconocer la existencia de las iglesias y para armonizar sus relaciones con el Estado.
- Se reformó el Artículo 3º. de la Constitución mediante una negociación inédita con toda la oposición y se procedió a la descentralización del sistema educativo.
- Se consolidó el recientemente creado Instituto Federal Electoral, IFE; a partir de 1994, ese órgano quedaría controlado por los ciudadanos. .
- Se dotó al programa de Solidaridad del mayor presupuesto en su historia y se fundó el Instituto Nacional de Solidaridad.
- Se consolidó la reforma interna de PEMEX, una batalla decisiva para la soberanía del país, como un hito en la lucha que a lo largo del siglo XX habían dado varias generaciones de mexicanos.

**En México arrecia el debate contra la apertura.**

Para el comienzo de 1992, en México se habían decantado claramente las posiciones respecto al TLC. Luis Rubio escribió con razón:

La oposición al Tratado comenzó mucho antes de que se iniciaran las negociaciones formales... La oposición al TLC en México tenía ante todo un componente político e ideológico que, sin embargo, muchas veces se veía mezclado con una argumentación de tipo económico.<sup>1</sup>

Las críticas de la oposición iban desde aquellas que deploraban la pérdida de soberanía, los riesgos para la identidad cultural, las amenazas al ambiente y la entrega del petróleo, hasta las que lamentaban una supuesta desatención a las asimetrías entre los tres países. Todas coincidían en un punto: no estábamos informando bien sobre el proceso.

En el PRD se dio una obstinada oposición al TLC. A finales de noviembre de 1990, cuando ya habíamos eliminado la pretensión norteamericana sobre el petróleo mexicano, Cuauhtémoc Cárdenas viajó a Canadá. Ahí declaró: "Una vasta mayoría de canadienses ha llegado a la conclusión de que el TLC entre Canadá y los Estados Unidos fue un acuerdo negativo y desean que se cancele".<sup>2</sup> Con ese argumento, Cárdenas buscaba debilitar la presencia canadiense en la negociación del TLC y convencer a los mexicanos de que se opusieran. En febrero de 1991, Cárdenas señaló en Nueva York que el Tratado empeoraría la situación económica del país; ese mismo mes, en la Ciudad de México, en el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM) el mismo Cárdenas insistió en que el Tratado subordinaría al país a decisiones tomadas en el extranjero: Afirmó que el Tratado significaba "ir a contracorriente de las tendencias naturales de nuestro desarrollo e integración".<sup>3</sup> No aclaró cuáles eran esas "tendencias naturales" de nuestra integración, ni ofreció un análisis basado en información objetiva para sustentarlo. En abril, en Veracruz, acusó al gobierno de

promover un Tratado que, según él, obedecía a una "política entreguista que atenta contra la soberanía nacional". Ricardo Valero, responsable de Relaciones Internacionales del PRD, denunció que las declaraciones oficiales sobre el petróleo en el TLC eran "un engaño" y afirmó que nuestros negociadores no tenían representatividad. En mayo de 1991, Cárdenas anunció que en las elecciones de agosto su partido ganaría la mayoría en el Congreso; con esa mayoría, según él, trabajarían "para revertir el TLC", al cual consideraba "un instrumento para cerrar el paso a la alternancia democrática en el país".<sup>4</sup> En junio propuso recurrir a toda la capacidad de movilización y convocatoria del PRD para evitar que México suscribiera el Tratado. <sup>5</sup> En la elección nacional de agosto de 1991 la votación a favor de su partido se desplomó: ocupó el tercer lugar con sólo 8.3% de los votos.

En 1991, y previo a la elección federal de ese año, durante un foro del PRD sobre desarrollo económico en Guanajuato, Aguilar Zinser y Castañeda insistieron en que en el debate electoral se había olvidado el tema del TLC. Señalaban que se estaba renunciando a un capitalismo nacional. Dentro de la sociedad civil se formó la Red Mexicana de Acción Frente al Libre Comercio (RMAFLC), con Bertha Luján, Carlos Heredia, Pablo Pérez Severiano y Alejandro Quiroz como líderes. Estaba integrada por más de 50 organizaciones sociales; incluía sindicatos universitarios, corrientes disidentes del magisterio y el Frente Auténtico del Trabajo (FAT). La RMAFLC propuso "garantizar que ningún pacto comercial lesione la soberanía nacional ni los derechos conquistados por los mexicanos". Era una propuesta totalmente correcta. Una parte de la sociedad civil optó por esta vía, y aunque fueron severos opositores al TLC, muchos de sus planteamientos fueron favorables a la negociación.

La RMAFLC insistió en incluir una serie de demandas de tipo social, como homologar los salarios y los sistemas de seguridad social en los tres países; pero rechazaba la imposición de normas de productividad y organización del trabajo ajenas a nuestra cultura. Señalaron que en México no existía discusión pública acerca del Tratado, que con el TLC se regresaría a una economía de principios de siglo y que las exportaciones competitivas las controlaba un pequeño grupo de empresas transnacionales. Asimismo, afirmaron que fincábamos el desarrollo del país en las empresas maquiladoras y que Solidaridad era un programa demagógico. Por último, exigieron la incorporación de un código o carta social que avalara el mejoramiento de prestaciones sociales y derechos laborales en los tres países.

En el PAN las actitudes ante el TLC estaban divididas. Uno de sus miembros más destacados y combativos, Diego Fernández de Cevallos, le dio su apoyo desde el inicio. También Carlos Castillo Peraza y Gabriel Jiménez Remus. Pero otros como Pedro Gama Medina, Antonio Lozano Gracia y Felipe Calderón se opusieron de manera sistemática. Precisamente al momento de entrar a la fase final de la negociación, Calderón promovió que se pospusiera, con el argumento de que la recesión económica en Estados Unidos y la importancia del periodo electoral no hacían aconsejable la firma del Tratado. José Angel Conchello manifestó que ningún mexicano bien nacido firmaría el TLC.

Entre los sindicatos mexicanos algunos se oponían al TLC. En particular los agrupados en torno al FAT, una organización sin mucha representatividad pero muy activa. En contraste, el Sindicato Mexicano de Electricistas (SME), organización sindical con una larguísima tradición de lucha independiente, participó en el debate sin descuidar sus principios originales. Cuando el SME invitó a sus similares canadienses a dialogar sobre el TLC, éstos equivocaron el planteamiento y exigieron a los nuestros que rechazaran el Tratado pues, según ellos, "sería una guillotina para México". Los términos en que se expresaron fueron tan injuriosos que el dirigente del SME les respondió: "Los mexicanos no somos un pueblo sumiso, sino en ascenso... con más historia y tradición de lucha que muchos países que se empeñan en prejuzgarnos". Los sindicalistas canadienses no lograron que sus contrapartes mexicanas se sumaran al rechazo del TLC.

Aunque en otro tono, también el tema rural despertaba fuertes polémicas. Desde 1989, a iniciativa nuestra, se constituyó un mecanismo de diálogo y agrupación que contemplaba a todas las organizaciones rurales, desde las provenientes de la extrema izquierda hasta las del centro (es decir, desde organizaciones creadas por el Partido Comunista hasta las auspiciadas por el PRI). Ese nuevo mecanismo se denominó Congreso Agrario Permanente (CAP). A lo largo del proceso de negociación, el CAP participó con intensos debates, sin llegar a una posición unánime sobre la inclusión de los productos agropecuarios en el TLC. Por eso la principal organización campesina del PRI, la CNC, construyó un apoyo razonado. Gracias a los encuentros que celebré con todas las organizaciones del CAP, pudimos aclarar los aspectos más

controvertidos entre el campo y el TLC y encontrar propuestas que acercaran las posiciones.<sup>6</sup> Desde la CNC, la voz más importante para plantear con claridad los plazos de desgravación fue la de Hugo Andrés Araujo. Primero como Secretario de Organización y después como Secretario General de la CNC, su planteamiento esencial se basó en la necesidad de redefinir la estrategia para el campo. Como precondition para incluir los productos agropecuarios en el TLC, Araujo exigió que el Estado mexicano promoviera una política de nuevo tipo a favor del campo. Tenía razón: incluir en la negociación el maíz y el frijol junto con otros productos básicos y fijar sólo plazos largos para la desgravación era una insensatez. Había que sumar un claro y amplio programa de apoyo rural. Respondimos a esta exigencia con un programa integral. Por su lado, la organización de los productores rurales privados, la CNPP, defendió los intereses de los pequeños propietarios del campo.

Dentro del gobierno también surgían voces que advertían sobre otros riesgos. En noviembre de 1992 un subsecretario señaló el riesgo de que el TLC lesionara la independencia nacional. El embajador plenipotenciario de México para asuntos especiales, Miguel Alemán, expresó dudas de que los Estados Unidos cumplieran lo convenido. Desde algunas áreas de la Secretaría de Programación y Presupuesto se comentaba el riesgo de que los plazos de transición fueran muy cortos. El caso más delicado ocurrió en febrero de 1991, a dos días de que se reuniera en Acapulco una asociación que agrupaba a los empresarios más importantes de los Estados Unidos, *The Conference Board*; para el encuentro estaba prevista la participación de la negociadora norteamericana Carla Hills y del Ministro John Crosbie de Canadá. Antes de que Hills y Crosbie llegaran, un funcionario del área de negociaciones comerciales de la Secofi afirmó que el petróleo mexicano no podía quedar fuera del Tratado. Fue removido inmediatamente de su puesto: no podíamos permitir que se pensara en la posibilidad de incluir el petróleo. Fue un momento muy delicado en el proceso. Serra tuvo que declarar por enésima ocasión que el petróleo no estaría en la mesa de negociaciones

Al inicio de 1991, en una entrevista con la revista *New Perspectives Quarterly*, el ex secretario de Hacienda y Director del Centro de Estudios Mexicanos para América Latina (CEMLA), expresó que México no estaba lo suficientemente fuerte para firmar un TLC con los Estados Unidos. Sin embargo, unos meses más tarde, al comparecer ante el Senado para su ratificación como embajador en España, declaró que el TLC no provocaría calamidades generalizadas.

Para sumar adeptos, Colosio movilizó al PRI alrededor de los temas más sensibles. En noviembre de 1990 promovió diálogos con la pequeña y mediana empresa. Desde el Senado, la participación de Rogelio Montemayor, senador por Coahuila, fue esencial. Socorro Díaz, una progresista dirigente del PRI que había sido presidenta de la Cámara de Diputados, se incorporó como coordinadora del Consejo Asesor para el TLC. Sin embargo, entre los diputados del PRI había divisiones: en febrero de 1991, el presidente de la Comisión de Presupuesto y la Secretaría de la Comisión de Hacienda se enfrentaron al presidente de la Comisión de Comercio. Aquéllos argumentaban que, conforme a la Constitución, sólo el Senado podía intervenir en la aprobación de tratados internacionales. Pero el presidente de la Comisión de Comercio respondió, acertadamente, que los diputados sí tenían el derecho de hacer análisis y reuniones sobre un tema tan relevante.

En el sector empresarial hubo al principio oposición a que Canadá participara en la negociación. Después, Jorge Ocejo, de la Confederación Patronal (Coparmex), manifestó en forma persistente su oposición al TLC; en 1991 expresó que el Tratado pondría en peligro los valores de los mexicanos pues, según él, acarrearla fenómenos negativos de transculturización.

La Iglesia católica desempeñó una labor delicada. En su seno se dejaron oír divergencias alrededor del TLC. Sin embargo, también tuvimos aliados, como el Cardenal Juan Jesús Posadas Ocampo, el Cardenal Adolfo Suárez Rivera y el Cardenal Ernesto Corripio Ahumada. En particular; Posadas expresó sin ambages su apoyo al TLC al momento de concluirse la negociación; él y Suárez afirmaron: "El tratado significa una oportunidad de avance porque México no puede ni debe quedar aislado".<sup>7</sup> Por su parte, los obispos Samuel Ruiz y Arturo Lona mostraron abiertamente sus reservas sobre el TLC. Al concluir la negociación, la Comisión de la Pastoral Social del Episcopado se pronunció en contra, al afirmar que el TLC se había suscrito "de espaldas al pueblo".<sup>8</sup>

Lorenzo Meyer, académico y editorialista, se manifestó en contra del TLC, al que describió como un

"profundo viraje al nacionalismo histórico de la economía mexicana, sin tomar en cuenta a la sociedad mexicana".<sup>9</sup> Una aguda estudiante de Relaciones Internacionales le recordó a los académicos que si bien las economías de México y Canadá eran muy pequeñas en relación con la de los Estados Unidos "históricamente nuestro país ha demostrado que la cercanía geográfica con una de las grandes potencias no ha sido elemento de subordinación".<sup>10</sup> Adrián Lajous, editorialista y ex Director del Instituto Mexicano de Comercio Exterior (IMCE), aseguró que el TLC daría seguridad a los mercados.

Desde la sociedad civil, los ecologistas reunidos alrededor del llamado Grupo de los 100 presionaron tenazmente para que el cuidado del medio ambiente formara parte del Tratado. Hornero Aridjis, su dirigente, alertó con sus planteamientos que el apartado correspondiente se integrara mejor. Muchos otros grupos ecologistas sumaron su voz para exigir que el TLC garantizara la preservación del entorno natural. Diversas voces opuestas al Tratado lograron que se acelerara el ritmo de las reformas y se ampliara la agenda de temas en la negociación, en particular en lo relativo al medio ambiente. Sin duda, su presión fue favorable. Merecen crédito por sus aportaciones.

### **Nuevas modalidades para comunicar los temas del Tratado.**

Dentro de la estrategia de difusión cambiamos el formato y desechamos los discursos que desvirtuaban la comunicación con el auditorio masivo. Procedimos a los mensajes de cobertura nacional. En ellos abordé los temas más complejos mediante charlas accesibles en las que explicaba los alcances del TLC. Me referí, por ejemplo, a su impacto en la generación de empleos: señalé que para profundizar ese impacto se necesitaban inversiones y que las exportaciones nos darían los recursos para lograrlo. Con frecuencia recalqué que las negociaciones no serían precipitadas ni apresuradas; era la única manera de hacer que prevaleciera el interés superior de la Nación.

En febrero de ese año concedí una entrevista al semanario estadounidense *La Raza*. En marzo hablé con algunos medios de Canadá y con el *Financial Post*, ante quienes reafirmé las ventajas del TLC para los trabajadores. En abril conversé con el *Globe and Mail* sobre los riesgos de una mayor migración ante la falta de empleo en México. Hacia mayo concedí otra entrevista al *Journal of Commerce* de Estados Unidos, esta vez acerca de la situación de los trabajadores. Simultáneamente grabé programas con la BBC de Londres y conversé con *Il Messaggero* de Italia para informar a los europeos.

También buscamos los contactos directos con el exterior Solana partió a una visita al Japón para atender el frente asiático Serra viajó a España y al mes siguiente fue también al Japón En junio se promovieron oportunidades de inversión entre México y la Cuenca del Caribe En ese mismo mes de gira en Europa, conversé de manera amplia con los dirigentes políticos de Alemania, Italia y la Unión Soviética sobre los alcances del TLC En septiembre declaré ante el *Financial times* de Londres que esperábamos concluir la negociación al año siguiente En octubre le concedí una entrevista a la cadena independiente norteamericana PBS En noviembre, expliqué los alcances de la negociación a los 'dirigentes políticos de las naciones del Sur reunidos' en la Cumbre del Grupo Sur-Sur, en Caracas En enero de 1992 participé en el Proyecto Mundial de Medios de Comunicación del periódico *The Christian Science Monitor*.

Por su parte, Serra organizaba reuniones mensuales de evaluación del TLC y publicaba informes semanales. Debatía en el radio con opositores, aparecía en la televisión, acudía a foros empresariales, obreros y académicos. En abril de 1991, Serra y Mosbacher pusieron en marcha un Seminario Internacional de Información para periodistas, en el cual participaron más de 350 representantes de los medios de comunicación. En Secofi se ofrecían explicaciones sobre el TLC prácticamente a diario. Jaime Zabłudovsky, Herminio Blanco, Pedro Noyola, Enrique Espinosa Velasco y Guillermo Aguilar Álvarez, entre otros, participaron en foros y encuentros, tanto dentro de México como en el exterior. El trabajo de revisión de los textos legales fue realizado con gran esmero por el propio Guillermo Aguilar, quien había adquirido amplia experiencia internacional en la Corte de París.

Pusimos en marcha, además, una campaña en medios masivos de comunicación. La instrumentó mi asesor en la materia, Isaac Chertorivski. Su propósito fue informar a la población que se negociaba con apego a nuestra soberanía ya la Constitución, a tiempo para avanzar en la modernización del país, y para comunicar los avances en la negociación y, llegado el momento, el resultado del proceso. La estrategia consistió en

segmentar los períodos de comunicación conforme avanzábamos. Tuvo como objetivo a toda la población del país. Lo más importante fue no generar expectativas excesivas entre ella. Sólo se utilizó un concepto rector para todas las etapas; éste fue: "Con el Tratado, Un paso más". Confirmó que considerábamos al TLC como parte de la reforma y de los cambios, pero no como el único propósito ni del cual dependían todos nuestros esfuerzos. Tuvo un enorme impacto de recordación y aceptación.

En el seno de la sociedad civil se daban continuas discusiones sobre la pertinencia del Tratado. La Facultad de Derecho de la UNAM instrumentó un foro de debate sobre la propiedad intelectual y el TLC; la Facultad de Economía, por su parte, organizó otro acerca de las perspectivas de México ante el Tratado. El debate enriquecía la comunicación. El TLC se comprendía cada vez mejor.

### **La oposición dentro de Estados Unidos.**

A principios de 1992, dentro de Estados Unidos se habían definido con claridad las posiciones respecto al TLC. Para impedir su aprobación se movilizaron intereses muy diversos. Muchos eran francamente antimexicanos. Desde luego, también existía una legítima preocupación entre los sindicatos norteamericanos; temían que la apertura comercial implicara una avalancha de productos elaborados con mano de obra mexicana barata o la transferencia masiva de empleos a México. Sin embargo, uno de nuestros principales intereses al promover el TLC era, precisamente, que los obreros mexicanos elevaran sus remuneraciones por medio de sus luchas. Además, en los hechos, no había indicios o pruebas de que pudiera darse una fuga masiva de los puestos de trabajo.

Los opositores surgían de la más variada gama de agrupaciones, desde las organizaciones sindicales hasta la Iglesia de los Discípulos de Cristo, la orden católica de los Padres de Maryknoll, la Coalición sobre el Trabajo de los Niños o los Amigos de la Tierra, por citar algunos ejemplos. Pedían ampliar la agenda comercial para incluir derechos humanos, deuda pública, trabajo de los niños. y aunque se trataba en muchos casos de demandas justas, pretender incluirlas todas en una negociación comercial significaba saturar la agenda y hacer imposible el Tratado.11

Otros opositores con intereses francamente opuestos, paradójicamente al final se convirtieron en aliados. Así sucedió con los defensores de los derechos humanos y la democracia, que se unieron en su oposición al TLC con los grupos más antimexicanos y racistas. También algunos grupos sindicalistas y ONG's, terminaron coincidiendo con agricultores contrarios a toda norma de protección al medio ambiente y que practicaban indignas conductas laborales. En algunos casos, a esos sindicalistas los financiaron empresarios que se dedicaban a desarticular los esfuerzos de sindicalización. No faltaron los que habían pretendido siempre que México permaneciera como país subdesarrollado, pobre, sumido en el aislamiento.

Los estadounidenses tuvieron que montar una coalición denominada US-NAFTA con organizaciones de negocios y de la sociedad civil para promover y coordinar los esfuerzos de apoyo. Para mediados de 1993 se contaban 2,300 empresas y grupos de cabildeo. Las cabezas pertenecían a las 500 firmas más grandes de los Estados Unidos. La coalición llevó su trabajo hasta los dirigentes de la industria local y sus bases. Hubo acción directa de cientos de pequeñas empresas que celebraban los beneficios que el TLC les traería. COECE obtuvo la lista de más de 12,000 negocios norteamericanos que tenían transacciones con los mexicanos. La coalición utilizó estos datos para exigir a sus legisladores que respaldaran el Tratado. .

### **Información torcida sobre las diferencias salariales entre México y Estados Unidos.**

Los opositores argumentaban que el TLC movería plantas norteamericanas a México para tomar ventaja de la mano de obra barata y advertían sobre las deficientes condiciones laborales en nuestro país. Según ellos el mercado mexicano no existía porque no había clase media. La realidad era más compleja: si bien muchos mexicanos vivían en condiciones inaceptables de pobreza percibían salarios muy bajos, también existía una capa conformada por más de 20 millones de personas con un poder de compra muy alto; estos mexicanos, afirmaba un comentarista estadounidense, "comen y visten mejor que un gran número de norteamericanos". 12 Además, durante mi sexenio los salarios manufactureros y de servicios habían crecido mucho más rápido que en los Estados Unidos y reducían magistralmente su diferencia. Por otra parte, los opositores norteamericanos dejaban de lado el hecho que en México el costo de la mano de obra no

representaba ni el 15% de los costos totales, por lo que su monto no era determinante para cambiar la localización geográfica de una planta. En consecuencia, las disposiciones laborales mexicanas eran más severas que las norteamericanas: garantías contra ceses, obligación de reparto de utilidades, tres meses pagados por maternidad, paga doble por trabajo extra y protección a derechos de huelga, entre otras. El mismo comentarista norteamericano señaló: “Son condiciones laborales que los sindicalistas americanos soñarían tener”.<sup>13</sup> AL argumento de que las leyes mexicanas no se aplicaban adecuadamente, respondimos que habíamos reforzado la vigilancia sobre su aplicación, en cambio, que en el centro de los Estados Unidos proliferaran las plantas extranjeras sin sindicatos.

Se decía también que el salario/hora de los obreros mexicanos era de 58 centavos de dólar. Sin duda, esto llegaba a suceder en algunas plantas, sobre todo en maquiladoras de la frontera. Pero no era lo usual. En México el promedio salarial de los trabajadores manufactureros era de 2.50 dólares por hora, y si se tomaban en cuenta los beneficios derivados de sus prestaciones (reparto de utilidades, aguinaldo, vacaciones pagadas 20 días al año, pago doble por trabajo extra), el promedio podía aproximarse a 4 dólares la hora. El paquete de prestaciones en nuestro país ascendía a más del 65% del salario base, contra el 8% que representaba en Estados Unidos. Si se contabilizaban los beneficios mencionados, la diferencia entre los sueldos de los trabajadores manufactureros americanos y los salarios de los mexicanos resultaban, en realidad, de 3 a 1.<sup>14</sup> Cuando algunos afirmaban, ya en el extremo, que la diferencia era de diez veces, lo que estaban haciendo era comparar el ingreso per cápita de Estados Unidos (alrededor de 22,000 dólares) con el de México en los ochenta (2,000 dólares). Pero aún esto cambió: al final de mi administración el ingreso per cápita en México era de más de 4,000 dólares, y la diferencia con el de los Estados Unidos se había cerrado a 5 a 1. Y la productividad iba en ascenso. Era necesario contar con información veraz y precisa para normar el debate.

#### **Entre enero y febrero, acciones decididas.**

Para el inicio de 1992, conforme avanzaban los acuerdos, crecían las tensiones dentro del gobierno mexicano. Algunas áreas específicas se veían orilladas a tomar decisiones en relación a sus responsabilidades, y todo esto impactaba en la negociación. Pocas horas antes de concluir 1991, el influyente senador Bentsen le envió una carta a Jaime Serra; le reprochaba algunas restricciones impuestas por la SARH y otras provenientes del sector aduanal contra compañías transportistas y contra importaciones de productos agropecuarios norteamericanos. De acuerdo a la opinión de Bentsen esas restricciones era contraria al espíritu del Tratado (¡a pesar de que el TLC todavía no existía!). Jaime me planteó, con razón, la necesidad de una mayor coordinación al interior del gobierno; esto nos permitiría conocer los motivos de algunas decisiones y tener respuestas oportunas en las mesas de negociación. Redoblamos la comunicación interna y la coordinación.

Llevábamos dos años en la negociación, y aunque no lo sabíamos, faltaban todavía casi otros dos para concluirlo y su votación. El equipo acometía trabajos de fondo diferentes al proceso del TLC. Serra estaba inmerso en el programa más ambiciosos de desregulación que se había llevado a cabo en la historia de México. Aspe trabajaba en la transformación de la estructura tributaria del país, promovía la reforma financiera y saneaba al sector público. Otros miembros del equipo avanzaban en las reformas rurales, en las relaciones con las iglesias y en el ámbito electoral. Todo el gobierno se empeñaba en el intenso proceso de cambio.

El 14 de enero de 1992 hubo reunión de gabinete económico. Revisamos algunos aspectos del Tratado, en especial los relativos a las ventajas y los inconvenientes de abrir la participación o comercialización de algunos productos. Fue una reunión muy larga que culminó casi a la medianoche. En materia petrolera, confirmaríamos nuestra negativa de regresar a los contratos de riesgo. El gas volvió a ser motivo de controversia entre Secofi y Pemex. Rojas insistía en que abrir la libre importación de gas a particulares debilitaría la posición de Pemex. Serra argumentaba que no debía posponerse demasiado la decisión; para México, insistió, no era competitivo producir más combustóleo, ya que la industria que lo utilizaba disminuía su eficiencia y se colocaba en desventaja. Sin embargo, era preocupante depender de las importaciones de gas de los estados Unidos, donde la oferta no duraría muchos años. Resultaba indispensable buscar más gas en México, además nuestras reservas de crudo eran elevadas en azufre y exigían mayor refinación para alcanzar la calidad requerida, lo que lo hacía más caro. Solana propuso que la apertura del gas se revisara más adelante y no en relación al TLC. Serra respondió que el país perdería la posibilidad de conseguir importantes

beneficios; más tarde, las circunstancias podría obligarnos a ceder.

En este tema, el gabinete se dividió. Francisco Rojas advirtió con énfasis el riesgo de abrir la importación de gas; la acción, aunque ofrecía ventajas ecológicas, iba en contra del uso de las reservas de crudo pesado mexicano. Además, la estructura industrial de Pemex estaba orientada hacia ese crudo. A esto había que agregar, de acuerdo con Rojas, la falta de recursos para cubrir los proyectos de inversión necesarios, lo que significaba que los importadores de gas ganarían fácilmente el mercado interno. Era incongruente, señaló, que a Pemex le negaran recursos para la inversión pero lo obligaron a competir con las importaciones. Para Rojas eso no era ingresar al libre mercado sino entregar el mercado. Las posiciones eran claras: Serra proponía, con razón que, de abrirse el gas, (lo que consideraba necesario), debería hacerse a cambio de ventajas en la negociación comercial. Rojas por su parte señalaba que, de abrirse (a lo que se oponía), habría que autorizar inversiones cuantiosas para transformar la estructura productiva de Pemex y encontrarle un mejor uso a las elevadas reservas de crudo pesado del país.

Recordé que la apertura, en general, buscaba elevar la eficiencia competitiva del país; con o sin TLC, tanto Pemex como la comisión Federal de Electricidad (CFE) debían transformarse en empresas competitivas. Si de cualquier forma era impostergable su reestructuración, debíamos aprovechar las oportunidades que esa alternativa nos brindara para la negociación. Había que planear con cuidado la apertura del gas, para la que aún no estábamos preparados.

Pasamos al tema de los servicios financieros. Aspe señaló que en esta área los estadounidenses tenían poco que ofrecer, dado que la mayoría de las autorizaciones era facultad de los estados. Los banqueros mexicanos se oponían a otorgar concesiones sin reciprocidad. Herminio Blanco hizo ver que este tema era para los americanos un *deal breaker*, es decir, un punto que podía llevar a una ruptura de la negociación., sin embargo, hacer algunas concesiones no era una posición extrema; la propuesta de Secofi era “acabar como empezaron los canadienses”: su posición inicial fue una limitación de 10% al capital extranjero pero al final abrieron todo. Blanco recordó que la reciprocidad o “el pago” en la apertura financiero se podría cobrar en algún otro sector ele negociación.

Para Aspe era prioritario evitar que los extranjeros se apoderaran del sistema e pagos y del sector asegurador, el más vulnerable. El Departamento del tesoro norteamericano le había solicitado una reunión a puerta cerrada; Aspe respondió que sólo se reuniría con ellos acompañado de Secofi, porque el gobierno mexicano tenía la política de no entablar negociaciones paralelas. Por otra parte, había temas en los que algunos miembros del gabinete demandaban reciprocidad. Tal fue el caso de la mariana de cabotaje: Solana propuso que ésta de abriera a la inversión extranjera en la misma proporción que la muy protegida marina de cabotaje norteamericana (25%); Serra respondió, con razón, que nuestra apertura no era una simple negociación sino que debía llevarse a cabo también por motivos de eficiencia interna. En todo caso, proponía obtener reciprocidad en otras áreas.

Serra consideró que la firma del Tratado podría concretarse en abril o julio. En lo personal, me parecía más probable que se llevara a cabo en noviembre, después de la elección presidencial estadounidense. No me equivoqué. Mientras tanto, en las reuniones de gabinete económico explorábamos escenarios alternativos para la llamada "inicialización" (la firma inicial por parte de los negociadores, previa a la de los jefes de Estado o de gobierno). En la reunión del 29 de enero, por ejemplo, se plantearon los diferentes escenarios para el TLC y su impacto en las expectativas de la comunidad. Consideramos que si el Tratado se "inicializaba", podríamos aprovechar ese momento para dar un impulso a las medidas internas destinadas a elevar la competitividad. Entre ellas, una muy importante era reducir los precios públicos que incidían en la eficiencia internacional de las empresas mexicanas: tal era el caso de los precios de la electricidad, que eran más altos en México que en el extranjero. Además, su reducción podía convertirse en un medio adicional para abatir la inflación, en la perspectiva de estabilización que habíamos construido. No dejábamos de tener en cuenta que la inicialización estaba lejos de representar la aprobación del TLC. Y la realidad nos lo confirmó: entre la inicialización y la ratificación transcurrió casi año y medio!

El 16 de enero de 1992, en el Castillo de Chapultepec de la Ciudad de México, se celebró la firma de los Tratados de Paz de El Salvador. Como testigos acudieron diversas personalidades, entre ellas Felipe González, el presidente de España, y James Baker, secretario norteamericano de Estado. Durante la cena,

sostuve una larga conversación con Felipe González. Con gran lucidez, el mandatario español me alertó sobre los riesgos de prolongar la negociación del TLC.

Al día siguiente, el secretario Baker fue muy claro conmigo. La perspectiva de reelección del presidente Bush, me dijo, estaba en serio riesgo, pues la recesión de la economía afectaba sus posibilidades. Además, el reciente viaje de Bush al Japón había sido muy desafortunado. Para colmo, la ofensiva de un republicano en disputa por la candidatura mermaba la unidad de su partido. Bush, Brady y él mismo, concluyó Baker, apoyaban decididamente el TLC, pero si la negociación no se terminaba a finales de ese mes, la posibilidad de que lo firmaran iba a enfrentar serias dificultades políticas. No eran perspectivas alentadoras.

A mediados de enero de 1992, los jefes de negociación se reunieron por quinta vez, en esta ocasión en Washington D.C. Fue un momento importante, pues el texto que propuso nuestra delegación resultó un acierto. En esta etapa los norteamericanos fueron flexibles y los mexicanos creativos. En dos semanas esperaban tener listo un documento que podría representar una primera aproximación al TLC. Entonces Carla Hills volvió a insistir en el tema del petróleo. Declaró que el de los energéticos era un punto muy importante para la economía estadounidense y tenía que ponerse sobre la mesa de discusión. Serra respondió de inmediato: se dialogaría sobre las reglas de importación y exportación, pero el petróleo no sería tratado como una mercancía más. Cuando recibí a Carla Hills a principios de febrero, no le permití que me tocara el tema del petróleo que para mí estaba cerrado. En el desayuno celebrado en Los Pinos con la delegación que ella encabezaba (compuesta por más de 40 personas, entre empresarios, legisladores, líderes obreros y ambientalistas), se encontraba Thomas R. Donahue, dirigente sindical de la más grande organización obrera de los Estados Unidos, la AFL-CIO. Donahue era un persistente opositor del TLC. Al final del desayuno conversé en privado con él. No resolvimos nuestras diferencias pero el intercambio fue provechoso.

En febrero se desarrolló la sexta reunión e negociadores, ahora en Canadá: A los pocos días, en Virginia, Estados Unidos, tuvo lugar otra más. Se entró a fondo en las diferencias sobre agricultura, industria automotriz y servicios financieros. Los corchetes empezaron a ser eliminados. Se manifestaron ahí los opositores mexicanos quienes señalaron que no querían ser empleados de los Estados Unidos sino socios comerciales. El 12 de febrero me reuní con los dirigentes nacionales del PAN para explicarles extensamente las perspectivas de la negociación. Les reiteré que no esperaba que se firmara antes de noviembre.

Casi una semana después, los jefes de la negociación se reunieron en Dallas, Texas. Los textos preliminares estaban sembrados de corchetes: así se señalaban los puntos en los que aún no había acuerdo. La labor de los integrantes del "cuarto de al lado" resultó insustituible a la hora de establecer acuerdos y, en consecuencia, eliminar corchetes. Y es que nuestros negociadores oficiales no aceptaban ningún punto que no se hubiera analizado previamente con los representantes de cada rama productiva, los cuales se encontraban presentes precisamente en el cuarto de al lado. Los intercambios de opinión eran constantes. Se consiguió eliminar casi la totalidad de los desacuerdos entre las partes y se dio inicio a la elaboración de los anexos.

Por esos días, Cárdenas se desplazó a California, donde se reunió con representantes sindicales opuestos al Tratado para "luchar de manera común contra el TLC".<sup>15</sup> Jorge Castañeda, también en California, señaló de nueva cuenta que la firma del Tratado debía condicionarse a la realización de elecciones limpias en México. Para fines del mes, Porfirio Muñoz Ledo demandó a Serra que suspendiera las negociaciones por dos años, mientras concluía el proceso electoral en los Estados Unidos y México salía de sus "condiciones de debilidad".

El 27 de febrero me reuní con el presidente Bush en San Antonio. El día anterior, antes de viajar me entrevisté con miembros del *Minority Business Leader Mission* y con el gobernador Fife Symington, de Arizona. Además, sostuve una reunión con el gabinete económico. Serra manifestó la posibilidad de que la negociación concluyera el 15 de marzo. Les hice ver que, en cuanto el TLC estuviera cerrado, lo daríamos a conocer a la opinión pública. Solana comentó que convenía conservar un colchón político para negociar con los demócratas en el futuro. Serra estaba en contra: pensar en "colchones" equivalía a admitir que hoy se daba menos pero que mañana se podía dar más. Insistió en que se negociaba con el gobierno, no con el Congreso.

La reunión con el presidente Bush en San Antonio se dio en el marco de la Cumbre Regional Antidrogas. Participamos diversos líderes políticos de la zona. Se buscaba reforzar la labor conjunta en contra

de ese enemigo común. Más tarde, los participantes mexicanos y estadounidenses tratamos los temas específicos de la negociación. Carla Hills dejó saber que tanto en el Congreso como en el movimiento sindical de Estados Unidos había fuerte oposición al TLC. Era cierto, pero Hills planteaba esas circunstancias como parte de su táctica para pedirnos concesiones a cambio de conseguir votos en su Congreso. Serra se había preparado para responder a esos argumentos

De regresó a México, Serra informó nuevamente al Senado de la República sobre los avances en cada una de las mesas de negociación. Puso énfasis en que era el Tratado el que se apegaba a la Constitución, no al revés. Además, expresó que el TLC era compatible con el GATT, mantenía gradualidad en la apertura, eliminaba barreras no arancelarias al comercio, establecía claridad en las reglas de origen, eliminaba subsidios distorsionadores y, sobre todo, incluía un mecanismo de solución de diferencias. También se informó ampliamente a la opinión pública.

### **Una victoria política - conceptual: se reconocen asimetrías entre los tres países.**

A lo largo de la negociación habíamos luchado para conseguir un reconocimiento esencial: en el TLC tomaba parte un país en vías de crecimiento, México, y dos países desarrollados, Estados Unidos y Canadá. ¿Cómo lograr que se aceptara esa diferencia, si al mismo tiempo se proponía igualdad de competencia? Trato igual a desiguales, bien se sabía, era trato desigual. Serra y su equipo encontraron la clave. El resultado fue espléndido, a pesar de que en la mesa de negociaciones Estados Unidos y Canadá se resistían a reconocer que la economía mexicana demandaba un trato que tomara en cuenta su verdadero nivel de desarrollo. El riesgo estaba en que ellos podían argumentar que en sus países también existían regiones deprimidas, y exigir también trato distinto para cada una de ellas. Eso hubiera significado entrar en el peor terreno para una negociación: las excepciones que se generalizan. Frente a este delicado punto el equipo mexicano aportó su enorme creatividad. Probó así que la falta de experiencia de sus integrantes en grandes negociaciones comerciales podía suplirse con talento. Y al final confirmaron el talento y construyeron la experiencia.

Lo que el equipo mexicano consiguió fue consolidar el Sistema Generalizado de Preferencias (SGP). Aquí conviene hacer un poco de historia. Los estadounidenses aceptaban que algunos de sus sectores muy protegidos enfrentarían competencia de exportaciones provenientes de países en desarrollo. Pero esas exportaciones no podían rebasar ciertos límites y montos. Estos productos entraban al mercado americano bajo el concepto SGP. México había conseguido en el pasado incluir dentro del SGP 4.200 rubros libres de arancel. La mitad de las exportaciones mexicanas estaba en esa categoría y su valor casi alcanzaba los 4 mil millones de dólares. Se trataba, en su mayor parte de exportaciones intensivas en mano de obra.<sup>16</sup> Un gran número de empresas, sobre todo medianas y pequeñas, se beneficiaban del SGP. Era indispensable que en el TLC se mantuvieran esas preferencias, pero no a cambio de concesiones adicionales. Además, había que lograr que esas preferencias se mantuvieran ya no como excepciones, sino con la seguridad de acceso permanente que les otorgaría el Tratado. Mantener esas exportaciones mexicanas sin aranceles norteamericanos representaba el reconocimiento a nuestra circunstancia de país en desarrollo.

Gracias a la estrategia diseñada por Serra y su equipo, los norteamericanos aceptaron el nivel promedio de aranceles que México tenía al iniciar la negociación del TLC (20%), el cual incluía ya los beneficios del SGP: Al aceptar ese promedio arancelario, los Estados Unidos nos otorgaban automáticamente los beneficios del Sistema Generalizado de Preferencias. Para conseguir su propósito, el equipo mexicano decidió aprovechar las negociaciones que en forma paralela se llevaban a cabo en la Ronda Uruguay del GATT. México propuso partir en aquella negociación, de los niveles arancelarios con lo que habíamos ingresado al acuerdo en 1985 (50% como arancel mínimo promedio). Nuestras contrapartes plantearon que iniciáramos de un nivel más bajo. En ese momento, el interés de los norteamericanos estaba en que se avanzara en la Ronda Uruguay, y acusaban a México de no cooperar en ese propósito. ¿Qué le pedían los norteamericanos a la contraparte mexicana?. Que la negociación en el GATT considerara los aranceles que teníamos al momento de iniciar el TLC: Es decir, nos solicitaron para el GATT lo que nosotros necesitábamos para el TLC: Esto representó un avance muy importante en la negociación de la Ronda Uruguay, y para nosotros significó que el TLC se incluyera el SGP dentro de los aranceles. Así conseguimos uno de los objetivos más importantes de la negociación. Evitamos presentar el tema como una controversia; al hacerlo a través de la negociación del GATT, alcanzamos el objetivo en el TLC sin dar nada a cambio. Fue un logro que derivó de la habilidad de Serra y su equipo.

También en el caso de las compras gubernamentales obtuvimos ventajas importantes. Los estadounidenses querían que en todas ellas pudieran participar compañías de los tres países. Para nosotros era indispensable reservar una parte considerable para empresas mexicanas. ¿Cómo lograrlo sin hacer costosas concesiones en otros campos de la negociación?

Serra y su equipo encontraron una forma audaz y afortunada: plantearon que en los tres países hubiera apertura total. A primera vista la propuesta parecía contraria al interés de México. ¿Qué sucedió? Los norteamericanos no aceptaron la apertura total, ya que ni su sector de compras militares ni las cuotas para minorías podían abrirse al libre comercio. Por eso rechazaron nuestra propuesta de apertura total y así se abrió el espacio para negociar. De algún modo ellos solicitaron que mantuviéramos una reserva para empresas mexicanas a cambio de conservar las suyas. Y por si fuera poco, ganamos un beneficio adicional: al abrir parcialmente esta área, le dimos más transparencia a nuestros procesos domésticos de compras gubernamentales.

El 9 de marzo Serra informó al gabinete económico que los canadienses se habían convertido en el interlocutor más difícil. Como lo supusimos desde el arranque, ellos no querían ceder nada de lo obtenido en su Acuerdo Comercial, y en cambio deseaban beneficiarse al máximo de la nueva negociación. Evaluamos la alternativa de concentrarnos en las pláticas con los norteamericanos; es decir, pensamos en la posibilidad de replantear un tratado bilateral México-Estados Unidos. Pero concluimos que era conveniente que el TLC fuera trilateral.

El 18 de marzo, por la noche, volvimos al tema del maíz en gabinete económico. Se reiteró que en la negociación del GATT se iban a eliminar restricciones cuantitativas al comercio. Como consecuencia inevitable tendríamos que abrir nuestros productos agropecuarios. El peor escenario era vernos obligados a abrir el maíz sin haber obtenido nada a cambio. Hank González argumentó que, en caso de abrir el maíz, era preferible aumentar los subsidios directos al campo que darle protección mediante aranceles. Al mismo tiempo, presionó a favor de una desgravación a los insumos empleados por los productores rurales. Fue una propuesta acertada. Por otra parte, se precisó que nosotros ya otorgábamos a muchos de esos productos un subsidio superior al que les concedían los norteamericanos y los canadienses. Herminio Blanco nos hizo ver que los métodos de protección agropecuaria eran muy diferentes en los Estados Unidos y en Canadá. Por mi parte, les recordé que los campesinos que no producían suficiente maíz lo compraban fuera de su parcela muy caro, dado que la sobreprotección facilitaba precios internos muy altos. Por eso, la apertura iba a representar un doble beneficio para los agricultores más pobres: por una parte, precios más bajos del maíz que compraban; por otra, la obtención, por primera vez, de apoyos directos.

Pasamos al tema de los energéticos. Traje a la mesa los términos de la conversación con el presidente Bush en Monterrey, en noviembre de 1990. Sabíamos que se acercaba la parte final de la negociación, por lo que las presiones aumentarían notablemente. El consenso fue que no cederíamos nada en el tema del petróleo. Les pedí que comenzaran a redactarlos párrafos del TLC que recogieron los cinco "NO" fijados en materia petrolera.

Al final de la reunión, Francisco Rojas me pidió conversar en privado. Llamó mi atención sobre el riesgo de que las estaciones de servicio (las gasolineras) de Pemex pudieran ser compradas a trasmano por extranjeros. Le pedí que me hiciera una propuesta para evitarlo. Poco después me la presentó; en ella se sugería que los contratos de las concesiones del servicio incluyeran limitaciones expresas y suficientes para evitar la desnacionalización por la puerta de atrás. De inmediato la autoricé. Al mismo tiempo, se inició un ambicioso programa de modernización de las gasolineras, un reclamo persistente de los usuarios. Era un hecho que la condición general de las instalaciones proyectaba una imagen negativa de Pemex. Rojas me recordó que las estaciones siempre habían pertenecido a particulares. Para el final de mi gobierno, más del 70% de las gasolineras habían sido modernizadas.

El 30 de marzo Serra informó que el tema del autotransporte terrestre estaba provocando una gran tensión: los norteamericanos pretendían desconocer el acuerdo al que habíamos llegado. También, solicitó que Córdoba hablara con los asesores de Mulroney para que los canadienses no se quedaran fuera de la negociación agrícola. Por su parte, la apertura financiera siguió demandando largas discusiones. Aspe reiteró

que lo más importante era que el sistema de pagos mexicano no estuviera en manos extranjeras. Mantuvimos firmes los límites a la participación de extranjeros en nuestros bancos, convencidos de que esos límites eran innegociables. En cuanto a los tiempos, Serra temía que Carla Hills "congelara" la discusión en aquellos puntos en los que no íbamos a ceder, como el del petróleo. Planteó entonces la posibilidad de recurrir a la instancia del secretario de Estado Baker y su asesor principal, Bob Zoellick, quien jugó un papel muy constructivo. Scowcroft le había hecho notar a Córdoba que el tiempo pasaba sin que hubiera avances; se quejaba de que los negociadores mexicanos eran inflexibles (lo cual me llenó de satisfacción). Además, el mismo Scowcroft le hizo saber a Córdoba que Carla Hills planeaba congelar la discusión alrededor de dos o tres temas. Esa información representó un gran alivio. Nuestra prioridad se redefinió: cerrar el mayor número posible de frentes. Sin embargo, en el panorama político estaba por abrirse uno nuevo - y de resultados impredecibles.

### **A escena, el "efecto Perot".**

A principios de marzo, los precandidatos demócratas a la presidencia de los Estados Unidos se manifestaron sobre el Tratado. Unos francamente en contra, como Tom Harkin y el ex gobernador de California Jeny Brown. Otros, como el ex senador de Massachusetts Paul Tsongas, lo hicieron abiertamente a favor. El de mayores posibilidades, Bill Clinton, se mantuvo ambivalente. Conforme los precandidatos opositores al TLC abandonaban la contienda, entre los legisladores demócratas y los republicanos empezó a surgir una nueva estrategia: firmar el acuerdo antes de la elección y enviarlo al Congreso después. Otra vez, las consideraciones electorales influían en los tiempos de la negociación. Pero el verdadero límite para los norteamericanos era marzo de 1993: en esa fecha volvía a expirar la vía rápida (en realidad terminaba el primero de junio, pero el presidente norteamericano tenía que dar aviso al Congreso 90 días antes de firmar un tratado). Sólo si la negociación concluía antes de esa fecha podría debatirse el TLC bajo el mandato de la vía rápida. En México y en Canadá había una clara mayoría legislativa a favor del Tratado.

Entonces apareció el "efecto Perot". Este peculiar personaje, empresario texano millonario, debutó en un programa de la cadena CNN. Ahí manifestó sus aspiraciones presidenciales como candidato independiente. Durante el programa, Perot dijo estar de acuerdo con Bush, excepto en un tema: el TLC. A partir de ese momento, conforme la irritación popular por la recesión económica hacía crecer su campaña, Ross Perot continuó citando al TLC como el mejor ejemplo de todo lo que se hacía mal en Washington D.C. Nos preocupamos. Perot podía atraer el voto de los electores proteccionistas, y eso hubiera obligado a los otros candidatos a ser hostiles contra el Tratado para no perder esos apoyos. La fuerza de Perot creció mucho mientras avanzaba el año y la recesión se profundizaba. El impacto de su candidatura independiente no tenía paralelo en el moderno sistema bipartidista de Norteamérica.

El 17 de marzo hablé por teléfono con el presidente Bush y con el primer ministro Mulroney. Confirmé con ellos el avance del Tratado y, sobre todo, verifiqué su disposición de concluirlo. En realidad, el presidente Bush nunca me hizo sentir la intención de posponerlo y siempre se mostró decidido en los momentos difíciles. Con estas seguridades declaré públicamente que el texto íntegro del TLC se daría a conocer muy pronto entre la población, sin restricciones ni apartados ocultos.

El 23 de marzo se inició la reunión plenaria de negociadores en Washington. Era la octava. Del 6 al 8 de abril los ministros estuvieron en Montreal. Inmediatamente después, por cuarta ocasión, Serra informó al Senado de los avances en cada uno de los 18 grupos de trabajo. La oposición exigió conocer el texto preliminar del TLC; con razón, Serra les hizo ver a los legisladores que, de hacerlo público, comprometía la negociación al anunciar propuestas y no acuerdos. Para ese entonces, los productores mexicanos habían celebrado más de 1,340 reuniones y publicado más de 20 monografías con datos detallados sobre la negociación. A finales de abril, en la Ciudad de México se vio por novena ocasión el grupo de negociadores. El Tratado estaba casi concluido.

En esas fechas, el candidato a la presidencia del partido demócrata, Bill Clinton, expresó su apoyo a las negociaciones, pero también su exigencia de contar con estándares laborales y condiciones ambientales adecuadas. En mayo, el presidente Bush anunció que había instruido a sus negociadores para que aceleraran el trabajo.

A pesar de que la iniciativa de avanzar hacia el Tratado cumplía ya dos años y medio, el **PRD** declaró que el TLC planteado era precipitado y que cedía ante los extranjeros en cuestiones estratégicas.

El 5 de mayo, en gabinete económico, Serra informó que dos temas provocaban una gran presión: importación de gas, así como antidumping y salvaguardas. Dedicamos mucho tiempo a analizar aspectos laborales y ecológicos dentro del TLC. Precisamos con claridad nuestra postura. En particular, notamos con preocupación la tendencia estadounidense a reducir la sindicalización; esa inclinación, además de afectar la defensa de los derechos de sus trabajadores, podía resultar un inconveniente serio para el objetivo de alcanzar acuerdos migratorios entre organizaciones sindicales de México y los Estados Unidos.

En medio de todo esto, California se vio afectada por una catástrofe natural. Ocurrió un temblor muy destructivo. Le pedí a Aspe que invitara a los banqueros mexicanos a financiar programas de apoyo a la comunidad hispana de ese estado.

Alrededor del 19 de mayo, Serra me envió una nota que describía el clima ante a la posible votación del TLC antes de las elecciones norteamericanas. No era muy favorable. Serra suponía, y suponía bien, que ese ambiente influía en la actitud de Carla Hills respecto de los tiempos y fechas límites de la negociación. Y es que Bush deseaba que el Tratado estuviera concluido antes de la elección, para sumar votos entre el electorado hispano; pero quería someterlo al Congreso después de la elección presidencial de noviembre para minimizar riesgos de que no fuera aprobado.

Para el 25 de mayo, en el interior del gabinete económico se hicieron más patentes las tensiones propias del final de la negociación. Aspe pedía no otorgar más concesiones en servicios financieros sin la reciprocidad adecuada Solana demandaba que la apertura en algunas de nuestras exportaciones a los otros dos países tuviera una transición más breve, a lo que Serra contestaba que no se había cedido en el número de años que Estados Unidos y Canadá solicitaban. De todas maneras, el intercambio franco y abierto de opiniones fue útil para serenar los ánimos y mantener a todo el equipo informado sobre el proceso.

A mediados de junio de 1992, Ross Perot se lanzó con vehemencia contra el TLC. Declaró que de llegar a la presidencia no firmaría el Tratado. Para entonces, en las encuestas figuraba como el puntero. Muchos analistas consideraban que su actitud anti - TLC le ayudaba entre los electores. Las perspectivas de que Perot descarrilara nuestra negociación desplomaron la bolsa de valores mexicana. Aquella caída fue la más grande desde el *crack* de noviembre de 1987. El día de la declaración de Perot se dio una de las salidas de capitales más fuerte del sexenio. Ello, a pesar de que desde el principio habíamos insistido en que el TLC representaba sólo una parte de nuestro proceso de reformas y que, aun sin él, mantendríamos los cambios.

### **Junio 15: la Suprema Corte de Estados Unidos complica las tensiones.**

A esta nueva incertidumbre sobre el TLC ya la inestabilidad cambiaría dentro de México, se sumó el nerviosismo que introdujo la resolución de la Suprema Corte de Justicia de Estados Unidos sobre el secuestro del doctor Alvarez Macháin. El 15 de junio, la Corte declaró "legal" el procedimiento utilizado por agentes de la DEA para llevar al doctor ante la justicia norteamericana. Resultaba inconcebible que, después de acordar que la relación bilateral se llevaría de manera respetuosa, algunos agentes promovieran mediante sobornos el secuestro de un ciudadano mexicano. Además, la Corte rechazó formalmente la repatriación y dictaminó que el gobierno norteamericano "podría ignorar sus tratados con otras naciones, e incluso las leyes internacionales, al secuestrar a ciudadanos extranjeros para llevarlos ante tribunales estadounidenses". 17 Era un fallo inaceptable.

Desde México desarrollamos una intensa actividad diplomática para hacer notar, ante la opinión pública y los foros multilaterales, que el fallo de la Suprema Corte de Justicia de los Estados Unidos atentaba contra el derecho internacional. Seis jefes de estado de países sudamericanos solicitaron al Comité Jurídico Interamericano del Consejo permanente de la OEA una opinión consultiva sobre este caso. Dicho Comité emitió su opinión, con nueve votos a favor y una abstención: determinó que el secuestro constituía una transgresión a la soberanía territorial de México y, por lo tanto, una grave violación de los derechos internacionales. También señaló la obligación de repatriar al acusado. Durante la Segunda Cumbre

Iberoamericana, en Madrid, se expresó la preocupación ante cualquier dictamen judicial que atentara contra el principio del respeto al pleno y exclusivo ejercicio de los Estados sobre la soberanía de sus territorios. En consecuencia, los presidentes Iberoamericanos pidieron a la Asamblea General de las Naciones Unidas que solicitara una opinión consultiva a la Corte Internacional de Justicia. La ONU incluyó el asunto en la agenda de su Asamblea General y circuló un proyecto de resolución para formularlo ante la Corte Internacional de Justicia.<sup>18</sup>

Como respuesta, el gobierno de Washington propuso que se iniciara de inmediato un análisis sobre el caso. En México decidimos revisar el tratado de extradición. El presidente Bush, primero, y el presidente Clinton, después, me enviaron cartas personales en las que se comprometían a no permitir, alentar o tolerar, que sus agentes repitieran estos actos (en noviembre de 1994 se firmó el Tratado que prohibía los secuestros transfronterizos entre México y Estados Unidos).

Entretanto, tras la sentencia de la Corte, en México hubo un clamor generalizado contra lo que se consideraba un acto intervencionista. El Secretario de Relaciones Exteriores me propuso expulsar del país a los agentes de la DEA, o cuando menos suspenderlos. Le respondí que no quería tomar decisiones que tuvieran que revertir después. Otra opción era llamar a consultas a nuestro embajador en Washington D.C., pero eso hubiera equivalido a un rompimiento de relaciones. La decisión fue fijar por escrito reglas permanentes para la acción de la DEA en México. Ningún país se había atrevido a establecerlas. El 23 de junio, los Secretarios de Relaciones Exteriores y de Gobernación, junto con el Procurador General de la República, dieron a conocer las normas relativas a la actuación de esa agencia en nuestro país.

El Procurador de Estados Unidos le hizo ver al de México que si se mantenían esas reglas, "el Congreso de Estados Unidos recibirá un mal mensaje en momentos en que se requiere todo su apoyo para la aprobación del TLC", Estaba en riesgo no sólo la negociación del TLC sino toda la relación bilateral.

El 3 de julio de 1992 se publicaron en el *Diario Oficial de la Federación* las reglas anunciadas.

La publicación de las reglas representó un momento muy tirante en las relaciones con los Estados Unidos. Los funcionarios mexicanos que participaron en su elaboración, me comentaron que era mayúscula la resistencia del gobierno norteamericano a que esas normas se impusieran. Argumentaban que el precedente podía ser utilizado por otros países. Además, se quejaban, México podía aplicarlo de nuevo en relación a otras agencias norteamericanas. Había, sin embargo, divisiones en la opinión de los funcionarios de los Estados Unidos. Frente al Departamento de Estado, que adoptaba una actitud neutral, el de Justicia estaba preocupado por la situación de los agentes del FBI en México. Por su parte, la DEA, mantenía una postura extremista, opuesta a cualquier regla. LA parte mexicana también estaba dividida, y en cuanto los norteamericanos detectaban divisiones entre nuestros funcionarios les hablaban los que simpatizaban con su posición para que presionara y promovieran soluciones a su favor. Mantuvimos las reglas, a pesar de los amagos. El gobierno norteamericano no tuvo más remedio que aceptar nuestra decisión soberana. En diciembre de ese año las autoridades norteamericanas de justicia tuvieron que regresar al doctor Alvarez Macháin. El juez norteamericano de la causa resolvió que la evidencia presentada en su contra era insuficiente para juzgarlo; ordenó su liberación, no sin antes advertir que "los casos no deben ir a un jurado con base en presentimiento"<sup>19</sup> Dentro de la DEA hubieron algunas reacciones encolerizadas al verse derrotados con la repatriación de Alvarez Macháin. Surgieron amenazas de venganza. Años después las cumplieron. Como se verá mas adelante.

La actitud que adoptamos en este delicado asunto probó, en los hechos, que era infundada la supuesta supeditación de las decisiones nacionales a los deseos de Washington. Durante mi administración, cuando los estadounidenses de cualquier sector pretendieron vulnerar principios, actuamos en consecuencia, más allá de las negociaciones en marcha o de las repercusiones posteriores.

### **Una innovación mexicana: cómo integrar los tribunales para resolver controversias.**

A pesar de los intentos de afectar la negociación comercial, avanzábamos en ella. Como parte esencial de los acuerdos, hubo que determinar la forma en que se integrarían los mecanismos para resolver controversias. Éste era un asunto de la mayor importancia. En primer lugar, porque si esos mecanismos no se

integraban de manera adecuada, los norteamericanos se aprovecharían para limitar nuestras exportaciones y defender las suyas en nuestro mercado. Aunque entre los Estados Unidos y Canadá se había establecido ya un mecanismo de solución de controversias, todos estaban insatisfechos con él. Pero aún cuando se pretendiera mantener ese mecanismo, Estados Unidos no estaba dispuesto a que México se le sumara. No funcionaba en forma adecuada porque la mayoría de sus integrantes habían sido seleccionados mediante decisiones políticas. Eso introducía sesgos en las resoluciones que nada tenían que ver con el fundamento comercial de la disputa. Además, ya en 1987 México y los Estados Unidos habían creado un mecanismo consultivo para dirimir controversias.

Nuestros negociadores se anticiparon: hicieron la propuesta alterna de un mecanismo que más tarde fue descrito como “verdaderamente innovador en el plano internacional”.<sup>20</sup> La clave estuvo en la forma de seleccionar a los miembros del panel que resolvería las disputas. A esa forma se le denominó “selección a la inversa” y resultó tan adecuado que fue aceptada de inmediato por todos los negociadores. Al observar su diseño, se entiende la rapidez del acuerdo. Cada uno de los tres países propondría 10 candidatos. Estas 30 propuestas tenían que ser aprobadas por consenso; si alguna de las personas propuesta no resultaba satisfactoria para alguno, no formaría parte de la lista de árbitros. Una vez convenida la lista, se integraba el tribunal con cinco miembros. Para cada disputa se compondría un tribunal. Una de las partes elegía al presidente, que no podía ser ciudadano del país que lo seleccionaba (podía ser incluso ciudadano de un país que no perteneciera a la región). Si los otros dos no lo ratificaban, se resolvía por sorteo. A continuación se procedía a elegir a los otros cuatro integrantes, dos por cada país, que no podían ser nacionales de la parte que los proponía, y que debían surgir de la lista presentada por sus contraparte. Los países, pues, escogían entre miembros de las otras naciones, no de la propia. Ése era el incentivo necesario para que los paneles se integrara de manera justa. Incluso, se aceptó este mismo método para el antidumping. Por ciento, en el caso del antidumping resultó alentador que los tribunales aceptaran aplicar sólo la ley del país importador, pues eso estimuló la unificación de criterios comerciales en sus legislaciones. Era un mecanismo imparcial que además promovía la modernización de las leyes comerciales en las tres naciones.

#### **Julio: avanza la democracia en México, la negociación se tensa**

El martes 14 de julio de 1992 me reuní con el presidente Bush en San Diego, California. Fue nuestro décimo encuentro. Mi posición se había robustecido, pues sólo dos días antes el proceso de democratización en México había mostrado, con hechos, otro avance: en Chihuahua, el candidato del PAN, Francisco Barrio, ganó la elección para gobernador y el gobierno federal evitó nuevamente cualquier pretensión de los tradicionalistas de alterar el resultado. El reconocimiento nacional e internacional a la democratización mexicana no tenía precedentes.

Los norteamericanos propusieron que nuestro encuentro se llevara a cabo precisamente mientras la Convención Demócrata se celebraba en Nueva York. Hubo tirantez en esa ocasión, pues además de las circunstancias electorales en los Estados Unidos, la Suprema Corte norteamericana había avalado el secuestro del doctor Alvarez Macháin. En mis notas personales registré lo siguiente. "Durante el viaje hacia San Diego, redacté los puntos que de manera muy firme le iba a comentar a Bush. Me reuní primero con él... Hablé con un tono fuerte y él aguantó. Me dijo que después de la elección buscaríamos la forma de resolver el asunto de Alvarez Macháin. Está totalmente dispuesto a firmar el TLC". Mis expresiones de condena a la decisión de la Corte habían sido tan severas que el presidente Bush declaró a la prensa. "El presidente Salinas es un hombre muy franco, y ésa es una de las razones por las que tengo tal respeto por él. Vamos a tratar de resolver el problema".<sup>21</sup> También tuvimos un diálogo con la participación de las dos delegaciones. Durante la conversación el secretario Baker quiso insistirme, por enésima ocasión, en que incluyéramos el petróleo en el Tratado. Se le aclaró en forma contundente que el tema estaba descartado. No había ninguna posibilidad de incluirlo. Punto. Serra tuvo un comportamiento ejemplar. En mis notas de ese día apunté: "Me impresionó la fuerza con que Jaime planteó sus argumentos... los sostuvo con gran lealtad y patriotismo, pero en un momento estuve a punto de darle un codazo para que no utilizara un lenguaje tan duro. Salió muy bien".

Posteriormente, en Arlington, Virginia, se reunieron por undécima ocasión los negociadores. Estaban en la etapa final. Sabíamos que el momento político norteamericano corría a nuestro favor. La proximidad de la elección presidencial en noviembre hacía que la administración de aquel país tuviera interés en terminar un acuerdo como muestra de su capacidad para iniciar una nueva etapa de relaciones con su vecino del sur, país

de origen de una gran cantidad de votantes en los Estados Unidos. Además, el TLC le permitía al gobierno de Washington ratificar ante la comunidad empresarial su compromiso con el libre comercio. Finalmente, para ellos era una manera de mostrar su vocación de liderazgo internacional. Todo esto le daba al Tratado un gran atractivo político dentro de la Unión americana, y usamos esa circunstancia a nuestro favor. La desventaja consistió en que el TLC apareció como un producto republicano, por lo que el candidato demócrata Clinton tomó, así fuera temporalmente, sus distancias frente a él

En julio de 1992 hice una gira por Europa para continuar la diversificación de relaciones. Viajé al Reino Unido y más tarde a España para la celebración de la segunda Cumbre Iberoamericana. Por último, visité Francia para promover el acceso de México a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

En este contexto, aumentó la exigencia pública del PRD para suspender las negociaciones. Carla Hills reinició sus presiones para incluir el petróleo y, frente a esa reiterada pretensión, se manifestó con más fuerza la exigencia de la sociedad mexicana de no dar marcha atrás.

### **Agosto de 1992: concluye la negociación (o eso pensamos).**

El 12 de agosto de 1992 concluyó la negociación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte. A las 12:30 del día; Jaime Serra de México, Carla Hills de Estados Unidos y Michael Wilson de Canadá se dieron la mano y cerraron el Tratado. Se había llevado dos años y medio de intensas negociaciones internacionales.

Al principio de ese mes habían vuelto a encontrarse los negociadores en Washington. Sabíamos que los norteamericanos tenían interés en terminar la negociación antes de llevar a cabo, en unas cuantas semanas, la Convención Republicana en Houston. Sus apremios ante los tiempos políticos volvían a correr en nuestro favor. Las mesas de agricultura, energéticos, automotriz, textiles y financiera eran las más tensas.<sup>22</sup> Al término de diez días se llegó por fin al acuerdo. Resultó muy difícil la comunicación desde México con nuestro equipo, ya que teníamos la experiencia de que durante la negociación de la deuda, por alguna razón peculiar, la contraparte se enteraba de lo que hablábamos. Recordamos un caso en el que se decidió cancelar el diálogo y, sin comentarlo, se llamó a los pilotos para preparar el regreso de la delegación: súbitamente la contraparte se apersonó ante nuestros negociadores para ofrecer opciones. En esta ocasión no podíamos permitir que conocieran nuestro verdadero margen de maniobra. Casualmente, la intensa reunión se llevaba a cabo en el conjunto Watergate, un sitio cuya fama proviene del afán de escuchar conversaciones ajenas

Ese mismo 12 de agosto, en conferencia de prensa, Serra informó que las negociaciones habían concluido. Reiteró, como lo había señalado desde el inicio, que el TLC no era una panacea, pero sí abriría oportunidades de crecimiento y modernización a la economía mexicana. Con detalle, precisó que se habían respetado los cinco NO previamente fijados: no habría inversión en exploración, perforación ni refinación de petróleo; no habría contratos de riesgo para exploración; no habría cláusula de seguridad de abasto petrolero; no habría libre importación de gas; no se establecerían gasolineras extranjeras en México.

Serra explicó que el TLC estaba conformado por un preámbulo y veintidós capítulos divididos en ocho partes.<sup>23</sup> El documento constaba de 400 páginas. La Constitución, dijo, se había respetado íntegramente. Señaló también que la integración del TLC había requerido más de 200 encuentros ministeriales y más de 2,000 reuniones de trabajo con los grupos especializados. Gracias a la negociación, subrayó, el Tratado no significaba una apertura abrupta e indiscriminada de México a los productos de Estados Unidos y Canadá. Por el contrario, si bien en agosto de 1992 la economía mexicana ya tenía una importante apertura, al ponerse en marcha el TLC en enero de 1994 no se levantarían súbitamente las barreras arancelarias restantes. Para darle tiempo a los productores mexicanos de adaptarse a la nueva competencia, confirmó, se estipularon cuatro plazos de liberalización: el primero, inmediato, entraría en vigor a partir de enero de 1994; el segundo, cinco años después; el tercero, diez años más tarde; finalmente, se abriría un plazo de liberación especial a 15 años (hasta el año 2009), principalmente para el sector agrícola. Buscamos, continuó Serra, que cada sector productivo contara con un tiempo razonable para enfrentar la nueva competencia que implicaba la apertura. Habíamos logrado negociar una transición gradual que tomó en consideración las distintas necesidades de los

sectores productivos del país.

Además de conseguir gradualidad en nuestra apertura, expuso el secretario, también se convino que el mercado norteamericano se abriera más rápido a las exportaciones mexicanas. Se había reconocido así la asimetría o disparidad de nuestras economías: el día que entrara en función el Tratado de Libre Comercio, México podría exportar de inmediato a los Estados Unidos, sin impuestos ni restricciones, el 84% de sus productos no petroleros, mientras que los norteamericanos iniciarían exportando sólo el 43% de los suyos. Logramos que se diera tiempo de reconversión a nuestra industria, pero también preferencia a nuestros exportadores para tener libre acceso al mercado norteamericano y canadiense. El TLC, concluyó Serra, imponía fechas y plazos precisos para la apertura y en consecuencia para la reconversión del aparato productivo mexicano: insistió en que ya no cabía decir se hará "mañana" para conseguir su eficiencia.

En algunos sectores de los Estados Unidos se dijo que "vencimos" a los negociadores americanos.<sup>24</sup> En México, los opositores al TLC nos acusaron de haber otorgado demasiadas concesiones. En realidad, en una negociación siempre se concede a cambio de obtener. El TLC no fue la excepción, pero el resultado fue alentador para nosotros. Es cierto que siempre dijimos que, con o sin el Tratado, continuaríamos nuestras reformas; sin embargo, con el TLC esas reformas adquirirían permanencia y su profundización sería indispensable.

Serra reconoció que no habíamos terminado. Faltaba la revisión del texto legal, las pequeñas letras que no podían ser diferentes en los tres idiomas: español, inglés y francés. Concluido esto, tendrían que pasar noventa días de calendario natural para que fuera firmado por los tres mandatarios. Hablé con Bush y Mulroney y confirmamos nuestra decisión de suscribirlo. Así se lo informé al país en un mensaje nacional. Destaqué que el TLC nos convertía el puente entre el norte industrializado y el sur en desarrollo. Además, el tratado aseguraba el acceso de nuestras exportaciones al mercado más grande del mundo, otorgaba reglas claras y certidumbres, y significaba más empleo y mejor pagado.

Ese mismo día recibí una llamada del Presidente de Chile, Patricio Aylwin. Con su calidez tradicional, compartió conmigo la alegría de aquel triunfo y me comentó que ellos deseaban ser los siguientes. De inmediato le ofrecí que compartiríamos con ellos nuestra experiencia y le ofrecí a un funcionario de alto nivel. Así lo hice.

Al día siguiente tuve una reunión con los gobernadores de los estados y con el gabinete en pleno para explicar con todo detalle las características del documento final. Era necesario que estuvieran informados a fondo de su contenido y evitar que la falta de conocimiento preciso provocara reacciones en contra. Invité a los mandatarios a difundirlo ampliamente y promoverlo en sus entidades.

El 17 de agosto, en reunión de gabinete económico, Serra me presentó un escrito en el que detallaba cada uno de los aspectos del proceso. Expresé mi reconocimiento a la labor de Serra y de Herminio Blanco. Solana manifestó que había sido un trabajo espléndido. Aspe los felicitó de manera entusiasta. Colosio expresó su plena satisfacción por el resultado y, atento a la responsabilidad de su área, señaló que convenía estar alertas a lo que pudiera venir en materia ecológica (meses antes había dejado la presidencia del PRI para ocupar la titularidad de la Sedesol) El secretario de Energía, Minas e Industria Parastatal, Fernando Hiriart, festejó también la conclusión del Tratado Hank González expresó su adhesión y enfatizó la necesidad de aprovechar la baja de aranceles para reducir costos en los insumos que se importaban en el campo. El titular de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes manifestó que había gran confianza, aunque faltaba desarrollar una labor más amplia con los grupos de transportistas Mancera dijo que Serra y Blanco habían consultado constantemente al Banco de México y que la buena coordinación había permitido que se atendieran sus planteamientos Francisco Rojas manifestó su plena satisfacción por el respeto a los cinco NO sobre petróleo Se mostró orgulloso del resultado Serra dio las gracias a sus colaboradores y destacó la labor de otros funcionarios de distintas dependencias, como Luis Téllez en Agricultura, Carlos Ruiz Sacristán en Hacienda, José Alberro en Pemex, Carlos Hurtado en Sedesol y los abogados del Banco de México

Decidimos difundir el TLC a través de reuniones dentro de las oficinas de gobierno. También reforzamos la atención a los sectores sociales que expresaban dudas o preocupaciones. Durante la reunión, se

presentó una encuesta nacional levantada dos días antes: 70% de los entrevistados se manifestaron a favor del TLC y sólo 8% en contra. Se había podido construir un consenso nacional y político a favor del resultado de la negociación. Los mexicanos habían hecho suyo el TLC. En el equipo había satisfacción y aliento. En Canadá, donde pronto habría elecciones, el candidato de la oposición, Jean Chrétien, afirmó que, de ganar, renegociaría el Tratado. Finalmente ganó, pero tuvo que dar marcha atrás en esa pretensión. En Estados Unidos los opositores al TLC se reagruparon para evitar su ratificación.

Pero la dinámica del país exigía continuar con nuestra atención a otros aspectos. Decidimos promover inversión foránea a proyectos específicos. Decidimos reforzar las acciones para elevar la calidad de la educación y aumentar las percepciones de los maestros. Habíamos privatizado las empresas públicas para poder gastar más en educación sin incurrir en déficit fiscal. Acordamos también avanzar en cuestiones específicas para elevar la eficiencia del sector público y en la desregulación de las actividades privadas. Attendimos aspectos locales de problemas del campo.

El déficit en la cuenta corriente nos preocupaba; después de analizar las posibles vías de solución, se decidió que lo básico era fortalecer la posición fiscal del gobierno y el ahorro interno. En particular, Serra señaló que era necesario actuar en la cuenta corriente mediante avances en las privatizaciones, lo cual fortalecería el ahorro público. De igual manera, había que diseñar un programa de competitividad, incluso al anticipar algunas medidas del TLC; decidimos promover la inversión extranjera con una campaña de apoyo y alentar negociaciones salariales competitivas. Había conciencia plena de que el reto que representaba el Tratado podía convertirse en una oportunidad que era urgente aprovechar. No debía detenerse la iniciativa del gobierno. Resolvimos valernos de un acontecimiento público, la próxima convención bancaria, para ratificar la prioridad de dos temas: desarrollo social y medio ambiente.

El resultado de la negociación se difundió de manera amplia. A los dos días de concluido el TLC, Serra estaba en el Senado. Ahí presentó la información precisa y pormenorizada sobre el contenido del Tratado. Destacó que la negociación había sido exitosa gracias al sólido frente interno que habíamos construido a través de tres instancias: dentro del gobierno, mediante la Comisión Intersecretarial del TLC; en el sector privado, con la participación de la COECE; y con la sociedad en general, a través del Consejo Asesor. Reconoció que los foros organizados por el Senado se habían convertido en fuente constante de información y debate. Asimismo, señaló que las referencias continuas y los trabajos académicos habían permitido que la opinión favorable al TLC creciera entre la sociedad. A lo largo de más de cinco audiencias, se le informó al Senado con detenimiento acerca de las negociaciones del Tratado. El 17 de agosto Serra compareció también ante las comisiones de Comercio y Relaciones Exteriores de la Cámara de Diputados. El 19 informó minuciosamente al Congreso del Trabajo sobre las características del TLC. El 20, hizo lo propio ante la principal organización de pequeños y medianos empresarios. El 21, ante toda la cúpula del PRI. El 24 ante el CAP y la CNC. También informó al pleno de la Suprema Corte de Justicia de la Nación. Para el 28 de agosto, Serra estaba en California, donde promovió el TLC entre la comunidad hispana. El 3 de septiembre remitimos a las dos Cámaras del Congreso mexicano el texto íntegro, aunque continuaba en revisión por el equipo de juristas. Al final del mes, Serra divulgó profusamente el contenido del TLC entre los miembros de la Conferencia Episcopal mexicana.

Sólo restaba esperar su proceso de ratificación legislativa. O al menos eso creíamos.

#### **Septiembre- octubre de 1992: puentes con el equipo del candidato Clinton.**

En septiembre de 1992, legisladores demócratas en el Congreso norteamericano se expresaron en contra del TLC. Entre ellos el líder de la mayoría, Richard Gephardt, quien pedía su revisión. Eso ponía luces preventivas en el horizonte del Tratado. Para ampliar apoyos dentro de los Estados Unidos, Colosio se trasladó a Washington D.C., con la intención de trabajar el frente ambientalista. Al mismo tiempo, y para alentar la dinámica a favor de la ratificación del Tratado, se hizo el anuncio simultáneo de que el 7 de octubre los presidentes de México y Estados Unidos, así como el primer ministro de Canadá, asistirían a la rúbrica o "inicialización" del TLC.

Uno de los primeros días de septiembre, Pedro Aspe me informó durante la madrugada había recibido una llamada telefónica en su casa. Uno de los empresarios más fuertes del país le había dicho angustiado que

las declaraciones de Gephardt sobre la posibilidad de volver a negociar el TLC habían creado una enorme zozobra. Durante el día la bolsa cayó 7% y salieron 750 millones de dólares.

En la reunión de gabinete económico de finales de septiembre, revisamos los escenarios posibles ante una victoria electoral del candidato demócrata Bill Clinton. Para reforzar nuestro frente interno, analizamos la posibilidad de ratificar el pacto económico nacional, pero concluimos que no era aconsejable hacerlo sin una decidida declaración de Clinton a favor del TLC. En esa oportunidad, Serra informó que Herminio Blanco y nuestro embajador en Washington se habían reunido con dos asesores claves de Clinton, Samuel Berger y Madelaine Albright. Berger les comentó que le darían más importancia al libre comercio; estaban analizando el TLC y pronto se pronunciarían sobre él.

Ese pronunciamiento llegó a los pocos días. El 3 de octubre recibí a Henry Cisneros, ex compañero mío en Harvard, antiguo alcalde de San Antonio y hombre muy cercano a Bill Clinton. Me transmitió un mensaje del candidato Clinton: haría una declaración a favor del TLC. Eso contribuiría a despejar la incertidumbre entre los inversionistas mexicanos. Teníamos, además, comunicación directa y confiable con el candidato demócrata.

El 4 de octubre se recibió en mi oficina un fax del "Comité Clinton/Gore para la presidencia". El Jefe de Asesores Económicos de Clinton respondía a una petición que yo le había hecho a Henry Cisneros: de antemano conocer el discurso que Clinton pronunciaría ese día en la Universidad de Carolina del Norte. Leí aquel texto con interés, Clinton fijaba su posición: "Vine aquí a decirles las razones por las que apoyo el Tratado de Libre Comercio de América del Norte". A lo largo del texto insistía en la necesidad de complementar el TLC con Acuerdos Paralelos sobre medio ambiente y trabajo. Agregaba una precisión que resultó crucial: "Pero estoy convencido de que podemos lograrlo sin renegociar el Tratado". Al final Clinton estableció un puente de comunicación: "El Presidente Salinas ha tomado decisiones importantes. Privatizó empresas, redujo la deuda, controló la inflación y eliminó barreras comerciales. Como he dicho, estas acciones unilaterales de los mexicanos... nos estimularon a entrar en esta negociación... México vive ahora bajo el mejor liderazgo político que he visto en toda mi vida".

El 5 de octubre recibí en Los Pinos al Consejo Asesor del TLC; ahí se detalló, públicamente, el contenido del Tratado. Asistieron representantes del sector empresarial, dirigentes sindicales, campesinos, también académicos y expertos. Hubo acuerdo generalizado con su contenido.

Como se había previsto, la firma del TLC por parte de los jefes de negociación se efectuó en San Antonio el 7 de octubre. Yo sabía que era un acontecimiento que jugaba dentro de la estrategia electoral par la reelección de Bush. Sabía también que ante las señales de su eventual derrota ante Clinton, la nueva táctica de los opositores al Tratado, en México como en Estados Unidos, se basaba en descalificar las negociaciones al colocarles el sello de una supuesta operación electoral a favor de Bush. Se trataba, por lo tanto, de desatar una reacción de Clinton adversa al Tratado. Pero era con Bush con quien yo había negociado y, además, él era aún Presidente de los Estados Unidos. Si quería que el Tratado se firmara, tenía que asistir. Lo hice con la certeza de que representaba una acción a favor del país. Simplemente, fui muy discreto en mi intervención: lo importante para mí era ratificar públicamente nuestra postura: por eso afirmé "La negociación esta concluida". Era necesario, pues había voces que aseguraban que aún podía reconsiderarse algunas partes del TLC, a lo cual nos negábamos de manera terminante. Además, ante la incertidumbre del resultado de la elección presidencial norteamericana, a celebrarse unas semanas más tarde, era necesario fijar con claridad nuestra posición, a cualquiera que fuera el resultado del proceso electoral. La confirmé al día siguiente en Nueva York, durante mi intervención en la cena de la *Appeal of Conscience Foundation*: la negociación del Tratado estaba concluida. Podrían haber acuerdos paralelos, pero el contenido del TLC no se reabría.

Firmado el TLC, hablé con el Presidente de Colombia y con el de Venezuela para confirmarles la intención de establecer también un tratado entre México y sus naciones.

El 28 de octubre, Bill Clinton afirmó durante su campaña en Miami: "No quiero reabrir el acuerdo comercial". Con esa declaración, el candidato confirmó que, sin importar cuál fuera el resultado de la elección norteamericana, el TLC se mantendría como estaba. Ese mismo día, Cuauhtémoc Cárdenas afirmó en México que, debido a la situación política de los Estados Unidos, era "inevitable la reapertura de las negociaciones".

25 En este caso, la oposición mexicana ya no servía a la negociación sino que la ponía en riesgo. Frente al avance obtenido con el ala demócrata de los norteamericanos, era perjudicial que el dirigente de uno de los principales partidos opositores en México hablara de la posibilidad de reabrir el TLC. De acceder al planeamiento de Cárdenas, tres años de intenso trabajo y negociación se irían por la borda y se perdería la oportunidad de lograr un Tratado. Por fortuna sus presagios no se cumplieron.

**Noviembre: Clinton, presidente electo. Diciembre: TLC firmado.**

Cinco días después, el 3 de noviembre de 1992, Bill Clinton ganó la elección presidencial en los Estados Unidos.

Horas de tensión se generaron en muchos círculos de opinión de los tres países. Si bien el candidato Clinton había sido muy claro al afirmar que quería un Tratado con México y que no reabría el que ya estaba firmado, era necesario que confirmara esa postura ya como triunfador en las elecciones. Le envié una carta de felicitación por su triunfo. A los dos días, conversé telefónicamente con él. En mis notas personales registré lo siguiente:

La conversación con Clinton fue a fondo y larga. Lo felicité por su campaña y le dije que su propuesta por el cambio lo había llevado a la victoria. Me respondió que tenía interés en reunirse con el Presidente de México. Acordamos que los equipos respectivos establecieran las modalidades de la próxima reunión. Le dije que me alegraba que hubiera recuperado la voz después de agotadores discursos en su campaña. Me dijo que apreciaba el trabajo realizado en México y que estaba decidido a apoyar nuestro proceso de reformas. Expresó un reconocimiento a la calidad de mi equipo, y me hizo ver que teníamos amigos comunes en el suyo. Me comentó que sería muy cuidadoso en la relación y que deseaba tender puentes con México. Yo le comenté que era estimulante pertenecer a una generación similar: Eso contribuiría a tener una relación de calidad y calidez como la que unió a los presidentes López Mateos y Kennedy. Fue él quien tocó el tema del TLC. Me dijo: "Yo le he dado mi total apoyo al TLC y estoy decidido a trabajar con usted para su instrumentación". Me enfatizó que era su primera llamada a un Jefe de Estado, y que esto señalaba la prioridad que él le concedía a la relación con México. Me expresó su aprecio por el contenido de la carta que le envié. Le pregunté si no tenía inconveniente en que diéramos a conocer la conversación en un comunicado de prensa y estuvo de acuerdo. Sugirió enfatizar que éste era el comienzo de una nueva era de relaciones positivas entre los dos países. Tuvo una actitud preferente y decidida a favor de México. No cabe duda de que lo mejor siempre es el comportamiento institucional, como el que tuvimos durante esa jornada electoral. Su disposición es muy buena.

Al día siguiente tuve un diálogo muy cordial con Henry Cisneros y con Bill Bradley. Cisneros me alertó sobre la oposición que se había consolidado en contra del TLC. Agregó que su partido reconocía la imparcialidad de mi actitud durante la firma en San Antonio, en la recta final de la competencia electoral por la presidencia en su país. El senador Bradley, por su parte, me confirmó que hasta el momento Clinton había conversado con unos cuantos jefes de Estado, entre ellos Yeltsin, Mulroney y yo. Bradley se confirmó como un decidido partidario al TLC.

En México, los opositores al Tratado afirmaban que mi gobierno había apostado por la reelección del presidente republicano. Yo no ocultaba mi aprecio por George Bush: un presidente respetuoso con México, quien siempre mostró interés en una relación de nuevo tipo; había puesto todo su empeño en alcanzar el Tratado y, además, nos había apoyado en la negociación para reducir la deuda externa. Sin duda, habíamos tenido tensiones durante su mandato (en particular por el conflicto con agentes de la DEA) y posiciones claramente opuestas (como la relativa a la invasión de Panamá). Pero también era verdad que a lo largo de su mandato la comunicación y la cooperación entre los dos países habían sido positivas. Por eso, después de la elección, a través de una llamada telefónica y luego por medio de una carta, le expresé al presidente Bush mi reconocimiento por su contribución al acercamiento entre los dos países. Luego de la conversación telefónica, escribí en mis notas personales: "Me dijo que me agradecía enormemente la llamada. Agregó que si estaba en sus manos ayudarme en la relación con el nuevo presidente, lo haría. Por lo pronto, le insistiría sobre la importancia de la relación con México. Fue muy cálido".

Nosotros nunca intentamos influir en las elecciones norteamericanas ni manifestar preferencia por

algún candidato o partido. Durante ese proceso electoral nos preocupamos por cuidar los intereses de México. Habíamos tenido un intenso contacto con los demócratas desde que participamos en el apoyo a la Vía rápida. En marzo de 1991, el Partido Demócrata tenía ya elaborada su plataforma electoral para la presidencia. En ella se oponían abiertamente a un Tratado con México. El representante de Nuevo México, Bill Richardson, secretario del comité de redacción de aquella plataforma, fue muy receptivo a nuestros comentarios y dio la batalla para frenar las expresiones más radicales en contra del TLC. Desde entonces Richardson se convirtió en un gran aliado. Por eso, cuando se formalizó la candidatura de Bill Clinton, autoricé que se intentara establecer contactos discretos con su equipo de campaña. Así hubo un acercamiento con demócratas de gran influencia, que después ocuparían puestos clave en su gabinete.

Tal fue el caso también del senador texano Lloyd Bentsen, presidente del comité de finanzas del Senado, y de la gobernadora de Texas, Ann Richards. Bentsen y Richards reconocían la importancia que el TLC tenía para su estado: frente a la desaceleración de la economía norteamericana y al cierre de bases militares en Texas, el TLC representaba la gran oportunidad de estimular su economía local. Casi la mitad de las exportaciones norteamericanas a México provenían de Texas, mientras que un tercio de las ventas totales de las compañías texanas fuera de los Estados Unidos se realizaba en nuestro país. Por si fuera poco, de los 3,000 kilómetros de frontera entre México y Estados Unidos, más de la mitad recorren los límites con Texas; esa franja de aproximadamente 1,500 kilómetros es la más densamente poblada de toda la línea fronteriza.<sup>26</sup> Henry Cisneros, quien luego sería secretario de Vivienda en el gobierno de Clinton, simpatizaba con el Tratado. Entre nuestros asesores norteamericanos contábamos con el apoyo de un hombre que había sido el asistente más destacado del senador Bentsen.

El vicepresidente Al Gore, como senador, había votado a favor de la vía rápida. También teníamos muy buena comunicación con Bruce Babbitt, asesor de Clinton y ex gobernador de Arizona, quien estaba decididamente a favor del TLC. Todo esto contribuyó a que la comunicación con Clinton se estableciera rápidamente. La reunión que Clinton y yo acordamos celebrar fue la primera que el nuevo presidente sostuvo con un jefe de Estado. Se realizó en Austin, Texas, en enero de 1993.

Antes del encuentro, Colosio viajó a los Estados Unidos para reforzar nuestra posición respecto al tema del medio ambiente, en particular entre los grupos hispanos Serra viajó a Italia para reunirse con los industriales de ese país y fortalecer nuestra diversificación. Yo puse en marcha los trabajos para preparar la participación de México en Europalia '93, la gran exposición a celebrarse en Bélgica a mediados del año siguiente en la que tuvimos una destacada presencia. A su regreso de una visita a Europa, Córdoba confirmó que a los europeos les interesaba el proceso de unificación alemana y la recomposición de los países de Europa del este. La única nación de Latinoamérica que parecía interesarles era México, y eso ante la perspectiva del TLC. A finales del mes recibí al presidente de Alemania, Richard von Weizsaecker, un hombre por el que siempre sentí un gran respeto. Sus comentarios fueron muy claros y muy alentadores. Pocos días después me visitó Octavio Paz. Me habló de la conversación que por más de dos horas había sostenido con el presidente alemán Weizsaecker se refirió de manera muy elogiosa al programa de reformas que llevábamos a cabo y veía con entusiasmo las perspectivas de la relación entre Europa y México. En esos días recibí a María Félix, quien me habló del gran ánimo que se sentía en el país ante los resultados de nuestro esfuerzo. Me obsequió esta dedicatoria "Carlos Salinas, la esperanza"

El 16 de noviembre recibí una evaluación de la COECE sobre cada uno de los sectores que abarcaba el Tratado. Más de 140 comités sectoriales se integraron a lo largo de la negociación. Fue un trabajo empresarial muy complejo. Y se logró una estrecha relación con sus contrapartes en la comunidad de negocios norteamericana; ese acercamiento resultaría muy importante a lo largo de la nueva etapa de la negociación: los acuerdos paralelos.

El 20 de noviembre, como cada año, se celebró en la Ciudad de México el desfile deportivo para conmemorar un aniversario más de la Revolución mexicana. A su término, convocamos a gabinete económico. Durante ella, analizamos las perspectivas del Tratado de Maastrich y los avances en la Ronda Uruguay. Francia y Alemania se habían puesto de acuerdo para avanzar más rápido hacia las metas previstas en la lucha por alcanzar la unidad monetaria europea; además, como resultado de las presiones alemanas, se decidió aumentar el número de miembros de la Comunidad para repartir los costos del apoyo a Europa central. En la Ronda Uruguay, el destrabamiento que ese día ocurrió en materia agrícola hizo desaparecer el

riesgo de una guerra comercial y eliminó la protección por permisos o licencias de importación; esto confirmó que habíamos acertado al promover la apertura del sector agropecuario durante la negociación del TLC.

Serra nos informó que desde Washington nos pedían no insistir tanto en declarar públicamente que no se abriría el TLC. Gore presionaba por los temas paralelos y era recomendable que nosotros tomáramos la iniciativa proponiendo comisiones para resolverlos. No había expectativas de que la negociación de los acuerdos paralelos fuera a realizarse de manera expedita, comentó Serra, pues era claro que el nuevo gobierno tardaría en organizarse. Había mucha resistencia del sector empresarial hacia los acuerdos paralelos; se temía que pudieran desembocar en proteccionismo encubierto. Córdoba nos informó de su conversación con Sandy Berger. Lo más importante era organizar la inminente entrevista con Clinton para convenir los métodos que emplearíamos para resolver la forma y el fondo de los acuerdos paralelos.

Para el 24 de noviembre, Serra había llevado a cabo siete visitas regionales de difusión sobre el TLC. Participaron más de cinco mil representantes de agricultores, empresarios, académicos y dirigentes sociales. Intervinieron también los medios y el público en general. Por su parte, Herminio Blanco y Jaime Zabludovsky realizaron 37 reuniones en ciudades importantes del país. Participaron casi 17,000 personas. Había sido un esfuerzo sin precedentes de comunicación y diálogo directo.

Antes de la reunión con Clinton, las presiones en los Estados Unidos empezaron de nuevo, y con el mismo estilo. A mediados de noviembre, el *New York Times* afirmó que México ya no tenía interés en una pronta puesta en marcha del Tratado, pues la recesión norteamericana hacía muy difícil su aprobación. Tuvimos que desmentir esa noticia, y reiterar nuestro interés. Tal vez la intención de algún analista era que manifestáramos en forma notoria nuestra inclinación por el TLC, para luego argumentar que, al ser nosotros los interesados, estábamos obligados a otorgar concesiones adicionales para su ratificación. Eso podía ser. Pero también se había creado una corriente muy fuerte de apoyo al TLC dentro de los Estados Unidos. El presidente Bill Clinton había decidido moverse al centro político y esto lo obligaba a adoptar una posición favorable al libre comercio. Debía alejarse del radicalismo proteccionista, tradicional en sectores del partido demócrata y que se oponían al TLC. La agenda doméstica prácticamente obligaba a Clinton a abrazar la causa del TLC. Nosotros lo sabíamos. Así que respondimos.

El 21 de noviembre le concedí una entrevista al *New York Times*. En ella expresé mi disposición a negociar los acuerdos paralelos. Sin embargo, dejé bien claro que no había ninguna posibilidad de reabrir el TLC que ya habíamos negociado. Punto. Para hacer más evidente esta decisión, reagrupamos el equipo de Secofi; Herminio Blanco dejó de ser jefe de la oficina de negociación y pasó a encargarse de la subsecretaría de Negociaciones Comerciales Internacionales. Asistí en Argentina a la reunión del Grupo de Río; ahí obtuve de todos los mandatarios el apoyo solidario para el Tratado. Para el 12 de diciembre, Clinton declaró que el TLC sería parte integral de su nueva estrategia de desarrollo. Dos días después, en gabinete económico, Luis Donaldo Colosio presentó el diseño para la negociación de medio ambiente y Arsenio Farrell la relativa a los aspectos laborales. Estábamos listos para enfrentar la negociación que se avecinaba con el nuevo gobierno norteamericano.

El 17 de diciembre de 1992, firmé el Tratado de Libre Comercio de América del Norte durante una ceremonia en el salón "II Adolfo López Mateos" de Los Pinos. Simultáneamente, Bush la firmaba en la sede de la OEA, en Washington D.C., mientras que el primer ministro Mulroney la hacía en Ottawa. Ese día, expresé: "Concluye definitivamente la negociación comercial entre los gobiernos de los tres países". Clinton asintió.

En efecto, había concluido la negociación comercial. Pero una nueva administración gobernaría los Estados Unidos, surgida de un partido distinto al que participó en la creación del Tratado. El nuevo gobierno demócrata actuó con gran sentido de responsabilidad institucional e internacional. En lugar de negar o destruir lo que había hecho la administración republicana anterior, los demócratas decidieron perfeccionarlo, ya no en la parte comercial sino en dos aspectos muy importantes: el medio ambiente y las relaciones laborales

En el texto del TLC se estipulaba que entrarla en vigor el primero de enero de 1994.

1. L. Rubio, ¿Cómo va a afectar a México el Tratado de Libre Comercio?, México: FCE, 1992, p.93.

2. J. Garciadiego, Begoña Hernández, María del Rayo González, Erika Reta, Beatriz Zepeda, EL TLC día a día. Crónica de una negociación. México: Miguel Ángel Porrúa, 1994, p. 194
3. Ibid., p. 235
4. Ibid, pp- 350, 363
5. Ibid, p. 367
6. Participaron varias organizaciones con posturas diversas. UNORCA se dividió y ofreció su apoyo condicionado. José Dolores López de la CIOAC fue un persistente opositor, al igual que la UNTA. Tuvimos apoyo de la CCI, el CAM, y planteamientos precisos de la UGOCP.
7. Citado en J. Garciadiego, et. Al., op. Cit., p. 766.
8. Ibid., p. 762.
9. Ibid., p. 254. 10. Ibid, p. 258.
10. Ibid, p. 258.
11. Para el detalle de la coalición opositora en Estados Unidos véase F. W. Mayer, Interpreting Nafta.
12. W.A. Onne Jr., *Understanding Nafta. Mexico, The Trade, and the New North America*. Texas. University of Texas Press, 1998, p. 111.
13. Ibid, p. 121.
14. Ibid, Capítulo 5.
15. Citado en J. Garciadiego. et al., *El TLC día a día. Crónica de una negociación*. p. 599.
16. Algunos utilizaban como ejemplo este monto de exportaciones sin aranceles para argumentar que el mercado norteamericano estaba muy abierto a México. Sin embargo, como antes se señaló, más de 750 categorías de productos mexicanos, en las que además éramos más competitivos, enfrentaban aranceles muy elevados, algunos hasta de 800010. Véase W.A. Orme, op.
17. Véase Crónica del Gobierno de Carlos Salinas de Gortari, Cuarto año, México: FCE, p. 244.
18. Ibid.
19. Ibid, p. 566
20. Luis Rubio, op. cit., p. 147; y Centro de Estudios Estratégicos ITESM. *Entendiendo el TLC*, México: FCE. 1994, p. 210
21. Citado en Crónica del Gobierno de Carlos Salinas de Gortari, Cuarto Año, p. 299.
22. Para el detalle de los aspectos más delicados en estas mesas véase L. Rubio, op. cit. Capítulo V, "Los Sectores Difíciles".
23. Para una descripción de su contenido y aspectos de la negociación véase Herminio Blanco, *Las Negociaciones Comerciales de México con el Mundo*, México: FCE, 1994.
24. Citado en W.A. Onne, opus cit., p. 26.
25. Citados en J. Garciadiego. et al. op. cit.. p. 803.
26. W. A. Onne. Op. cit. Capítulo 9. Además, desde el Partido Republicano, tres norteamericanos de origen texano apoyaron el TLC: Bush. Baker y Mosbacher.

## 5

**1993: REANUDAR EL CAMINO.  
ADVERSARIOS EN LA NEGOCIACIÓN,  
ALIADOS PARA RATIFICAR EL TLC**

**Enero, reunión con el presidente electo Clinton.**

El 8 de enero, en Austin, Texas, debía reunirme con el presidente electo Clinton.<sup>1</sup> El 4 de enero habíamos afinado en gabinete los preparativos de la entrevista. Como aún no había Secretario de Estado norteamericano ratificado por su Congreso, los primeros contactos los organizó Córdoba con Sandy Berger y Tony Lake, dos colaboradores muy cercanos de Clinton. Había un clima cordial. Propusimos que el encuentro entre presidentes se realizara en Austin, porque sabíamos que ahí contábamos con el apoyo de la gobernadora demócrata Arin Richards. Fue una selección acertada. La reunión abordaría tres aspectos: primero, comentar las situaciones internas de cada país; segundo, el proceso de ratificación del TLC y precisar el contenido de los temas paralelos; por último, intercambiar opiniones sobre la situación internacional. Se decía que Clinton estaba dispuesto a escuchar.

Nuestra conversación fue cordial. En la residencia de la gobernadora dialogamos en privado. Mientras tanto, Solana, Serra y Colosio hacían lo propio con sus contrapartes. Yo había preparado notas precisas y breves para dejar por escrito mi posición sobre temas de nuestro interés, en caso de que no hubiese suficiente tiempo; el programa previó que la plática sólo duraría media hora. Le entregué varias de esas notas a Clinton, a pesar de que la charla en realidad duró hora y media. Tocamos tópicos muy diversos. La conversación incluyó los temas bilaterales de asuntos migratorios, el combate decidido al narcotráfico y la revisión del Tratado de Extradición. Comenté con él los avances logrados en nuestro programa de estabilización económica. Le sorprendió que los resultados en México fueran equivalentes a los requisitos económicos exigidos por los países europeos para avanzar en su unión monetaria. Entendió que eso era posible gracias a la notable reducción de la deuda alcanzada por nuestro país, la eliminación de su déficit fiscal y la apertura económica.

Le expliqué en qué consistía el programa Solidaridad. Le hice ver que el crecimiento de los salarios reales en México era el más alto de América Latina. Le hablé también sobre los objetivos de la reforma educativa, tan importante para mi gobierno.

Más tarde, durante la conversación que sostuvimos en grupo, Clinton insistió en los acuerdos paralelos sobre medio ambiente y sobre las condiciones laborales. Le subrayamos que esos temas habían formado parte de las discusiones desde el inicio mismo de la negociación, por lo que el texto del TLC ya incluía fuertes disposiciones ambientales y laborales. El Tratado, le hicimos ver, obligaba a las partes a seguir políticas de desarrollo sustentables y prohibía que se recurriera a exenciones fiscales o arancelarias para atraer inversiones que debilitaran las normas ecológicas. Aunque era evidente, el Tratado señalaba explícitamente la obligación de cumplir de manera cabal los acuerdos internacionales en la materia. Por último, recalcamos que el Tratado establecía la prohibición de utilizar cualquier demanda sobre estándares ecológicos como una manera disfrazada de poner barreras al comercio.

En lo relativo a medio ambiente, Colosio conversó ampliamente con Gore, con quien había establecido una buena relación desde la Cumbre de Río. Luis Donaldó tendió puentes que resultaron esenciales para el buen desarrollo de la etapa que arrancaba.

En mis notas personales escribí:

La reunión con Clinton salió muy bien. Las afinidades surgieron desde el principio. Cuando bajé del automóvil, lo primero que me preguntó fue si practicaba la carrera como ejercicio regular. Y es que nuestros relojes eran iguales: cronómetros de plástico. Me dijo que Al Gore tenía una notable resistencia física. Gore fue una grata sorpresa en la entrevista. Elogió mucho las reformas que hemos hecho y se declaró admirador de Solidaridad Seguro lo conoce bien por su relación con Colosio. Clinton me pidió opinión sobre Rusia y le respondí que era necesario esperar a que sus reformas empezaran a rendir frutos. En privado, me dijo que por el momento era muy difícil comprometer una fecha para enviar el TLC al Congreso. Me prometió que no reabrirla la negociación y que nombraría

de tiempo completo a una persona de su absoluta confianza para darle seguimiento. De las notas que llevaba preparadas únicamente le leí la del TLC. .. Lo vi abrumado por el problema del déficit fiscal en Estados Unidos. Algunas cosas que había ofrecido en su campaña, me dijo, no las iba poder cumplir, pues las cifras del déficit crecían. Le sugerí que le hablara a la gente con la verdad, pero que no la desalentara. Le describí lo que nosotros habíamos hecho para disminuir el déficit en México y se quedó impresionado. .. Me pidió una opinión sobre El Salvador y el presidente Alfredo Cristiani. Le dije que Cristiani era una persona responsable en la que se podía confiar. Me dijo que era su amigo y que además habían sido compañeros de estudios. Me preguntó cuál era mi punto de vista sobre Guatemala y Haití: le hablé de mi respeto hacia Guatemala, el apoyo a las conversaciones de paz; respecto a Haití mencioné nuestro interés por el retorno de la democracia a ese país y de nuestro apoyo a las gestiones de Dante Caputo en la ONU. Le expresé mi oposición al envío de tropas. Con una franqueza que me sorprendió, me comentó que, desde su punto de vista mi sucesor debía ser alguien con capacidad para continuar mis políticas ... Me preguntó qué haría yo en Bosnia Herzegovina. Le contesté que la experiencia de los partisanos del mariscal Tito indicaba que no era aconsejable comprometer tropas en la zona. .. Las sandías de Tamayo que le regalé fueron un éxito. Ann Richards le hizo ver la importancia de Tamayo. Clinton dijo que las sandías eran el símbolo del lugar donde él nació. .. Su cordialidad fue excepcional.

Al final de la reunión ofrecimos una conferencia de prensa. Era un comienzo muy alentador para la negociación sobre los llamados acuerdos paralelos. El encuentro dio buenos frutos. La necesidad de ampliar el Tratado en materia laboral y de medio ambiente parecía una respuesta a la presión de los opositores, tanto en México como en Estados Unidos. Por eso, cuando Clinton planteó esos temas en el diálogo de Austin, mi respuesta fue muy receptiva. Eran asuntos a los que mi gobierno se había comprometido desde su inicio. En el futuro lo importante para nosotros sería evitar la incorporación de aspectos proteccionistas o procedimientos unilaterales que favorecieran a los norteamericanos. Por eso, el éxito en Texas fue obtener dos compromisos de Clinton: que no se reabriría el Tratado y que el tema del medio ambiente y el laboral fueran considerados como acuerdos paralelos.

Reafirmado el compromiso político del presidente norteamericano con el TLC, me dispuse a consolidar el frente interno: en el mensaje que tradicionalmente daba a la Nación por el inicio del año confirmé que el proceso del Tratado continuaba. Fijé públicamente nuestra posición: sólo serían negociados acuerdos paralelos que no encubrieran actitudes proteccionistas, que fueran congruentes con el espíritu original del TLC y que respetaran la soberanía del país. Los sondeos mostraron que fue el mensaje de año nuevo mejor recibido. El 11 de enero me reuní con el pleno del gabinete para informar sobre las conversaciones de Austin y explicar los pasos a seguir. Agregué mis reflexiones sobre los tiempos electorales que se perfilaban en México y les comenté mi experiencia durante el quinto año de mi antecesor. Por otro lado, el mismo 11 de enero, en una reunión con dirigentes laborales norteamericanos, Fidel Velázquez le propuso a la organización norteamericana AFL-CIO crear una organización común para defender sus intereses en la que también participaran líderes canadienses. Los dirigentes norteamericanos rechazaron la propuesta de don Fidel.

El 22 de enero, en gabinete económico, Colosio nos informó sobre las iniciativas que venía trabajando con grupos ecologistas, congresistas y representantes de los medios. Apuntó las modalidades de la comisión propuesta para atender el tema del medio ambiente y su campo de autoridad. Esta comisión debería tener simetría con la comisión laboral. Serra insistió en que lo mejor era esperar los planteamientos del nuevo responsable de la negociación, Mickey Kantor. Enfatizó que uno de nuestros más sólidos argumentos en materia laboral era el crecimiento conseguido en los salarios reales. Ésa era la mejor prueba de nuestro interés en obtener salarios todavía mayores apoyados en el TLC. Para el 26 de enero, Colosio estaba en Washington D.C., donde participó en una conferencia con organizaciones no gubernamentales del medio ambiente. Ahí mismo inició el diálogo con Carol Browner, la directora de la oficina norteamericana responsable del medio ambiente (EPA). Con el invaluable apoyo de Santiago Oñate, Browner y Colosio fundamentaban los aspectos jurídicos de la cooperación ambiental

Por esos días conversé con cuatro latinoamericanos que habían destacado en diversos campos. Recuerdo aquellos encuentros porque el quehacer de esas cuatro figuras había trascendido de tal forma las fronteras que todos pertenecían ya al mundo globalizado. El 27 de enero recibí a Pelé, quien pensaba en la posibilidad de lanzarse a la presidencia de Brasil. Más tarde platicué con el pintor colombiano Fernando Botero. Después, con el matador Silverio Pérez. El último en expresar su aliento era un mexicano excepcional: la visita de Mario Moreno "Cantinflas" me trajo a la memoria la esencia del sentir popular de nuestro país.

### Febrero de 1993: un lento arranque.

La nueva negociación arrancó lentamente. Clinton había abierto distintos frentes en su agenda doméstica y varios traspies lo obligaron a distraer su atención del TLC. Además, no parecía que los negociadores norteamericanos tuvieran muy claro lo que deseaban, pero en un tono muy radical hacían declaraciones a la prensa sobre los acuerdos paralelos. Eran ellos los que parecían novatos. En contraste, guardaban silencio frente a nosotros. En lugar de avanzar, retrocedíamos. Era necesario romper con ese círculo vicioso.

El nuevo gobierno norteamericano presentaba los problemas de organización que todo principio supone. Pero, además, había un vacío respecto a los temas comerciales e internacionales, pues el paquete económico y el social concentraban los esfuerzos de la administración de Clinton - y también los de su iniciativa privada. Procedimos a integrar un nuevo equipo dedicado especialmente a trabajar con grupos de base o *grass roots*.

Utilizamos la misma mecánica de trabajo que tan buenos frutos había rendido durante el debate y la aprobación de la vía rápida. Entramos en contacto con 89 de los 110 nuevos representantes surgidos de su reciente elección y con 13 de los 14 nuevos senadores. Proseguimos la campaña entre los grupos hispanos y la iniciativa privada norteamericana; además, lanzamos una promoción muy intensa que resaltaba el proceso de modernización en México.

El primero de febrero, en gabinete económico, analizamos la opción de introducir impuestos al comercio entre los tres países para financiar programas ecológicos. Sin embargo, eso significaba distorsionar uno de los objetivos esenciales del TLC: la eliminación de barreras arancelarias. Para Colosio era importante que la ratificación del TLC se perfilara como una victoria política de Clinton; así conseguiríamos acentuar su interés. Hablamos sobre la ampliación de las negociaciones con América Latina. En algunos países de Centroamérica se habían detectado posibilidades de comercio en los rubros de la carne y el azúcar. Otros demandaban recursos financieros. Estuvimos de acuerdo en que, si bien ya habíamos firmado el Tratado de Libre Comercio con Chile y había avances en el establecimiento de tratados con Colombia y Venezuela, era indispensable obtener la ratificación del TLC con el norte antes de extendernos más hacia el sur. Solana concurrió en este consenso, mismo que en la práctica, probaría su bondad.

A principios de febrero, Clinton se reunió con Mulroney y le aseguró que se proponía avanzar en la instrumentación del TLC. El 16 de febrero cayó la bolsa en Wall Street y arrastró a la de México. En los Estados Unidos el mercado se tambaleaba: había incertidumbre en torno al plan económico de Clinton y se dudaba que su Congreso lo fuera a aprobar. El 17 de febrero Serra se reunió con Kantor para integrar propuestas; el 15 de marzo se iniciaría el cotejo. El equipo negociador volvió a trabajar en los acuerdos paralelos.

Nuestro ambiente político y social interno continuaba mostrándose muy favorable. Así lo percibía en las giras que realizaba a los estados los jueves y viernes de cada semana. Las encuestas lo confirmaban. El 9 de febrero recibí a Henry Kissinger. Estaba impresionado con lo que él consideraba las veleidades de la política mexicana: durante los cuatro primeros años de mi gobierno, todos los dirigentes mexicanos con quienes él tenía relación le hablaban todo el tiempo acerca de lo bien que yo estaba haciendo las cosas; ahora, todos estaban preocupados por el perfil del próximo Presidente. Le hice ver que eso era normal, parte de los tiempos políticos y de la naturaleza humana, y que lo único que requería era una conducción adecuada.

A finales de la primera quincena de febrero estuve en Nicaragua. Conversé sobre los procesos de globalización y, a solicitud de los nicaragüenses, hablé acerca de nuestra experiencia con el Programa Nacional de Solidaridad. En mis notas personales escribí: "Le hacían muchas preguntas a Carlos Rojas (Coordinador del Programa). Me da mucho gusto ver que Solidaridad tiene tanta presencia en otros países".

A fines de febrero de 1993 comparecieron de nuevo ante el Congreso norteamericano Jorge Castañeda y Adolfo Aguilar Zinser, esta vez acompañados de Marie Claire Acosta; plantearon la necesidad de alargar el período de negociación para que los temas electorales mexicanos formaran parte del debate.

El 24 de febrero, Mulroney anunció que renunciaba a la presidencia del Partido Conservador de Canadá. Después de ocho años en el cargo, y tras haber concluido la negociación del Tratado, la recesión canadiense, a su vez afectada por la de los Estados Unidos, lo obligaba a retirarse. Su dimisión tendía efecto a partir de junio, pero declaró que, antes de la elección general de Otoño, enviaría el TLC a la Cámara de los

Comunes para su ratificación. Eso garantizaba su aprobación en Canadá, pues en ese momento su partido aún conservaba una holgada mayoría. Es verdad que había oposición al Tratado entre la opinión pública, pero no sucedía lo mismo entre la comunidad de negocios ni en Quebec, de manera que el futuro primer ministro Jean Chrétien tuvo que aceptarlo.

La ventaja principal estaba en que existía una fecha de inicio para el TLC: el primero de enero de 1994. Ese término fijó la nueva cuenta regresiva. A finales de febrero declaré al *Washington Post* que había señales de una creciente inquietud sobre el futuro del TLC, y puse en el Congreso norteamericano la responsabilidad de convocar a un debate informado. Advertí que los ataques contra México podían destruir los vínculos bilaterales. El 26 de febrero Clinton pronunció un firme discurso a favor del libre comercio y destacó la importancia del Tratado.

### **Marzo: cuidado con Perot.**

Kantor y Serra sostuvieron un nuevo encuentro en Washington D. C., el 8 de marzo. La entrevista estuvo precedida por otra ofensiva de Gephardt en contra del TLC. En una carta filtrada a los medios, Gephardt presentó un reclamo inusitado: un empresario yucateco promovía la compra de empresas estadounidenses intensivas en mano de obra para establecerlas en la Península. Lo que más le molestaba era que ese singular hombre de negocios utilizara la frase "*You can at Yucatán*" ("Tú sí puedes .... en Yucatán"). Kantor intentó presionar a Serra con aquella carta para sacar ventaja inicial, pues le reclamó la participación en ese proyecto de Nacional Financiera, el banco de desarrollo del gobierno mexicano. En realidad, la participación de Nafinsa no tenía tanta importancia, pues era temporal y limitada. Se aclaró y se desvió el golpe. Sin embargo, esto no desmotivó a Gephardt, quien muy pronto hizo varios viajes a la zona fronteriza para llevar sus críticas al TLC.

El 10 de marzo, en gabinete económico, Serra anticipó que los azucareros norteamericanos se estaban moviendo para tratar de modificar lo acordado en la materia; aunque este problema no reventaría sino hasta unos días antes de la votación del Tratado, ya mostraba desde entonces su perniciosa presencia. Por su parte, Farell Comentó que, en el asunto laboral, los norteamericanos habían arrancado con una propuesta muy ambiciosa: empatar las leyes en materia de trabajo. Sin embargo, cuando Farell les hizo ver que la legislación mexicana incluía muchos aspectos a favor de los trabajadores que la legislación estadounidense no consideraba, desistieron de sus pretensiones. Despejado ese punto, coincidimos en que, en materia de la aplicación de nuestras propias leyes, debíamos hacer un esfuerzo mayor. Oñate nos alertó sobre la posibilidad de que en materia ecológica se congelaran las legislaciones - una acción conocida como stand still. Concluimos que lo primero era defender nuestros intereses.

Ese día, Serra me informó que el principal problema en la contraparte norteamericana era la falta de una posición firme y clara a favor del Tratado. Por otra parte, también en el frente empresarial de ese país había cambios: el líder de la coalición, el presidente de American Express, Jim Robinson, quien se había desempeñado con gran eficacia, dejó su lugar al de Kodak, Kay R. Whitmore. Este último era un decidido partidario del TLC. Sin embargo, y similar a la primera etapa de la vía rápida, el sector privado norteamericano consideró que aún no era tiempo de acelerar la campaña, cuando en realidad lo que deseaban era conocer el contenido de los acuerdos paralelos para determinar si tenían un sesgo proteccionista.

No había diferencias de sustancia en las propuestas de los acuerdos paralelos, aunque sí existían problemas en la forma de hacer los planteamientos, sobre todo por el lenguaje tan radical que empleaban algunos de los nuevos funcionarios durante sus comparecencias públicas. Era una circunstancia inversa respecto de la que enfrentamos durante la negociación del TLC con la administración Bush. Entonces las diferencias eran de fondo, pero las formas del proceso nunca mostraron deterioro.

Para el nuevo gobierno norteamericano la retórica de la campaña electoral no parecía haberse agotado; sin embargo, el momento de las posiciones claras y consistentes había llegado. Algunos miembros del equipo negociador estadounidense parecían ignorarlo y mantenían desplantes propios de un mitin de campaña. Pronto se dieron cuenta que el entusiasmo que habían manifestado en la contienda electoral por comisiones extraterritoriales, con poderes de decisión sobre el ámbito interno, chocaban con sus disposiciones constitucionales. La realidad y la responsabilidad gubernamental los ubicaron, y entonces pudieron percibir que no teníamos diferencias de fondo. Los negociadores se dedicaron al fin a definir los alcances que tendrían los acuerdos paralelos. Al situarse en las realidades de la buena economía y la política, los norteamericanos ya no insistieron más en impuestos compensatorios ni en impuestos al comercio para financiar fondos de desarrollo; comprendieron que eso hubiera representado volver a la época del proteccionismo y al recurso de los aranceles para financiar el gasto público.

El gobierno estadounidense empezó a responder El 16 de marzo Serra recibió en México al nuevo secretario de Comercio, Ron Brown, quien nos reiteró el apoyo de Clinton al Tratado. Al día siguiente, durante el desayuno tuve una larga conversación con él Le dije que en los Estados Unidos debían comprender lo difícil que era para México dar el paso hacia una relación de nuevo tipo con su país Era muy sencillo le señalé, movilizar el ánimo público en México contra su país pero cambiarlo a una actitud de mayor colaboración demandaba un trabajo muy intenso y difícil Me aseguró que no habría señales confusas ni presiones del gobierno de Clinton con motivo de la negociación de los acuerdos paralelos En política, me comentó, lo importante era reaccionar rápido y a tiempo Brown fue un genuino promotor del TLC y se convirtió en uno de los apoyos más decididos ante el Congreso para lograr su aprobación.

Serra informó oficialmente al Senado mexicano que se iniciaban las negociaciones de los acuerdos paralelos. En Washington, Herminio Blanco, junto con el nuevo negociador de Estados Unidos, Rufus Yerxa y John Weekes, de Canadá, procedieron al trabajo de detalle. El equipo mexicano se reforzó con la destacada participación de Santiago Oñate, representante de Donald Colosio, y con personal calificado de la secretaría del Trabajo.

Los norteamericanos pusieron sobre la mesa cinco principios: limpieza de la zona fronteriza; fortalecimiento de las leyes laborales; formación de comisiones de medio ambiente y trabajo; establecimiento de foros de análisis discusión y recepción de peticiones; y promoción de más comercio con mejores estándares de vida. Eran aceptables. Nosotros sabíamos que si la delegación de Estados Unidos intentaba introducir medidas proteccionistas por la vía de estos acuerdos, los empresarios norteamericanos les retirarían su apoyo. Ése era un flanco que Clinton no podía descuidar. Además, legisladores republicanos (cuyo voto era indispensable para compensar la oposición de los demócratas duros, quienes ya habían anunciado que votarían en contra) habían hecho saber que no avalarían actitudes proteccionistas disfrazadas de libre comercio. Se necesitaban acuerdos paralelos que dominaran el centro, no los extremos.

Mientras tanto, Brown y Serra acudieron a Monterrey para mostrar públicamente el apoyo a la negociación. El secretario de Comercio norteamericano actuaba con una gran seriedad. Además, sumaba a favor del TLC su capacidad de convocatoria política. EL 23 de marzo recibí a Gephardt en Los Pinos. En mis notas de ese día apunté: “Me dijo que está a favor de la aprobación del TLC. Muestra una actitud muy positiva”. También Serra se entrevistó con él para aclarar algunas expresiones del líder del Congreso. EL día 24, un grupo en el que participaban asambleístas norteamericanos de los dos partidos ofreció una conferencia de prensa; liderados por Bill Richardson, expresaron sin ambigüedades su apoyo al TLC. Su intención era oponerse a la actitud que ese mismo día había mostrado Perot ante el Congreso; de acuerdo con Richardson, “Perot había sido pesado en las bromas y débil en los argumentos”. Uno por uno, los legisladores expusieron sus razones a favor del Tratado y en contra de los argumentos de Perot. Destacó la representante de Connecticut, Nancy Johnson. Su estado, dijo, enfrentaba una catástrofe económica, y la posibilidad de conservar empleos estaba en las exportaciones, entre ellas la que se enviaban a México. Éstas habían crecido cada año 24%. Nancy destacó que cuatro compañías de productos para el medio ambiente exportaban los equipos para medir la contaminación del aire en la Ciudad de México. Hechos como éstos derrumbaban las críticas de Perot.

#### **Estados Unidos: el apoyo al TLC se debilita. México: se consolida el consenso en el Senado.**

El Senado mexicano anunció que esperaba el resultado de los acuerdos paralelos para debatir y votar el paquete completo del TLC. Durante dos años se había construido con gran cuidado el consenso entre los legisladores mexicanos. Realicé personalmente decenas de reuniones con grupos de senadores para explicarles su contenido. Además, tanto el líder Emilio M. González como Donald Colosio habían desarrollado una cuidadosa labor de información y convencimiento entre los senadores. Las comparecencias de Serra y otros miembros del equipo de Secofi, ante el Senado, así como los encuentros que el mismo Senado realizara en diferentes ciudades del país, permitió que los legisladores conocieran con detalle el contenido y el significado del TLC para México.

Como lo había hecho durante los primeros años de mi gobierno, me reuní personalmente con los legisladores. En el caso del TLC, y sobre todo al final del proceso, tuve diálogos directos con cada uno de los senadores en grupos reducidos. Esto permitió considerar sus preocupaciones más serias sobre el Tratado. Además, los legisladores estaban conscientes de que existía un consenso social muy amplio a favor del TLC.

Sus votos por el Tratado no traicionaban la opinión de sus electores. Así se construyó el consenso en el Senado mexicano para contar con los votos necesarios para aprobarlo. .

El 12 de abril, en gabinete económico, decidimos reforzar la estrategia de comunicación en los Estados Unidos y en México. Anticipábamos que se recrudecerían los pronunciamientos en contra del país una vez iniciada la última parte de la negociación. Ratifiqué la responsabilidad de la comunicación en mi jefe de prensa, José Carreño, quien volvió a desempeñar un papel principal y de gran eficiencia en la coordinación de esos trabajos. Al día siguiente confirmamos que entrábamos a la última etapa del TLC. El ambiente se iba a tensar y las discusiones se encontrarían. Esperábamos semanas muy difíciles, sobre todo para la relación bilateral.

El peor escenario era que se aprobara el Tratado pero la relación terminara deshecha. Solana coincidió en que los acuerdos iban muy bien pero que las relaciones podían sufrir un serio deterioro. Acordamos evitar las reacciones exageradas, pero sin dejar pasar alguna afirmación que dañara al país. Para evitar declaraciones equivocadas, decidimos que ningún área se pronunciara sin autorización de su titular. En los Estados Unidos, la coordinación recaería en el embajador que designé para sustituir a Petricioli; se trataba de Jorge Montaña, un destacado internacionalista y muy talentoso diplomático. Un grupo especial de tiempo completo daría seguimiento al desenlace y prepararía las respuestas oportunas. Serra elogió la coordinación con Colosio y Farrell. Herminio Blanco y Oñate destacaron la actitud positiva de los negociadores norteamericanos. No obstante, aclaró, éstos aún querían introducir una cláusula de salvaguarda en caso de que las importaciones de México crecieran muy rápido. Blanco informó que el tema se estaba resolviendo a nuestro favor, como sucedió. Desde su punto de vista, la negociación no duraría mucho más, pues los norteamericanos se habían dado cuenta de que no se podía ir más lejos. Al parecer, el problema principal de la administración Clinton estaba en cómo venderle los acuerdos a su Congreso.

Serra prefería que Herminio Blanco mantuviera contacto con Rufus Yerxa; quería evitar a Kantor, quien siempre se aparecía con una petición adicional. También pidió que Córdoba utilizara la magnífica relación que sostenía con su contraparte, Mack McLarty, el jefe de la oficina de gabinete de Clinton, para visitar la Casa Blanca y ahí alentar el avance de la negociación. Además convenía acercarse a Peter Tarnoff, quien jugaba un papel muy importante. Serra solicitó que Aspe utilizara su excelente relación con Robert Rubin - en ese entonces Asesor Económico del Presidente y más tarde Secretario del Tesoro- para que desde todos los ámbitos de la administración le ayudaran a sortear los encuentros con Kantor. Así se hizo. Lo preponderante, según Serra, era que Clinton lanzara un discurso más firme a favor del TLC. Al mismo tiempo, Colosio planteó llevar a cabo encuentros con nuestros gobernadores, el gabinete y los legisladores, para prepararlos ante los tiempos difíciles que veíamos venir.

El 14 de abril recibí una llamada del Embajador Montaña. Había presentado sus cartas credenciales con el presidente Clinton. Me informó que durante la ceremonia, en vez de durar 10 minutos como estaba previsto en el protocolo, se había prolongado casi media hora. Clinton lo había retenido para hablar con él. Durante la conversación, el Presidente le reiteró que entendía los tiempos políticos de México, y que estaba dispuesto a hacer lo que estuviera en sus manos para que el TLC se aprobara y pudiera iniciar, como estaba previsto, en enero de 1994.

El 15 de abril los negociadores anunciaron que comenzaba la redacción de los textos legales de los acuerdos paralelos, con el compromiso de “no tocar las legislaciones laborales ni ambientales de los tres países”. Me reuní con legisladores del PRI y con el gabinete en pleno para comentar el rumbo que tomaban los acontecimientos. EL 20 de abril, Serra, Brown y el canadiense Wilson publicaron en el *New York Times* un suplemento especial para promover el TLC y la negociación de los acuerdos paralelos. El 22 de abril, los gobernadores fronterizos de México y Los Estados Unidos declararon su total adhesión al Tratado y exigieron su pronta conclusión: era un apoyo bipartidista en ambos lados de la frontera: Del lado mexicano provenían del PAN Francisco Barrios y Ernesto Ruffo, de Chihuahua y Baja California, respectivamente; y del PRI, destacó Rogelio Montemayor de Coahuila, además de los gobernadores de Sonora, Nuevo León, y Tamaulipas: por el lado estadounidense, Ann Richards, de Texas. Fife Symington de Arizona, Pete Wilson de California, y Bruce King de Nuevo México. Esa reunión fue clausurada por Donaldo Colosio.

A fines de abril, Córdoba visitó la Casa Blanca para entrevistarse con diversos funcionarios del gobierno norteamericano. Supo entonces que durante la semana se habían juntado los miembros del equipo de Clinton para evaluar si continuaba o se suspendía la negociación. Un grupo opinaba que el TLC era estratégico; otro manifestaba que el presidente no debía gastar su capital político en esa propuesta. Ganaron

los que estaban a favor del Tratado. Esos mismos funcionarios le comentaron a José Córdoba que para entrar en vigor en la fecha prevista, el Tratado tendría que enviarse al Congreso a más tardar los primeros días de julio. Le aclararon que su aprobación no se complicaría con el paquete de salud que encabezaba la primera dama, Hillary Clinton, porque eran diferentes comités los que los analizarían; en cambio, si se prolongaba la discusión del paquete económico hasta el siguiente año, entonces la puesta en marcha del Tratado sí se atoraría. Todo indicaba que por fin se decidirían a apoyarlo.

### **La bomba de Panetta.**

Entonces explotó la bomba. El 27 de abril el *Washington Post* publicó a ocho columnas un comentario del director de la Oficina de Administración y Presupuesto de la Casa Blanca, Leon Panetta; éste afirmó: "El Tratado está muerto". Según Panetta el Tratado no tenía posibilidad de ser aprobado en el Capitolio. La declaración causó oleadas de inquietud, pues se trataba de un colaborador muy cercano a Clinton que era además un conocedor profundo del ambiente legislativo. Con el tiempo, esta aparición de Panetta me pareció una llamada de atención al gobierno de Clinton. En una entrevista a *Newsweek*, Colosio respondió que el TLC no era determinante para nosotros.

Dentro del país, el ánimo público se mantenía. El primero de mayo se celebró el desfile obrero. Más de medio millón de trabajadores pasaron frente al balcón central de Palacio Nacional. Durante más de cuatro horas permanecí en el balcón, de pie. Al final del acto anuncié la vinculación de los salarios con los aumentos de la productividad como medio para fortalecer las remuneraciones reales de los trabajadores. El mensaje fue muy bien recibido por los dirigentes obreros. En mis notas personales registré esa noche: "Salí muy estimulado. Me dicen que ha sido el mejor desfile en 15 años. Los trabajadores tienen mucha fuerza y estaban animados."

El 3 de mayo de 1993, en gabinete económico, Serra nos comentó que, paradójicamente, la declaración de Panetta había unido a la administración Clinton a favor del TLC. Córdoba compartió con el gabinete una información que me había dado unos días antes. En la Casa Blanca, McLarty le había confirmado que el presidente estaba totalmente a favor del TLC y trabajaba para que entrara en vigor en la fecha convenida. El problema estaba en el manejo de las relaciones con el Congreso. Se había dado una discusión interna. La oposición al Tratado la encabezaba el influyente jefe de prensa George Stephanopoulos. Éste opinaba que no era prudente gastar el capital político de Clinton ni en el TLC ni en la Ronda Uruguay. Su propuesta era retomar al aislacionismo. Stephanopoulos también argumentaba que había asuntos domésticos demasiado importantes como para seguir promoviendo las herencias del presidente Bush". Sin embargo, Córdoba supo que se había impuesto la corriente a favor, con el apoyo del secretario de Estado, Warren Christopher, del secretario del Tesoro, Lloyd Bentsen, y del secretario del Trabajo, Robert Reich. Este último había hecho una exposición muy seria sobre el tema dentro del gabinete de Clinton, que resultó esencial para limitar el trabajo de las comisiones laboral y de medio ambiente, y evitar la pretensión de que sustituyeran a las instancias nacionales. Lo preocupante, nos informó Córdoba, era que la administración estaba atorada en el nombramiento de funcionarios de los segundos y terceros niveles, por lo que no operaba adecuadamente. Parecía faltarle experiencia y eficacia. Para que el TLC entrara en vigor en la fecha prevista, la negociación tenía que estar terminada antes de julio. De suceder así, la presión recaería sobre los adversarios del Tratado, si querían impedir su aprobación. De otra manera, se volcaría contra nosotros. Nos equivocamos en las fechas, ya que la negociación concluyó más tarde.

Córdoba obtuvo otra importante información del enlace de la Casa Blanca con el Congreso, un hombre que conocía en detalle la posición de cada legislador y el número a favor del Tratado. Le dijo a Córdoba que ellos tenían especial interés en sacar el TLC a la brevedad, pues debían concentrarse en las elecciones de varios senadores: Además, que si bien el Tratado no se encimaba con el controvertido paquete de salud, sí competía con la aprobación que el Congreso debía otorgar al paquete económico de Clinton. "Ustedes son los generales y nosotros sus soldados", le sugirió. Córdoba nos alertó sobre el impacto real que tenía Perot. Era importante diseñar una estrategia par acotarlo. Para fortalecer nuestra posición, invitamos al asesor político de Clinton, James Carville; no estuvo dispuesto a convertirse en nuestro "lobista" pero aceptó reunirse con nosotros de manera informal. En la Casa Blanca nos insistieron en tener informado a Gore y pidieron que fuera Colosio quien mantuviera ese contacto. Nos recomendaron reforzar una campaña de atención a los aproximadamente 100 congresistas considerados como clave, con el objeto de conseguir su apoyo al TLC. Había que utilizar a nuestros cabildearon sin rubor. Finalmente, nos hicieron saber que el programa específico de más peso era el de atención al desarrollo de la zona fronteriza, pero que no se pretendía financiarlo mediante un impuesto al comercio sino con recursos fiscales y del BID. A partir de esos comentarios se

integró un programa compacto y preciso para actuar durante las siguientes semanas. La información de Córdoba resultó crucial en ese momento tan delicado. El resto de la reunión del gabinete la dedicamos a revisar una estrategia de medidas económicas en caso de que el TLC no fuera aprobado. También afinamos el anuncio de una propuesta de gran trascendencia: la reforma constitucional para hacer autónomo el Banco de México. La inflación del año seguí disminuyendo, pero la economía mostraba tendencia al estancamiento, pues la inversión de había retraído en espera de la conclusión y aprobación del TLC.

Entre el 2 y el 6 de mayo, medios impresos tan diversos como *The Washington Post*, *The New York Times*, *The Journal of Commerce*, *Chicago Tribune* y *The Economist* urgían a la Casa Blanca a definirse con hechos a favor del libre comercio y, en particular, del TLC. Gloria Molina y Antonio González, dos destacados líderes mexicano-americanos, se pronunciaron a favor en un artículo en *Los Angeles Times*. El 6 de mayo el presidente Clinton tuvo que reafirmar "su sólido apoyo" al Tratado.

### **El Tratado sigue en problemas.**

Sin embargo, las declaraciones del gobierno de Washington no se traducían en propuestas concretas que permitieran avanzar. Era como si el discurso presidencial no tuviera eco al interior de su propio gobierno. El 17 de mayo los negociadores se reunieron cerca de Ottawa, donde la propuesta de los norteamericanos reflejaba una convocatoria al litigio interminable. Canadienses y mexicanos respondieron con claridad: no. El estancamiento de las pláticas resonó en el Capitolio: senadores y representantes le escribieron a Clinton y le expresaron que no contaría con su apoyo si la negociación seguía atorada. Perot reapareció en televisión con una nueva y agresiva campaña en contra, mediante anuncios pagados. Esto le confirmó a la administración norteamericana que era necesario olvidarse de un TLC "demócrata" y construir una coalición con los dos partidos suficientemente amplia para lograr su aprobación. Se daban cuenta, cierto, pero reaccionaban muy despacio.

El 28 de mayo de 1993 visité otra vez los Estados Unidos. Era un momento muy delicado en México, pues unos días antes habían acribillado al Cardenal de Guadalajara, Juan Jesús Posadas Ocampo, uno de los más importantes aliados que había tenido mi gobierno durante la reforma constitucional para reconocer a las Iglesias. El cardenal Posadas Ocampo también había expresado su apoyo durante la negociación del TLC. Su muerte conmocionó al país. La situación económica estaba tensa. Además, en una de nuestras fronteras al sur había una crisis: en Guatemala se enfrentaban el presidente de la República y los otros Poderes. En esas condiciones viajé a Michigan, donde su Universidad me distinguió con un doctorado *Honoris Causa*. Ahí, en el corazón del proteccionismo y con el apoyo del ex presidente Gerarld Ford, sumamos acciones a favor del Tratado. En Cambridge hice lo propio durante la ceremonia de graduación del MIT; en Boston, lo hice al recibir el premio Cristian H. Herter, el mismo día en que Canadá ratificó su adhesión al TLC. El primero de junio, ante los editores de *TIME* en Nueva York, insistí en el argumento. Para complementar nuestra ofensiva, el embajador Jorge Montaña declaró que México no estaba dispuesto a pagar cualquier precio por el TLC, ni consideraría condiciones inaceptables. La declaración causó estupor en los Estados Unidos. Por esos días, algunas de las más respetadas agrupaciones de ecologistas de los Estados Unidos se pronunciaron a favor del TLC. El cabildeo de Colosio y de varios miembros de nuestra Oficina del Tratado rendía frutos.

El 5 de junio realicé una gira de trabajo por Xochimilco, en la capital de la República. Concluimos el rescate ecológico de esa zona lacustre de enorme importancia histórica. Sus habitantes, tradicionalmente muy críticos del gobierno, de manera espontánea expresaron su aprobación y alegría. El gobierno fortalecía el apoyo popular.

El 9 del mismo mes, Clinton reconoció ante el *Business Round Table* que las negociaciones permanecían estancadas. Ofreció avanzar en ellas. Sin embargo, en México arreciaban las voces de alarma ante una posible postergación del TLC. Desde el PRI, el presidente de la Comisión de Ecología de la Asamblea de Representantes del D.F., Demetrio Sodi, aseguró que una crisis sin precedente podía desatarse si no se aprobaba. El 15 de junio el primer ministro Mulroney fue sustituido como cabeza del Partido Conservador por la señora Kim Campbell. Sin embargo, Mulroney había dejado ya ratificado el TLC en el parlamento canadiense; también había conseguido un pronunciamiento a favor de los acuerdos paralelos, pese a que su partido se había opuesto por considerarlos obstáculos al libre comercio. Era un mensaje político muy claro: para los canadienses el TLC era fundamental para el libre comercio, no así los acuerdos paralelos.

Nuestros negociadores en los Estados Unidos no avanzaban. El mismo 15 de junio, en gabinete económico, reconocimos que el Tratado estaba en problemas; Aspe hizo notar que se percibía un mal

ambiente en la economía mexicana. Mientras tanto, Solana preparaba la X Reunión Binacional México-Estados Unidos, a celebrarse el día 21 en Washington D.C., con la asistencia de Clinton. La delegación mexicana se integró con un número nutrido de secretarios: precisamos a detalle la función de cada uno con su contraparte del norte. Se les dieron instrucciones de intensificar el cabildeo. La temática de la relación bilateral siempre fue muy amplia. En esta ocasión, entre otros temas, había que revisar el Tratado de Extradición. Creció el rumor de que los acuerdos paralelos estaban atorados a causa de nuestra actitud; en realidad, nuestra posición era razonable: queríamos el TLC, pero no a cualquier costo. El 26 de junio Serra reconoció en forma pública la inquietud existente. Cuando el 28 de junio Joao Baena Soares, secretario general de la OEA, me entregó el "Premio Interamericano al Liderazgo", pronuncié un mensaje que intentó despejar la incertidumbre que dominaba el momento.

### **30 de junio: un golpe judicial al TLC en Estados Unidos. En México, inflación anual de un dígito.**

El 30 de junio amanecimos con una noticia desconcertante: en una resolución, un juez norteamericano señalaba que el TLC violaba el acta de política ambiental de los Estados Unidos. La resolución agregaba que no se había preparado un informe previo sobre los efectos del TLC en el medio ambiente. El fallo lo daba en respuesta a una demanda que en octubre de 1992, presentaron tres organizaciones ambientalistas de los Estados Unidos, entre ellas el *Sierra Club*. El mismo juez exigía la presentación de informes amplios y detallados. Cumplir con su exigencia iba a demandar mucho tiempo, lo que en los hechos significaba posponer el Tratado. Además, la sentencia del juez limitaba la capacidad del Presidente de los Estados Unidos para conducir las negociaciones comerciales. La incertidumbre que este fallo judicial introdujo afectó los mercados de valores y cambiarios de México y alentó a los opositores al Tratado. Por otra parte, obligó a la administración Clinton a tomar una posición abiertamente favorable. Dos días después, Kantor apeló la decisión y solicitó su pronta resolución; se dijo que estaría lista en agosto. Era indispensable concluir con el tema de los asuntos paralelos antes de que comenzaran a estallar nuevas bombas.

Mientras se resolvía la apelación, los negociadores buscaron e intensificaron sus contactos. Jorge Montaña reforzó la labor de convencimiento en el Congreso norteamericano. Andrés Rozental, subsecretario de Relaciones Exteriores, desplegó una vigorosa actividad para promover nuestras relaciones con Europa. El propósito era hacer notar en los Estados Unidos que si el Congreso no votaba a favor del TLC, la relación con México se iba a deteriorar y su imagen internacional saldría perjudicada.

En México, el 8 de julio, se llevó a cabo una reunión extraordinaria de la comisión del Pacto; en ella participaron los sectores productivo y social. Se anunció que, después de más de 20 años, la inflación anual había bajado por fin a un solo dígito. La estrategia económica funcionaba; al abatir la inflación se fortalecía el poder de compra de los mexicanos. El camino para recuperar la estabilidad de precios, perdida con tanta rapidez en lo setenta, había sido largo y difícil.

El 8 y 9 de julio, en Cocoyoc, Morelos, se reunieron por quinta ocasión los negociadores de los acuerdos paralelos. Se esperaba terminar en dos encuentros más, uno de negociadores y otro de jefes. El 14 de julio Colosio participó en San Antonio, Texas, en una reunión binacional de financiamiento de proyectos de desarrollo para la frontera. Durante tres días, en colaboración con Serra, consiguió resolver los temas ecológicos en la zona fronteriza y cerrar ese flanco tan delicado para nosotros y, en particular, para el presidente Clinton. Yo me dirigí al sur: primero a El Salvador, a promover el libre comercio, y después a la III Cumbre Iberoamericana en Bahía, Brasil.

El 13 de julio, antes de salir a esa gira, tuvimos reunión de gabinete económico. Estábamos en el peor de los escenarios: la economía se estancaba y las tasas de interés no bajaban. ¿La razón? Aspe la resumió: "Es una circunstancia provocada por la incertidumbre del TLC". Pagábamos cara la indefinición. Por otra parte, en la elección para gobernador en el Estado de México el candidato del PRI había obtenido el triunfo con casi dos millones de votos. Ni la debilidad de la economía ni la inseguridad por el Tratado habían influido en la preferencia política de los votantes. Se respiraba un buen ánimo político. El apoyo social aumentaba. Miguel Mancera enfatizó que no podíamos aspirar a crecer más, puesto que la economía de los Estados Unidos estaba detenida y también la europea. Como corolario, afirmó: "Se han hecho bien las cosas y los frutos se verán en los siguientes años". Recordó que la gente apreciaba más la estabilidad de precios que un crecimiento acelerado, a pesar de la exigencia por empleos. Este principio volverla a ser de gran utilidad en 1994. Nuestro objetivo seguía siendo consolidar la estabilización de precios.

El 22 de julio recibí a Mickey Kantor en Los Pinos. Me ratificó que era de alta prioridad para los Estados Unidos la conclusión de los acuerdos. En su país reconocían que la legislación laboral mexicana era tan avanzada y representaba tantas ventajas para los trabajadores, que los norteamericanos pedían no hacerla

extensiva a los Estados Unidos.

El 22 y 23 de julio durante mi gira semanal por los estados, visité Aguascalientes. La calidez con que siempre me recibía la gente me animaba para enfrentar las dificultades de la negociación. En mis notas del día 23 registré:

Me dio mucho gusto ver lo bien que está haciendo las cosas Otto Granados, Governa con talento el estado. Hoy por la mañana hubo un acto de Solidaridad. Es impresionante la fuerza de la gente organizada. Un compañero comentó que me brillan los ojos de entusiasmo cuando estoy entre la gente. La gira salió muy bien. Regresé a una junta para revisar el avance de la reforma electoral.

El domingo 25 de julio asistí al Estadio Azteca a presenciar la final de un torneo de fútbol: la "Copa de Oro". Más de 100,000 personas se congregaron para impulsar a la selección México, que se enfrentaba a la de los Estados Unidos. El árbitro era canadiense. Los tres países involucrados en el TLC participaban en un mismo encuentro deportivo. Era un muy buen presagio. La gente en el estadio fue muy cálida conmigo; esto no había sucedido con ningún presidente mexicano desde la inauguración del estadio en 1970. México resultó campeón: ¿un nuevo augurio? Cuatro días después inauguré la super carretera de cuatro carriles México-Acapulco. Cerca de 10,000 guerrerenses trabajaron en su construcción durante cuatro años. Era una hazaña colosal de la ingeniería mexicana y motivo de orgullo. El país confirmaba su capacidad para realizar obras extraordinarias.

Poco antes, el 23 de julio, en Ottawa, se llevó a cabo la VI reunión de negociadores. El 29, en Washington D.C., tuvo lugar el encuentro final entre jefes de misión. El PRD envió un grupo de legisladores para entrevistarse con sus homólogos estadounidenses, a quienes les hizo ver que su partido estaba dispuesto a la renegociación del TLC. 2 Ese planteamiento podía congraciarlos a ellos en la opinión de varios congresistas, pero debilitaba nuestra negociación y, por lo tanto, los intereses de México.

El 26 de julio, en gabinete económico, revisamos el estado de los avances. Gephardt había pedido a Kantor que aplazara la negociación, pues si apoyaban al TLC podía complicarse el paquete económico de Clinton y aun el de salud. Solana estaba preocupado por establecer cuidadosamente el carácter de las dos comisiones que se proponía crear: de medio ambiente y laboral. Colosio apoyó su integración, aunque lo inquietaba un tema: el establecimiento del fondo para acciones ecológicas. Para Oñate lo más conveniente era que la comisión de ecología se situara en Montreal, Canadá, y no en San Diego, como finalmente ocurrió. Se discutió sobre la conveniencia de incluir a las ONG en esa comisión. Oñate quería evitar que los temas relacionados con recursos naturales y áreas protegidas invadieran aspectos constitucionales. Se cuestionaba el carácter autónomo de las comisiones. Serra hizo ver, con alarma, el gran número de corchetes que aparecían en el documento. Estos corchetes mostraban las distintas posiciones entre los gobiernos en dos temas: en la posibilidad de imponer sanciones comerciales y la disyuntiva de que esas sanciones tuvieran o no carácter supranacional. Estos aspectos iban a trabar los acuerdos en los siguientes días. Los norteamericanos plantearon ligar el aumento de los salarios con la productividad para lograr crecimiento sostenido en los salarios reales. Era una petición que bien podíamos aceptar, pues desde mayo la utilizábamos en beneficio de nuestros trabajadores. Serra consideró que esto nos daba un margen amplio para negociar.

El 2 de agosto el mismo Serra nos dio otra información preocupante en la reunión ministerial, Kantor había sugerido llevar la negociación hasta 1994. Esto parecía probar que Kantor no estaba convencido de impulsar el TLC. Serra señaló también que la delegación canadiense complicaba el proceso al adoptar una actitud contraria a la de los Estados Unidos por motivos electorales, pues oponerse a los Estados Unidos en el tema del comercio parecía ganar adeptos en Canadá. Habla el riesgo de que los canadienses se levantaran de la mesa. Serra estaba muy inquieto. Solana sugirió no tensar el hilo y ganar tiempo mientras se aprobaba el paquete económico de Clinton; luego podríamos buscar una oportunidad para concluir los acuerdos paralelos. Yo había recibido una carta en la que Clinton agradecía la solución de un problema relacionado con los rñjgrantes chinos en California que después pasaron a Tijuana, antes de volver a su país de origen. Agregaba que vendía a México una vez ratificado el TLC. Serra nos informó que en la Casa Blanca había hablado con algunos congresistas que pedían incluir sanciones económicas en los acuerdos paralelos, una medida a la que se oponían las organizaciones ambientalistas más serias. De esta manera, nos llegaban señales encontradas; Serra sugirió prepararnos para más sorpresas.

El 5 de agosto de 1993, Clinton logró que la Cámara de Representantes aprobara su paquete presupuestal. Ganó por un voto. Dentro de la Casa Blanca surgieron las divisiones entre apoyar el TLC o el programa de salud: Gore, Bentsen, Christopher y Lake inclinaron la balanza a favor del TLC.<sup>3</sup> Mientras tanto, la negociación de los acuerdos paralelos del TLC vivía su etapa decisiva. Durante casi dos semanas nuestros

negociadores encabezados por Serra, efectuaron jornadas muy intensas para tratar de concluir los trabajos. Sin embargo, el 9 de agosto se supo que no había acuerdo. El punto más difícil era el procedimiento para resolver controversias en asuntos laborales y ecológicos: ¿qué hacer si, luego de imponer multas y promover programas correctivos, continuaba la violación a las disposiciones ambientales o de trabajo?

Algunos legisladores norteamericanos exigían incluir sanciones comerciales para obligar a los gobiernos a cumplir sus leyes. Nuestra delegación presentó un método igualmente eficaz que no incurría en guerras comerciales: imponer multas al gobierno que no remediara los problemas; los gobiernos no podrían oponerse a pagar, y con esos recursos se podrían financiar programas eficientes. Así se eliminaba la posibilidad de que un gobierno fuera demandado en sus propios cortes, como lo proponían los canadienses, o aplicar sanciones comerciales, como querían algunos en la delegación norteamericana. Se optó por la solución más sensata: se determinó la cooperación como base de los dos acuerdos.

En el terreno laboral se otorgó reconocimiento a las largas luchas de los trabajadores ya los derechos ya establecidos. Se acordó instalar una Comisión: en caso de surgir disputas, esa comisión convocarla a un panel de expertos para determinar en qué casos se estaba incurriendo en un patrón sistemático de violaciones y establecer multas y sanciones. Todo esto con el fin de evitar intromisiones en asuntos de otro país y con el apoyo de la Organización Internacional del Trabajo. Lo principal fue que no se permitieron distorsiones al comercio ni se impusieron barreras no comerciales. Tampoco se permitió que, con el pretexto del libre comercio, se dañara el ambiente o se realizaran prácticas laborales ilegales. Lo más relevante fue que se consiguió abrir un enorme campo de participación a las organizaciones no gubernamentales y sindicales.

El 10 de agosto en la noche tuvimos la reunión final de gabinete sobre los acuerdos paralelos. Solana comentó que el Partido Liberal de Canadá (el cual tenía grandes posibilidades de triunfar sobre el gobernante Partido Conservador en las elecciones próximas), no se había manifestado abiertamente a favor del TLC. A pesar de eso, Colosio expresó su confianza en los resultados obtenidos: el Tratado no se había reabierto y las Comisiones propuestas eran las adecuadas. Farell confirmó su apoyo al acuerdo laboral. Hubo consenso entre los miembros del gabinete de que la negociación se había realizado conforme a los principios que previamente fijamos. En realidad, los acuerdos paralelos nos obligaron a vigilar mejor el cumplimiento de nuestras propias leyes. Eran convenios que actuaban a favor del interés nacional. Se decidió que cada secretario llamara a su contraparte en los Estados Unidos para fortalecer el apoyo al cierre de la negociación.

### **13 de agosto de 1993: nueva "conclusión". Otra vez, aliados ante el Congreso.**

Fue así cuando a las tres de la mañana del 13 de agosto culminaron las negociaciones entre gobiernos. Al final, sin embargo, había surgido otra exigencia. El día 11 yo había estado en Mérida, Yucatán, donde recibí al Papa Juan Pablo II por segunda ocasión. Me acompañaron los dirigentes de todos los partidos políticos. En el avión bromeé con ellos: les dije que el vuelo representaba una verdadera cumbre de partidos, ya que se celebraba a 100,000 metros de altitud. La visita del Papa fue muy cálida. Regresé muy alentado. Pero en la capital de la República recibí la noticia de un nuevo revés. El 12 Serra me informó que Kantor, a petición de Gephardt, ya pesar de que ya se habían cerrado los acuerdos paralelos, planteaba la necesidad de garantizar la vinculación de los aumentos salariales con la productividad. McLarty le llamó a Córdoba para decirle que estaban apenados con esa solicitud de último minuto, pero que no se trataba de una maniobra para obtener concesiones. Nosotros nos habíamos anticipado y esa vinculación venía aplicándose desde el primero de mayo. Aceptamos de inmediato. Conversé telefónicamente con Clinton y le confirmé esta decisión. Le comenté la urgencia de fortalecer los trabajos sobre los acuerdos en su Congreso. Volvió a ser muy elogioso de nuestro programa económico y social. En un comunicado, el presidente norteamericano resaltó que apoyaría "con toda su fuerza" la ratificación del TLC y los acuerdos paralelos en el Congreso. Me pareció que ahora sí le daría la atención requerida.

El 13 de agosto de 1993 ofrecí un mensaje por la televisión para comentar el final de las negociaciones de los acuerdos paralelos sobre trabajo y medio ambiente. Enfaticé que esos acuerdos no representaban acciones encubiertas de proteccionismo y que se ajustaban plenamente a los principios de nuestra Constitución y al programa del gobierno. Hice ver que su diseño era tan avanzado, que se tomaría como ejemplo para futuras negociaciones regionales y globales. "Si nos mantenemos unidos, podremos vencer obstáculos superiores", concluí.

Se había evitado, explicó Serra públicamente, que las violaciones a las normas laborales y al medio ambiente se castigaran con sanciones comerciales, como se pretendía en algunos círculos norteamericanos.

Además, México había insistido en todo momento en el respeto a la soberanía nacional, al rechazar cualquier posibilidad de ser juzgado ante sus propios tribunales por algún organismo trinacional. "En la defensa de los principios establecidos actuamos hasta el último minuto, y hasta el último minuto ganamos", concluyó Serra.

### ¿Concluidas las negociaciones?

Muy pronto reaparecieron las sorpresas. Gephardt anunció que tanto él como los congresistas sobre los que tenía influencia, se abstendrían de votar a favor del TLC. Era un revés tremendo. Gephardt era el líder de la Cámara de los Representantes, donde había más oposición de los demócratas al Tratado. Los demócratas contaban con 258 votos - suficientes para aprobar o rechazar el TLC, ya que sólo se requerían 218. Clinton había utilizado gran parte de su capital político en obtener la aprobación de su presupuesto; su esposa, Hillary, promovía un paquete de reformas en salud y seguridad social muy controvertido, y tanto ella como sus allegados se oponían a utilizar la fuerza del presidente en otra cosa que no fuera apoyar esas reformas. Más de 100 legisladores del Partido Demócrata le pidieron a Clinton que detuviera el Tratado hasta que el Congreso evaluara los cambios en el sistema de salud. El TLC tenía adversarios dentro y fuera de la Casa Blanca, por lo que si en ese momento se hubiera puesto a votación, hubiera sido rechazado.

A pesar de eso, en México crecían algunas inversiones ante la perspectiva del Tratado. Un caso muy representativo ocurrió en la llamada Comarca Lagunera, región desértica entre Coahuila y Durango. Ahí, un notable empresario mexicano, decidió tomar riesgos: invirtió en 60 fábricas de ropa ubicadas en los ejidos, y llamó a participar en ellas como propietarios a los campesinos de la zona, mediante un financiamiento puente. Se crearon más de siete mil empleos rurales y tres mil urbanos, todos orientados a la exportación. Esto contribuyó a que disminuyera la migración desde esa parte del país hacia los Estados Unidos. Pude constatar después, durante una gira de trabajo en 1994, que las exportaciones eran ya una realidad.

Durante agosto y septiembre los reportes confirmaban que en el Capitolio lo único que crecía era la oposición al TLC. Prácticamente todos los comités del Congreso realizaban audiencias sobre el Tratado y los acuerdos paralelos, con participantes que expresaban su opinión a favor o en contra. En la prensa, el debate sobre las ventajas y riesgos del TLC era intenso. La cobertura en televisión y radio aumentaba día con día. En los Estados Unidos el TLC se había convertido en un tema de importancia nacional. 4

El 8 de septiembre Serra nos informó en gabinete económico que sus contrapartes del norte pedían que yo le llamara a Gephardt, pues planeaba pronunciar un discurso en contra del TLC y querían que lo disuadiera. Serra se oponía a la llamada; sin embargo, reconocía que Clinton necesitaba que Gephardt no le echara a perder la aprobación del Tratado, por lo que era necesario diseñar nuevos esquemas de apoyo. Otra vez la incertidumbre, justo en el momento en que Aspe nos anunciaba que ya se estaban colocando Cetes a dos años y con una tasa de interés del 12%, es decir, compatible con la estabilidad de precios. El mismo Aspe comentó apesadumbrado: "si el TLC no pasa, esta política no se sostiene". Farell y Mancera coincidieron.

El 9 de septiembre de 1993, Serra informó que había entusiasmo pero que la negociación atravesaba por un momento complicado. Anticipaba que en un mes el panorama podía aclararse. El embajador norteamericano James Jones se había acercado a Colosio para preguntarle si estábamos dispuestos a renegociar para introducir "las peticiones" de Gephardt (se refería a la solicitud de otorgar un financiamiento permanente para la frontera). Jones también había visitado a Farell; de ambos secretarios recibió la rotunda negativa a reabrir la negociación. Córdoba tenía noticias de que 41 demócratas se declaraban públicamente a favor de avanzar en el TLC; en privado, otros 20 se habían mostrado decididos a apoyar la ratificación. La Casa Blanca deseaba llegar a 100.

El líder adjunto de los demócratas encabezaba la campaña contra el Tratado. En octubre anunció que ya contaba con 210 votos en contra, y que sólo faltaban ocho para conseguir la derrota del TLC; afirmaba que los obtendría antes de noviembre. Sólo Clinton podía promover los sufragios de sus partidarios. Además, las encuestas mostraban que si bien la mayoría de los norteamericanos no conocía en detalle el Tratado, cuando su Presidente lo apoyaba, se triplicaban las opiniones favorables a él.

En el caso de los republicanos, muchos estaban a favor del libre comercio, pero los más conservadores se oponían. No estaba en nuestras manos intervenir directamente sobre ellos, pero se nos pidió que actuáramos a través de medios, empresarios y grupos de opinión. De nuevo tuvimos que intervenir, como lo habíamos hecho cuando estaba por votarse la vía rápida. Decidimos utilizar algunos datos precisos sobre empresas y organizaciones con especial influencia en los distritos de los legisladores indecisos. Serra y Brown llevaron a cabo una gira por ciudades fronterizas de los dos países. México se proyectaba como un país en profundo proceso de reformas, con problemas, sí, pero con un compromiso enérgico a favor del cambio político y económico con avance social. Era muy alto el prestigio de un México que impulsaba una

modernización sin precedentes. Nuestros 30 siglos de historia representaron un complemento ideal para construir la base de promoción del TLC.

#### **Septiembre 14: firma de los Acuerdos Paralelos. Apoyo político a su contenido.**

El 14 de septiembre firmamos los Acuerdos de Cooperación Ambiental y Laboral en América del Norte. Lo hice en México. Simultáneamente, Clinton los firmó en Washington, D.C. y Campbell en Canadá. Envié de inmediato los acuerdos al Senado para su conocimiento y consideración. Ese resultado levantaba el ánimo, según diversas expresiones de los senadores. Durante la firma en Washington, por primera vez en la historia de Estados Unidos, cuatro presidentes estuvieron presentes: Bill Clinton, George Bush, Jimmy Carter y Gerald Ford.

Uno de los dirigentes ecologistas mexicanos más importantes, Homero Aridjis, afirmó que era "el acuerdo comercial más moderno y ecológico a nivel mundial". Pocos días después, un destacado grupo de organizaciones ambientalistas norteamericanas ofreció su apoyo al Tratado. El anuncio tuvo tal impacto, que los principales diarios de ese país lo consignaron de manera importante.

Viajé a San Francisco. Promoví el TLC al inaugurar la Conferencia Internacional de Industriales; también lo hice ante la Barra Hispana de Abogados y mediante un mensaje de televisión, frente a las familias mexicano-americanas residentes en California. Ahí conversé con Peter Sutherland, responsable de la Ronda Uruguay; me expresó que una derrota del TLC no sólo afectaría a los países que lo negociaban, sino que haría tambalear a la Ronda Uruguay. Sin la expectativa del Tratado volverían a levantarse barreras proteccionistas. La prensa recogió esta opinión, que tuvo gran impacto. Retornaba entonces una campaña norteamericana con el eslogan: "Di no al TLC." En San Francisco, Serra respondió con una descripción de lo que podría significar decir no al Tratado: más migración y menos competitividad. De ahí viajé para Bruselas, a inaugurar el festival Euroalia '93, dedicado a México. El recorrido comprendía también promociones en Alemania y Francia. Después viajé a Suecia ya Holanda, adonde alenté la diversificación de nuestras relaciones.

#### **En septiembre es derrotado el juez anti - TLC. Pero en octubre el Tratado parece naufragar.**

El 24 de septiembre se resolvió a favor del Tratado la suspensión que pretendían algunos ambientalistas. La corte de apelación falló a favor del Ejecutivo norteamericano y en contra del juez. Se ganó una batalla. Pero la guerra parecía perdida. Gephardt anunció que votaría en contra del TLC y que trabajaría para impedir su aprobación.

En el Congreso norteamericano la contabilidad de votos a favor del TLC continuaba siendo muy desalentadora. La mayoría de los legisladores se inclinaba por votar en contra. A mediados de septiembre, en una conferencia en el Congreso en la que tomó parte el vicepresidente Gore, seis de los principales grupos de medio ambiente anunciaron su apoyo. Fue un acto importante, pues entre los participantes se contaban la *World Wildlife Fund*, *National Wildlife Federation*, *Audubon Society*, *Environmental Defense Fund*, *Conservation International* y *Natural Resources Defense Council*. La dirigente de la primera, Katherine Fuller, afirmó: "El medio ambiente en América del Norte estará mejor con el TLC que sin él." En el consejo del *Natural Resources Defense Council* participó de manera sobresaliente un excelente abogado mexicano con presencia en Nueva York, Rubén Kraiem, al promover una agenda específica a favor del medio ambiente en el marco del libre comercio. Para ganar a la opinión pública se recurrió a mensajes de empresarios reconocidos, como Lee Iacocca, ex presidente de Chrysler, y Bill Gates, de Microsoft.

Sin embargo, los legisladores norteamericanos sentían el peso de las encuestas, que registraban un ánimo contrario al Tratado. Gran parte de este sentimiento adverso era consecuencia de la eficaz campaña que Perot mantenía en contra. El 7 de octubre declaré en el *Washington Post* que ni la reapertura ni la postergación del TLC eran opciones viables. Destaqué que pretender renegociar el Tratado o posponer su voto era tanto como promover su fin. Al día siguiente, Clinton manifestó una posición similar. Ese día recibí en México a legisladores norteamericanos opuestos al Tratado y hablé ante ellos con franqueza. Para reafirmar la conveniencia de la cooperación, el 11 de octubre la procuradora de Justicia de los Estados Unidos, Janet Reno y su similar mexicano, Jorge Carpizo, anunciaron que las instancias a su cargo estrecharían relaciones. El 16 de octubre, en Santiago de Chile, asistí a la VI Reunión del Grupo de Río, donde afirmé que el TLC representaba un nuevo tipo de relaciones con los Estados Unidos, y que contenía una cláusula de adhesión que facilitaba el acceso del resto de América Latina.

Serra multiplicaba las acciones de promoción. El 8 de octubre viajó a Monterrey para fortalecer la cohesión de los delegados federales de Secofi. El 14 estuvo en Cancún para inaugurar el Congreso Nacional de la Industria Maquiladora de Exportación. El día 20 viajó a Nueva York, para reunirse con Carla Hills y los principales directivos de empresas en los Estados Unidos. El 22 regresó a Cancún para inaugurar el Congreso Mundial de la Cámara Internacional del Comercio. El 28 viajó nuevamente a Nueva York para participar en la segunda conferencia sobre las Américas organizada por el *Wall Street Journal*. En medio de todo esto explicaba el TLC y promovía apoyos dentro y fuera del país. La tensión iba en aumento.

El 16 de octubre Jaime Serra y Aspe me comunicaron que había concluido el acuerdo para crear, a través de la Comisión de Cooperación Ecológica Fronteriza, el Banco de Desarrollo de América del Norte. Este banco dedicaría sus recursos a estimular el progreso urbano de la frontera común. Esta acción, por cierto, era señalada como "de suma importancia" por un representante de California llamado Esteban Torres, quien, según se suponía, estaba en posibilidades de obtener cuando menos siete votos en el Capitolio. Al final sólo contamos con el suyo, pero su participación consolidó el frente ambientalista a favor del Tratado.

El 17 de octubre, Cuauhtémoc Cárdenas formalizó su candidatura a la presidencia de la República por segunda ocasión. Durante el acto confirmó su oposición al Tratado. Al día siguiente, su partido firmó un Pacto anti TLC con la coalición Arco Iris de Estados Unidos. En cambio, Diego Fernández de Cevallos, precandidato del PAN a la presidencia, afirmó que si el TLC no se aprobaba se iba a reflejar en una situación de desesperanza.<sup>5</sup>

El 19 de octubre expresé ante el *New York Times* que la aprobación del TLC representaba una prueba esencial de las buenas relaciones entre los Estados Unidos y América Latina. El 23 de octubre, congresistas demócratas y republicanos de los Estados Unidos se reunieron conmigo para confirmar que estarían a favor; esa votación, afirmaron, sería la más importante de la década y de mucho tiempo en materia económica y política". También recibí a Bill Daley, asistente especial de Clinton para conseguir la aprobación del Tratado. Su claridad política y su eficacia eran impresionantes. Le concedí una entrevista a David Frost para la cadena de televisión pública norteamericana PBS. Frost, sin agresividad, siempre iba al fondo de las preguntas y obligaba a respuestas fundadas y precisas. La entrevista fue bien recibida; el análisis de los grupos de enfoque mostró que los televidentes americanos la consideraron "articulada y reflexiva, informativa y diplomática". Lo que más apreciaron en mis planteamientos, según los análisis realizados, fue mi afirmación de un futuro de esperanza y el orgullo mostrado al hablar de la cultura y la historia de México. Sumó votos positivos al clima de opinión. Me propusieron que participara en otras entrevistas, pero decidí que la responsabilidad de la aprobación ya estaba del otro lado.

El 26 de octubre Clinton anunció que en una semana presentarla el TLC al Congreso; esperaba que la Cámara de Representantes lo votara a mediados de noviembre. Para reforzar el frente de los ambientalistas, Browner y Colosio sumaron fuerzas.

Durante octubre realicé reuniones intensas con diputados y senadores del PRI. Lo hice en mi despacho con grupos de 15 o 20. Era una ocasión para hablar con claridad y, sobre todo, para fortalecer la cohesión interna entre los legisladores de mi partido; Les expliqué con amplitud la dinámica de la negociación, la importancia de nuestra unidad y la relevancia de las reformas que ellos habían venido debatiendo y cuya aprobación se había logrado. Confirmaron su disposición de votar a favor del TLC.

El 28 de octubre, en gabinete económico, debatimos aspectos tácticos que contemplaban escenarios de aprobación o rechazo del Tratado. Y es que por mandato de ley debíamos enviar, para su aprobación en el Congreso mexicano, tanto las iniciativas de ingresos y egresos como la definición de la política económica del año siguiente. La fecha límite era el 15 de noviembre, dos días antes de la incierta votación final en los Estados Unidos. Si era desfavorable al TLC, habría una reacción adversa de los mercados cambiarios, y un consecuente efecto negativo en la economía. Pero podíamos amortiguarlo si precisábamos con anticipación qué hacer ante el rechazo. Decidimos profundizar ese análisis "en la discreción y con cuidado".

Córdoba nos informó que en Estados Unidos había cambiado la dinámica política: ahora soplaban buenos vientos. Bill Richardson le comentó que 74 demócratas y 120 republicanos ya estaban a favor. Faltaba conseguir solamente 24 votos. Se sabía que en los días finales los opositores no tendrían instrumentos para presionar; en cambio, la fuerza de la presidencia le daba a Clinton medios para reforzar su causa. Serra dijo también que Gephardt estaba convencido de que la votación se iba a perder o ganar por un margen pequeño, por lo que ya no hacía campaña para objetarlo. En caso de que se aprobara en la cámara de Representantes, el senado norteamericano votaría el TLC inmediatamente. Sin embargo, conteos efectuados de manera

independiente le daban la ventaja a los opositores. Y ésa era la impresión que tenía la opinión pública.

El 31 de octubre el nuevo primer ministro de Canadá hizo declaraciones que sonaron a broma: según la prensa, el mandatario proponía renegociar el Tratado. Al parecer, lo que sucedió fue que el jefe del gobierno canadiense confundió el TLC con el Acuerdo Canadá-Estados Unidos, que era el documento que en realidad quería reabrir.

### **Noviembre: tres conteos pesimistas y una llamada desesperada.**

El primero de noviembre entró en vigor el Tratado de Maastricht, que inauguraba oficialmente la era de la Unión Europea. Se constituía el bloque comercial más grande del mundo. ... pero no por mucho tiempo, si se ratificaba el TLC.

A pocos días de votarse el TLC, los conteos mostraban un panorama desalentador y preocupante. La *Associated Press* (AP) informó que, de acuerdo a sus estimaciones, había 181 miembros a favor y 202 en contra. El líder de los opositores anunció que contaba con 223 votos, suficientes para invalidar el TLC. Nuestra oficina en Washington detectó que 135 congresistas habían cambiado de posición entre el 1 de septiembre y el 16 de noviembre, y que algunos lo habían hecho varias veces.<sup>6</sup> Existía una gran posibilidad de que el TLC fuera rechazado. Los votos de los legisladores indecisos iban a decidir el resultado.

Durante esos días comenzó una presión tremenda para obtener concesiones a cambio de votos. Los apremios de los legisladores norteamericanos fueron variados: la petición de extraditar a un mexicano que había violado a una niña norteamericana (no se concedió porque el sujeto purgaba ya una condena en México); el reclamo de un arqueólogo norteamericano para que se reconociera su participación en los hallazgos de la nueva zona de Filobobos, Veracruz (el planteamiento era justificado); incluso una demanda por castigar el trato que se le había dado a un grupo de sindicalistas norteamericanos, los cuales se habían introducido al país como turistas, con el intento de hacer proselitismo entre trabajadores de las maquiladoras (esos sindicalistas fueron detenidos y deportados legalmente, pero se quejaron de hostigamiento).

El martes 2 de noviembre nos reunimos en gabinete económico. Era el ocaso del día de muertos, una tradición popular de fuertes contrastes. La sesión empezó a las 19 horas y se prolongó hasta la media noche. Serra inició con una novedad importante: el secretario del Tesoro Bentsen lo había llamado para decirle que si no había flexibilidad en los temas del azúcar y los cítricos, el TLC se caería. Ser más flexibles en esos productos, le dijo Bentsen, significaba obtener 19 votos entre los legisladores indecisos, justo el número de votos que de acuerdo a su conteo hacían falta para la aprobación del Tratado. Todos esos legisladores provenían de Luisiana y Florida, tierras de azúcar y cítricos. Estos dos productos estaban notablemente protegidos en los Estados Unidos, y su cultivo se concentraba en áreas geográficas de gran influencia política. Si cedíamos, se nos dijo, no sólo se obtendrían los apoyos de los indecisos sino que además se podrían atraer algunos entre los opositores. Si nos negábamos, era el fin del Tratado. Al final del proceso estos productos representaron lo que se conoce como *deal breaker*, o sea, lo que decide si una negociación tiene éxito o fracasa.

En el caso de los cítricos, en particular del jugo de naranja, los norteamericanos querían que se introdujera una salvaguarda para que, si durante cinco días consecutivos el precio de venta era menor al del promedio de los cinco años previos, se aplicara restricciones a exportadores de más de 40 mil galones. Comenzaría a operar a partir del año once del TLC. En azúcar se había hecho una negociación interesante: podrían exportarse excedentes mexicanos a los Estados Unidos, lo cual significaba un buen logro ante la sobreprotección del mercado norteamericano. Se había precisado que sólo fueran los excedente de nuestra producción doméstica. Esto lo exigieron para asegurarse de que México no fuera utilizado como trampolín para reexportar azúcar de otras regiones. ¿Que factor podría incrementar ese excedente exportable?. Sin duda, el aumento de la eficiencia y la productividad: para eso se esforzaban nuestros trabajadores. Pero en realidad, el problema era otro: en ocasiones, los refresqueros mexicanos consumían la fructuosa de maíz como sustituto del azúcar; si el precio del maíz iba a descender a niveles internacionales –sin afectar a los campesinos pues habíamos introducido apoyos directos a través del Procampo -, muchos refresqueros iban a emplear la fructuosa de maíz por ser más barata; eso significaba que habría excedente exportable de azúcar.- La preocupación de los productores en Florida era que los inundáramos con el azúcar mexicana. Querían los estadounidenses imponernos una salvaguarda para que mediante laguna norma exigiéramos a los refresqueros mexicanos utilizas más azúcar.

Serra informó que Kantor se había sumado a la llamada de Bentsen para insistirle que estaba desesperado: necesitaba esos votos. McLarty le hizo saber a Serra que el azúcar y los cítricos eran fundamentales para Kantor. Ceder equivaldría a aceptar condiciones menos ventajosas para dos importantes

productos mexicanos que habían obtenido beneficios en la negociación. Pero negarnos era perder la votación y, en consecuencia, todo lo alcanzado alrededor del TLC. Desde la perspectiva de alcanzar los votos necesarios para aprobar el Tratado, no había duda de que era conveniente atender esa petición de última hora, proveniente de niveles tan altos del gobierno norteamericano. Sin embargo, Serra tenía la válida inquietud de que estos dos productos fueran tan sólo la punta del iceberg de una enorme lista de pedimentos que podían surgir en las horas previas a la ratificación. Representaba un riesgo enorme y era necesario decidir pronto, pues al día siguiente la Casa Blanca enviaría al Congreso la llamada *implementing legislation*, la legislación que contenía el TLC y que en bloque se aprobaba o se rechazaba. Ante esa urgente demanda de última hora, nos planteamos dos preguntas: ¿Se trataba en verdad de una llamada desesperada para lograr los votos indispensables?, ¿o estaban midiendo el terreno para calcular cuánto más estábamos dispuestos a ceder a cambio de la aprobación, y en realidad estos requerimientos eran la antesala para abrir en el último momento temas tan delicados como el petróleo? Buscamos con ahinco las posibles respuestas durante aquellas largas horas de la noche del 2 de noviembre.

Lo importante era ganar tiempo, pues no era lo mismo aceptar esa solicitud momentos antes de la votación y cerrar el paso a cualquier otra demanda, que admitirla dos semanas antes y dejar abierto el horizonte por una renegociación interminable. Serra pidió que se le autorizara conceder de inmediato el temor de los cítricos, con el fin de atajar la dinámica de los opositores que venían obteniendo votos para su causa; el tema del azúcar podríamos posponerlo hasta el final. Colosio apuntó que la dinámica de los opositores era muy peligrosa y había que frenarla. Aspe señaló que si, cedíamos, había que asegurarse, mediante llamadas directas a quienes la habían planteado, que ahí termina cualquier negociación. Sobre todo, subrayó, era indispensable hacerle ver personalmente a Bentsen que se aceptaba la petición de él, pues si no ratificaba el TLC sin duda que se iba a necesitar el apoyo del Tesoro para poner en marcha la estrategia de control de daños que ya teníamos preparada. Mancera opinó que era necesario detener la corriente a favor de los opositores; le preocupaba, sobre todo, lo que venía para el mercado cambiario si se perdía el Tratado: Farrel coincidió en que si Bentsen había llamado era porque se trataba de un asunto muy serio. Serra estaba convencido de que había genuina inquietud entre los miembros del gobierno de Clinton por la posibilidad de perder el TLC. Hubo consenso y se autorizó a Serra a responder, en función de lo acordado, alas peticiones de Bentsen.

Al día siguiente, en el gabinete económico, nos enteramos de la fuerte salida de capitales que había ocurrido durante la mañana, motivada por la noticia de la gran cantidad de votos que ganaba la oposición. Serra nos informó que al comentarles nuestra decisión sobre cítricos, sus contrapartes norteamericanas habían expresado un gran alivio. Además, Serra había suavizado las peticiones: en el caso de los cítricos, por ejemplo, toda restricción o salvaguarda se eliminarla a partir del año 15. Finalmente los productores norteamericanos obtuvieron de su gobierno la promesa de que recibirían apoyos si los precios domésticos se desplomaban a causa de las importaciones provenientes de México. 7 En el caso del azúcar, los industriales mexicanos y norteamericanos habían acordado incluir a la fructuosa en la definición de excedente; además, se logró elevar de 150,000 a 250,000 toneladas la cuota de exportación convenida para los primeros años. Internamente, Serra había dialogado con miembros de la industria azucarera y con los refresqueros, de quienes obtuvo su beneplácito habían comprendido la importancia de la determinación y se sumaron a ella con responsabilidad. Con los votos que atrajeron estas decisiones, por primera vez teníamos una estimación que superaba a los contrarios (Kantor le había mostrado a Herminio Blanco la contabilidad interna de la Casa Blanca 192 a favor y 191 en contra) Clinton tendría que fortalecer sus acciones para remontar la diferencia que nos diera la victoria.

Con la finalidad de que no se considerara que se habían hecho acuerdos secretos, el 7 de noviembre Serra dio a conocer a la opinión pública lo relativo al azúcar y los cítricos.

Clinton reagrupó sus fuerzas. En la Cámara de Representantes, Bill Richardson y Robert Matsui, de California, se convirtieron en los líderes de los demócratas para promover los votos a favor. Al sumárseles Bill Daley desde la Casa Blanca, se formó una mancuerna de gran eficacia. En los republicanos, Jim Kolbe de Arizona y David Dreier de California, que impulsaban entre los suyos votos favorables, encontraron un sostén invaluable. Clinton hizo saber a los demócratas que se oponían al TLC, que no los apoyaría en sus campañas de reelección si atacaban a cualquier republicano que votara a favor del Tratado.

El 2 de noviembre la Casa Blanca organizó un foro sobre el Tratado. Participaron el presidente Clinton, el vicepresidente Al Gore; asistieron varios ex secretarios de estado, del Tesoro, miembros del gabinete, premios nobel de economía, académicos, empresarios y expertos en política exterior. El ex secretario de Estado Jim Baker pronunció un discurso decisivo: “La manera en que votemos el TLC va a rebelar realmente cuál es nuestro futuro como nación.” Clinton destacó “ la oportunidad única” que representaba el TLC. Unas horas antes había improvisado un discurso ante la Cámara de Comercio, en el cuál

afirmó: “Si rechazamos el tratado y México decide su camino (sin nosotros) ... lo hará con Europa o Japón.” Esto confirmó que nuestra estrategia de diversificación de relaciones había funcionado.

### **Preparativos en caso de derrota.**

El 4 de noviembre, en gabinete económico, supimos que las cuentas de Bill Richardson discrepaban de las de Kantor. De acuerdo con Richardson, aún estábamos lejos de obtener los votos suficientes para ratificar el TLC. Con cuidado, volvimos a repasar los pasos que daríamos en el escenario de un rechazo. Definimos a qué grupos del Pacto invitaríamos a Los Pinos el día 17 para presenciar la votación; en caso de que ésta resultara negativa, en ese mismo momento haríamos la concertación económica necesaria para enfrentar los problemas. Levantamos una encuesta para medir la reacción pública en caso de un voto negativo; encontramos que no generaría demasiada irritación. Eso, claro, bajo el supuesto de que no provocara un descalabro cambiarlo. Una devaluación abrupta modificaría todo el panorama. Probamos un mensaje televisivo en grupos de enfoque para asegurarnos de que los términos de la explicación fueran los adecuados. Se integró una lista de los medios informativos a los que acudiríamos para hacer las primeras declaraciones. Para el día de la votación, se previeron reuniones de gabinete y encuentros con dirigentes políticos para explicar lo sucedido. También se planearon juntas con inversionistas y banqueros internacionales. Decidimos intensificar las gestiones para nuestra posible membresía a la OCDE: esto confirmarla el compromiso con las reformas introducidas a lo largo de la administración, lo que en todo caso podría funcionar como un antídoto ante una posible derrota del TLC.

Además, diseñamos un paquete de acuerdos de inversión con Francia y Alemania, el Reino Unido y España. También se consideró un acuerdo con el Japón. Preparamos la iniciativa de una nueva ley de Inversiones Extranjeras para estimular el flujo de recursos ante una derrota del Tratado. Asimismo, precisamos el paquete de apoyo financiero que íbamos a requerir de los norteamericanos. Este último era un asunto delicado, pues plantearlo antes de la votación podía convertirse en una excusa para que ellos dieran por perdido el Tratado, nos dijeran que lamentaban la derrota y entonces se conformaran con canalizar los recursos para paliar los efectos dañinos. Nos inclinamos por la eventual apertura de la banda cambiarla. Por otra parte, actuaríamos para evitar la reetiquetación de precios. Colosio enfatizó la necesidad de profundizar el diálogo con otras fuerzas y partidos políticos. Sería imprescindible desalentar las campañas antinorteamericanas que sin duda se iban a generar. Concluimos que debíamos evitar las reacciones nerviosas antes de la votación y también después, independientemente del resultado. A continuación, diseñamos los mensajes que el gobierno enviaría durante el tiempo que faltaba para el evento. Carreño preparó un plan de acción. Ese día Serra le declaró a *TIME* que sin el TLC nos iríamos a negociar con Japón y Europa.

El sábado 6 de noviembre, Córdoba nos comentó que McLarty le había confirmado la fecha de la votación: el 17 de noviembre. De acuerdo con él, la dinámica estaba a favor. Sin embargo, había muchas resistencias y los indecisos continuaban representando el grupo que al final inclinaría la balanza. Lo más alentador era que los opositores no habían ganado adeptos y nosotros sí, gracias a las decisiones sobre los cítricos y el azúcar. Lo preocupante era que los votos a favor no llegaban con el ritmo necesario. Persistían las probabilidades de perder.

Se reforzó la acción entre los grupos de hispanos, tanto de asociaciones cívicas y políticas como de negocios. Como no era monolítico el comportamiento de estas sociedades no se logró unanimidad en su actitud hacia el TLC. Algunos estaban en contra, sobre todo aquellos vinculados con el PRD; muchos otros ofrecían su apoyo razonado. Unos meses antes, el 12 de marzo de 1993, se intentó montar una Cumbre de Organizaciones Hispanas en contra del Tratado. Pero la respuesta de algunas organizaciones de cámaras hispanas de comercio como La Raza, de Raúl Yzaguirre, así como la labor de Bill Richardson y del representante Bonilla de Texas, lograron aglutinar a los que sí apoyaban el TLC. Con eso impidieron la temida unión de hispanos en contra del Tratado. El día 17, muchos legisladores de raíces hispanas votaron en contra del TLC, particularmente los de origen cubano radicados en Florida; sin embargo, muchos votaron a favor, por ejemplo los de ascendencia mexicana y la mayoría de los originarios de Centro y Sudamérica. Lo sobresaliente es que se pudo fomentar el respeto y el aprecio entre ellos y nuestro país.

Ante la ofensiva de los opositores para derrotar el TLC, difundimos anuncios que mostraban lo que se estaba haciendo en México: los nuevos hospitales construidos, las miles de escuelas rehabilitadas y el aumento del gasto social con orden fiscal, entre muchas otras cosas. La campaña funcionó porque hablaba de hechos. Si se hubiera realizado con información falsa, los antagonistas habrían aprovechado de inmediato para señalarnos como mentirosos. Como le sucedió a Perot a los pocos días.

### **El debate Gore - Perot y la decisiva intervención de Colosio.**

Perot representaba un alto riesgo. Clinton y Gore decidieron enfrentarlo en sus propios términos y fijaron fecha para un debate con él. Los peligros eran grandes, pues si Perot, con su reconocida habilidad, impactaba a los televidentes, no sólo inclinaría la balanza a favor de los opositores sino que se elevaría por encima del gobierno de Clinton. Instruí a Colosio para que brindara todo el apoyo a Gore. Era la oportunidad de derrotar a Perot, no sólo con el debate sino con la aprobación del TLC. En ese momento las cuentas estaban en 190 para los opositores y 180 para nosotros. Alguien comentó que la situación era cardíaca. Nosotros seguíamos preparándonos para un resultado desfavorable. Aspe iba a presentar en unos cuantos días el programa económico para el siguiente año. Su exposición requería de un equilibrio muy delicado entre anticipar el problema y hacer sentir que no lo había.

El 9 de noviembre se llevó a cabo el debate entre el vicepresidente Al Gore y Ross Perot. El empresario lanzó cifras, argumentos y acusaciones contra México y sin duda, contra Clinton. Sin embargo, carecían de sustento analítico. A los endebles argumentos de Perot, Gore respondió con solidez. Le señaló claramente que todos los problemas a los que había aludido empeorarían sin el TLC: "Debemos estar agradecidos de que el pueblo mexicano haya tenido el valor y la visión para tomar el camino... hacia la democracia y los mercados libres", dijo Gore.

En el momento definitivo del debate, Gore mostró ante las cámaras de televisión un folleto llamado "Alianza". Éste promovía un parque industrial en Texas, con aeropuerto y otros lujos; el folleto destacaba que la competitividad del proyecto se basaba en "sus bajos costos laborales", así como en la ventaja de tener las maquiladoras del otro lado de la frontera, en México". El cuadernillo concluía admitiendo que "con la esperada ratificación del TLC. .. se beneficiarían más las relaciones con México". El parque industrial pertenecía a Ross Perot ya su hijo. El millonario texano enrojeció delante de las pantallas. Gore lo había exhibido.

Poco se supo que, unas horas antes del programa, Colosio había pedido a nuestra oficina en Washington D.C. que le enviara materiales de apoyo al vicepresidente Gore. Entre ellos estaba el folleto "Alianza". El debate se convirtió en una victoria contundente cuando sólo faltaba una semana para la votación.

No obstante, el canciller Solana expresó públicamente que eran inaceptables los juicios sobre México vertidos por funcionarios, legisladores y empresarios norteamericanos, que aspiraban a convencer en favor o en contra del TLC: "Ni en este ni en ningún otro caso, el gobierno y el pueblo de México aceptarán de nadie intromisión alguna en asuntos internos", expresó contundente.

### **Crece la tensión y también los preparativos ante la incertidumbre.**

El viernes 12 de noviembre hicimos un balance sobre los acontecimientos de la semana. Según Carreño, el Departamento del Tesoro nos había hecho saber que sólo faltaban 10 votos para asegurar la aprobación; en la firma financiera *Goldman Sachs* consideraban que se requerían entre 5 y 8; Kissinger comentó que en las siguientes horas se sumarían dos votos republicanos más. La Casa Blanca señaló que la angustia era grande, pues se acercaba la fecha y aún nada era seguro. Esperaba entre 98 y 103 votos demócratas y entre 118 y 120 republicanos, pero no estaban confirmados. Los principales colaboradores de Clinton consideraban que la batalla del TLC era más complicada que la que acababan de entablar por el presupuesto. Pedían evitar conferencias o declaraciones que mandaran señales equivocadas. Cancelé una entrevista con Larry King. Carreño fortaleció las acciones en los medios. Decidimos que el domingo 14 daríamos a conocer nuestras iniciativas presupuestales, que incluían la eliminación del déficit fiscal, y divulgaríamos, además, el Acuerdo Comercial firmado con Colombia y Venezuela. El lunes 15 presentaríamos el programa económico para 1994; en él nos proponíamos, en el transcurso de enero a diciembre y por primera vez en el último cuarto de siglo, alcanzar una inflación de un solo dígito. También difundiríamos otra victoria reciente: México había entrado al otro gran bloque comercial del mundo, el de Asia-Pacífico, APEC. El martes 16, de manera informal, revelaríamos la perspectiva de un posible acuerdo bilateral, sólo con Canadá. Asimismo, daríamos a conocer la noticia, de que todas nuestras exportaciones habían alcanzado un crecimiento notable: más del 20% de aumento en dólares.

Aspe nos comentó que la bolsa había tenido la mejor semana del año. Aprovechó esa circunstancia para vender activos con ganancia y constituir más reservas en caso de un voto adverso. También nos dijo que se observaba una significativa entrada de capitales extranjeros, pero una constante salida de capitales mexicanos. Esto no se debía a que los de fuera tuvieran más fe que los nuestros, sino que aquéllos disponían de mejor información, y ésta les confirmaba que la votación se iba a ganar: parecía que los mercados se anticipaban a los conteos. Además, nuestra política económica ganaba credibilidad y había una enorme

confianza en nuestros administradores financieros. Sin embargo, los riesgos eran evidentes y el precio del petróleo estaba en su nivel más bajo en 20 años.

Aspe confirmó que se había preparado para un revés mayúsculo en el mercado cambiario. Con gran talento, como lo mostraba su conducción excepcional de las finanzas a lo largo de la administración, había logrado lo que se conocía como un *macroswap* con las autoridades norteamericanas: facilidades de préstamos por un monto sin precedente, seis mil millones de dólares. Teníamos una protección adecuada. El FMI le dio una carta de apoyo para ese crédito puente. Mancera había apretado el mercado de dinero y las tasas subían. Si el martes 16 la Casa Blanca consideraba que no estaban seguros de ganar, el miércoles (día de la votación) daríamos un feriado bancario, es decir un día sin labores bancarias para evitar riesgos de pánico. Recurriríamos al Pacto para establecer los acuerdos indispensables, se rechazaría cualquier aumento salarial de emergencia y no se dejarían caer las reservas internacionales.

EL lunes 15 de noviembre, fecha señalada por la ley, Pedro Aspe presentó la propuesta de política económica para el año siguiente. Aunque sólo faltaban dos días para la aprobación o rechazo del TLC, sabíamos que aquella era la política adecuada. En caso de éxito; pero si el voto fracasaba, tendríamos que proponer un programa de emergencia debido al desconcierto que anticipábamos en los mercados. Lo teníamos preparado.

Ese lunes por la noche volvimos a reunirnos en gabinete económico. Aspe adelantó que, después de presentar las iniciativas, la jornada de los mercados había sido excelente. El Banco de México no había tenido que intervenir en los días previos y no se habían perdido reservas. Las tesorías e las empresas mexicanas seguían sacando dólares, pero los extranjeros los seguían trayendo.

Serra informó que otro representante se había declarado con contra del TLC. Gephardt afirmó tener 220 votos en contra. Sin embargo, en los últimos cuatro días, 35 representantes que estaban en nuestra lista como indecisos o adversos se habían manifestado a favor.

Córdoba relató su conversación con McLarty, quien le había comentado que el fin de semana las cuentas habían mejorado. Entre los opositores se notaba desesperación, pues es una cena con Clinton la noche anterior se habían conseguido varios votos favorables, sobre todo de Florida: McLarty confirmó que la dinámica era positiva, pero que aún no se contaba con los 218 votos indispensables. Córdoba lo había escuchado más animado, pero McLarty le dijo algo que nos dejó muy intranquilos: en realidad se llegaría a la votación a ciegas, es decir, sin la certidumbre de contar con los sufragios suficientes para aprobar el TLC. Herminio Blanco compartió su conversación con Bill Daley, quien también se mostraba confiado. Los bancos extranjeros seguían invirtiendo en México; para Mancera esa actitud resultaba reveladora, pues indicaba que la información que ellos tenían anunciaba una victoria del Tratado. El *Chief of Staff* de Gore le llamó a Córdoba para programar una visita del vicepresidente, según ellos, para celebrar la ratificación del Tratado. Se acordó que esa visita se llevara a cabo a fines de noviembre, luego de la votación en el Senado. Aspe insistió en tener listo el programa de contingencia en caso de voto negativo, y sugirió que esperáramos a contar con la reseña de los mercados de la mañana siguiente.

#### **Claridad en el manejo del tipo de cambio ante la posible adversidad.**

Les pedí que continuaran con la reunión y afinaran ese programa. Los cité para comer al día siguiente, miércoles 16. Después supe que, durante varias horas, Aspe, Colosio, Serra, Farrell, Mancera y Córdoba, repasaron las acciones a desarrollar ante una situación desfavorable. Sobre todo, revisaron las alternativas de manejo del tipo de cambio. En ese tema, dominó una opinión: era mejor aumentar el desliz del techo de la banda que abrirla de un golpe, pues esto sería equivalente a una devaluación brusca. Se sabía que el aumento del desliz no daba el mismo margen para enfrentar embates especulativos y que por lo tanto no protegía igual a las reservas internacionales. Sin embargo, Mancera insistió que, entre las dos opciones, era mejor aumentar el desliz, pues al evitar golpes sorpresivos la acción no sería considerada como un engaño que desmentía la política seguida hasta entonces. Sobre todo, insistió Mancera, esa solución mantenía la credibilidad que se había construido a lo largo del sexenio.

Serra insistió en evitar las devaluaciones al final del sexenio, de tan mala memoria; consideraba que, frente al aumento del desliz, la apertura de la banda era la menos mala de las disyuntivas. Aspe comentó que un golpe brusco a ese techo acarrearía pérdidas patrimoniales para las familias y las empresas mexicanas, lo que a su vez provocaría inflación, además de descalabros financieros causados por los incrementos en las tasas de interés. Reiteró que una devaluación abrupta acabaría con la confianza. Colosio estuvo de acuerdo. Farrell se oponía a toda opción que desatara alzas de precios y presiones salariales. Todo el equipo tenía muy claro lo que debía hacerse en caso de una situación desfavorable, y también lo que no debía hacerse. Estas

previsiones resultarían invaluable durante los aciagos días de 1994 y hasta el final de mi período presidencial, el 30 de noviembre. Después se pasaron por alto.

Yo quería tener muy bien definido el programa alternativo para no actuar en forma precipitada ante una posible derrota el miércoles 17. Se acordó que ese día, una vez que se hubiera anunciado el cierre de los mercados, convocaríamos a una reunión de los sectores productivos internos del Pacto. Carreño entró a la junta para avisar que el *New York Times* iba a publicar en su número siguiente que había los votos suficientes para aprobar el TLC. Esto ayudaba a ganar 24 horas más de tranquilidad, pero no despejaba nuestra incertidumbre.

El martes 16, el programa mexicano Nexos-TV se dedicó al tema del Tratado. Las opiniones sobre el desenlace de la votación y sus efectos posteriores estaban divididas. Unos señalaban que el TLC era sólo una herramienta, por lo que, independientemente de su aprobación, el futuro de México era alentador: Otros comentaban abiertamente que, ante un rechazo, la política cambiarla tendría que adecuarse; además, el voto desfavorable ocasionaría el cierre de los mercados y la desestabilización de las relaciones comerciales. Todos entendían lo delicado del momento.

Ese mismo día, en los Estados Unidos, tuvo lugar un acto inusitado: todos los ex presidentes norteamericanos, republicanos y demócratas, enviaron una carta al Congreso; en ella afirmaban que, durante sus respectivas administraciones, habían tenido fuertes diferencias entre ellos, pero en el caso del TLC estaban unidos en la certeza de que aprobarlo era trascendente para su nación. Éstas fueron sus palabras:

Como Ustedes [los miembros del Congreso], nosotros hemos experimentado la soledad de tomar decisiones difíciles que fueron impopulares, pero estuvimos convencidos que se dieron en respuesta a los mejores intereses de nuestra nación. .. El TLC representa un cambio para los Estados Unidos... Su decisión será histórica, y si votan para aprobarlo, estarán orgullosos de ella.

La firmaban Richard Nixon, Gerald Ford, Jimmy Carter, Ronald Reagan y George Bush. A este importante mensaje se sumaba la carta que unos días antes habían publicado más de 300 destacados economistas entre ellos 13 ganadores del Premio Nobel como James Tobin, Paul Samuelson, Franco Modigliani y Robert Solow. Todos reconocían la importancia del Tratado

Ese martes 16, durante la comida, sesionamos en gabinete económico. Aspe comenzó por señalar que el día iniciaba con buenas señales: entró dinero del exterior, se apreció el tipo de cambio, bajaron las tasas de interés, no hubo intervención gubernamental y subió la bolsa de valores a un nivel inusitado. Córdoba también trajo buenas noticias: McLarty le había dicho en tono optimista que estábamos a un paso de la victoria, aunque seguían preparándose para lo inesperado, como nosotros. Serra completó el panorama favorable con una información de Kantor: pensaba que era posible llegar a 224 votos a favor. Kantor también se mostraba optimista. La perspectiva era buena: la Casa Blanca dominaba plenamente la ofensiva.

De cualquier manera, mis colaboradores ratificaron que, en caso de una derrota, la mejor opción cambiarla era acelerar el, deslíz y evitar golpes bruscos al techo de la banda. El programa alternativo estaba listo y la estrategia de control de daños había sido delineada. Pasamos a planear las medidas a seguir en caso de un resultado favorable. Acordamos profundizar las medidas estructurales de eficiencia económica y la disciplina de finanzas públicas. En caso de un triunfo, era previsible una baja en las tasas de interés. Aspe recordó que en abril de 1992, sin TLC, habían llegado a 11%. Asimismo, comentó que trabajaría para conseguir que el *macroswap* de los norteamericanos, que en ese momento ascendía a 6 mil millones de dólares, fuera permanente. Esto mantendría nuestro margen de seguridad durante el siguiente año.

Sin embargo, después de tantos altibajos, la cuenta de votos seguía en duda. Con esa incertidumbre, preparados con nuestro programa alternativo y nuestra estrategia de control de daños, entre enormes tensiones, llegamos al día de la votación

### **Aprobación del TLC**

En el transcurso del miércoles 17 de noviembre, las manecillas del reloj de mi oficina avanzaron muy despacio. Atendí el programa de trabajo previsto y durante la comida compartí un plato ligero con varios de mis colaboradores. El más confiado era Córdoba; el más angustiado, Serra. Hacia la tarde, en la Cámara de Representantes de los Estados Unidos se resumieron los argumentos en pro y en contra del Tratado. Se anunció el final del debate y dio inicio la votación. Se nos había informado que, como estrategia, se buscaría que al principio entrara un bloque importante de votos a favor, y así ocurrió. Se quería dejar la impresión de

que existía una dinámica superior de aprobación; eso tendría influencia sobre los indecisos. Y es que en deliberaciones relevantes muchos sondeaban los procesos antes de emitir su voto. El punto clave radicaba en el número preciso de votos que decidía la balanza (en este caso, 218). Cuando los votos opositores se acercaron en el conteo hubo una gran expectación. Mas la ventaja a favor volvió a abrirse.

Nunca se supo quién dio el voto decisivo. A las 22:26 hora local, la pantalla electrónica del recinto legislativo brincó de 216 a 221 votos a favor del TLC, tres más de los que se necesitaban. Cuando faltaban ocho minutos para que se agotara el tiempo asignado, culminó el proceso: 234 votos a favor, 200 en contra. Pasada la medianoche, Clinton expresó su satisfacción por el resultado y afirmó públicamente: "La votación fue un momento decisivo para el país".

No pude ver el instante en que se aprobó el TLC pues me había trasladado al salón-Morelos, en el primer piso de mi oficina. Había citado al líder de los trabajadores, Fidel Velázquez, para comunicarle mi propuesta de reforma al artículo 123 Constitucional. La ratificación del Tratado era la coyuntura conveniente para promoverla. La propuesta era: sencilla pero profunda. Sin embargo, su oposición, a la que se sumó mi colaborador responsable del área laboral, me obligó a dar marcha atrás, como se verá más adelante. En medio de una victoria tan grande, sufrí ese revés trascendente. Fue en ese momento cuando nos llegó la noticia de la ratificación del TLC. Pospusimos la discusión sobre esta reforma para una ocasión más oportuna. Los acontecimientos de 1994 impidieron que se materializara.

Esa noche dirigí un mensaje a la República. Enfatiqué que la entrada en vigor del Tratado sería gradual. Hice ver que los mexicanos habíamos alcanzado una meta importante, tal y como había sucedido en 1989, cuando se obtuvo la reducción de la deuda. Anuncié el reforzamiento de los programas de capacitación a los trabajadores, así como aquellos a favor de las empresas medianas y pequeñas y de los apoyos directos a los productores del campo.

Después del voto conversé por teléfono con Clinton. Compartimos nuestra satisfacción ante el paso que habíamos dado. Estábamos conscientes de que faltaba la aprobación en nuestros respectivos senados, pero todo permitía anticipar la victoria entre los senadores de cada país. Me confirmó que Al Gore viajaría a México en los próximos días con el objeto de consolidar las tareas que permitieran arrancar el Tratado. Más tarde, recibí a los colaboradores y amigos que deseaban expresarme su satisfacción por el resultado conseguido. Nos reunimos en la oficina que llevaba el nombre de un presidente que se distinguió por su patriotismo, su sobriedad y su talento político: Adolfo Ruiz Cortines. Más que de euforia, el ambiente entre nosotros era de entusiasmo y optimismo, aunque también de serenidad. Entre los votos a favor, 100 vinieron de los demócratas y el resto de los republicanos. Durante la votación por la vía rápida, en 1991, el presidente Bush había logrado que 95 demócratas votaran a favor. Clinton sumó cinco más para el *TLC*, y alcanzó con ello uno de los primeros triunfos sustantivos en su mandato presidencial.

El 18 de noviembre, los senadores mexicanos decidieron por unanimidad abrir a la opinión pública los debates sobre la ratificación del TLC y los acuerdos paralelos. Durante tres años el tema se había discutido en el Senado, a través de reuniones intensas y plurales. De la misma manera, a lo largo del país las comisiones senatoriales respectivas habían provocado constantes encuentros sobre el TLC. Personalmente yo había dialogado con grupos de senadores para intercambiar opiniones. Por su parte, durante la negociación, Serra había realizado una excelente labor de información y cabildeo con nuestros legisladores. El consenso en la cámara alta mexicana se había construido con cuidado. El número de legisladores del PRI que nos otorgaron las elecciones legislativas de agosto de 1991 nos daba una mayoría muy holgada, casi equivalente a un referéndum, a favor de las políticas que llevábamos a cabo. Teníamos los votos para aprobar el TLC y habíamos edificado el consenso a su favor.

El 23 de noviembre, tras más de doce horas de sesión, el Senado aprobó el Tratado. Votaron a favor 56 senadores del PRI y del PAN, y en contra dos del PRD. En el dictamen aprobatorio, los senadores señalaron que, en primer término, se había respetado la soberanía mexicana, tanto en la letra como en el espíritu. México había reafirmado el pleno dominio sobre sus recursos naturales.

Por su parte, el 20 de noviembre, después de dos días de discusiones, el Senado norteamericano también aprobó el TLC: 61 senadores votaron a favor y 348 en contra. Los favorables vinieron de 33 republicanos y 28 demócratas. Con su ratificación, concluyó el proceso legislativo del TLC en México, los Estados Unidos Y Canadá

En México, los candidatos presidenciales se expresaron sobre el TLC. El 24 de noviembre, Cárdenas acusó al gobierno de sometimiento y servilismo. En esa misma fecha, Diego Fernández de Cevallos, el candidato del PAN, dijo que el TLC representaba una oportunidad única para la economía mexicana, aunque

era necesario cuidar sus efectos entre la pequeña y mediana empresa.<sup>8</sup>

### **Hacia la recuperación y las campañas presidenciales. Colosio, candidato.**

El 28 de noviembre, el PRI postuló como candidato presidencial a Luis Donald Colosio. A los pocos días, Colosio declaró que se proponía aprovechar las ventajas y potencialidades del TLC.

El primero de diciembre Al Gore visitó México. En una conferencia en el Auditorio Nacional afirmó: "El TLC sólo pudo llevarse a cabo gracias a la visión y el valor de México", y agregó: "Sin la disposición de los mexicanos a abrazar el cambio bajo el liderazgo del presidente Carlos Salinas, no existiría el Tratado".<sup>9</sup>

Canadá aclaró sus diferencias con los norteamericanos. En diciembre recibí una llamada del primer ministro Chrétien para confirmar que ratificaría el Tratado; con ello el TLC entraría en vigor el primero de enero de 1994.

Entre las múltiples expresiones de reconocimiento internacional, una me llamó la atención cuando supe de ella algún tiempo después. Provino de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Esta comisión reconoció: "[el TLC] consolida el acceso de México al mercado de los Estados Unidos, lo amplía y lo dota de bases más estables. En general, el país se beneficiará ampliamente del TLC, en lo que respecta a la creación de comercio, las corrientes de inversión, el crecimiento económico y, en términos más generales, a la promoción del proceso de modernización productiva".<sup>10</sup> Lo describía como "el acuerdo de libre comercio de más extensa cobertura temática en el hemisferio, y el primero que se negocia entre un país desarrollado y uno en desarrollo"; finalmente, lo señalaba como "precedente" para que, "por su intermedio, se avance hacia la integración hemisférica".<sup>11</sup>

La primera semana de diciembre comí con el Consejo Mexicano de Hombres de Negocios. Les agradecí su participación y, en particular, la de Juan Gallardo. Al mismo tiempo, tuve que tranquilizarlos ante el ritmo acelerado que había adquirido la negociación para el Tratado de libre Comercio con Colombia y Venezuela; ellos tenían inquietudes sobre reglas de origen y ritmos. Les preocupaba sobre todo el tema de las ventajas que podían obtener sus competidores de Brasil

El 2 de diciembre, cuatro días después de la postulación de Donald Colosio como candidato del PRI a la presidencia de la República, tuvimos sesión de gabinete económico. Durante ella, el comportamiento de Pedro Aspe fue ejemplar: Aspe había sido uno de los mexicanos con más probabilidades de ser postulado por el Partido como candidato.<sup>12</sup> Mucho aprecié su actitud, pues aunque el PRI se había pronunciado por Colosio, Aspe se desempeñó durante la reunión con el profesionalismo, el talento y la eficacia que siempre lo distinguieron durante los años en que colaboró como responsable de la Secretaría de Hacienda

Analizamos la situación de la economía. Aspe nos confirmó que vivía un proceso de estancamiento. El último trimestre se había registrado una tasa negativa de crecimiento. Durante todo el año la inversión se había frenado ante la incertidumbre del TLC aunque se dio un flujo importante de capitales. Se opinó que si para diciembre continuaban los problemas, la economía iba a iniciar el año con muy malas perspectivas. Se sugirió darle prioridad a su rescate, antes que buscar ganancias en la competitividad cambiaria; propuso eliminar el desliz de la banda cambiaria para lograr que las tasas de interés bajaran y así estimular la recuperación económica. Además, se señaló que en los últimos dos días se habían registrado importantes entradas de capitales, aun sin que se anunciara la existencia del *macroswap*. Si ingresaba dinero, se preguntó, ¿para qué insistir en el desliz? Se concluyó que el mercado no estaba pidiendo más desliz, y se sugirió promover el crédito bancario al consumo para reanimar la economía. Esas y otras reflexiones mostraban una válida preocupación ante el estancamiento económico y la falta de oportunidades de empleos.

Por tercer año consecutivo se anticipaba un déficit elevado de cuenta corriente. Mancera expresó que diciembre era tradicionalmente un mes malo, pues la demanda de créditos ponía presión sobre las tasas de interés. Aspe propuso dar tiempo para digerir la información, y para que se asimilara mejor el impacto de la ratificación del TLC. Estimaba que el crecimiento de 1993 sería cercano a 1%, pero que la dinámica trimestral para 1994 ascendería hasta llegar a una tasa aproximada de 4% al final del año. Su predicción resultó acertada. Concluimos que el panorama lucía muy complicado pero que el ánimo público estaba muy alto.

La última reunión de gabinete económico de aquel año fue el 9 de diciembre por la mañana. Aspe informó de su visita a los Estados Unidos. El ambiente era inmejorable. El Presidente de la Reserva Federal,

Alan Greenspan, le había dicho que el nombre de México tenía un prestigio increíble. En el FMI le comentaron que, frente a lo que se había vivido en los días previos a la ratificación del TLC, convenía mantener la línea de crédito contingente. El secretario del Tesoro Bentsen le confirmó la permanencia del *macroswap*.

Los banqueros de otros países mostraban entusiasmo por invertir en bancos mexicanos; además, se hacían importantes colocaciones de valores de nuestros bancos en los mercados internacionales. En el BID había avanzado nuestra propuesta de canalizar recursos a largo plazo (entre 10 y 30 años) para proyectos con garantías de infraestructura, como el de las carreteras. Había interés y entusiasmo de los fondos extranjeros de pensiones para invertirlos en México. Un hecho alentador adicional fue que los capitales sacados en los días previos a la ratificación del TLC (y que habían ascendido a 4,450 millones de dólares) ya habían sido repatriados prácticamente en su totalidad. Las reservas superaban los 22 mil millones de dólares. En la última subasta de Cetes, las tasas domésticas de interés habían disminuido a niveles similares a los de los años de estabilidad, los sesenta, aunque los usuarios de créditos seguían enfrentando costos elevados.

Se insistió en promover la capitalización de las empresas privadas, pues sus niveles de apalancamiento eran muy altos. Serra colocó en la mesa sus preocupaciones en torno a la repercusión del desliz cambiario sobre las tasas de interés: a mayor desliz, tasas más altas, lo que afectaba la recuperación económica. También hizo ver la presión que el desliz del tipo de cambio ponía sobre los precios: sin duda provocaba un efecto inflacionario. Frente a esto, Serra mostraba preocupación por mantener bajos los precios internos. Aspe comentó que era mejor conservar la fluctuación del tipo de cambio, pues al año siguiente la discusión podría darse a la inversa. Córdoba propuso subir el piso de la banda de intervención del Banco de México y después estabilizarla. Mancera no lo consideró conveniente, pues representaba una devaluación forzada y, por lo tanto, un engaño a los inversionistas. Si se pedía menor desliz, argumentó Mancera, el déficit en cuenta corriente sería mayor. Serra reconoció que, si crecíamos más, habría presiones en la balanza de pagos. El precio del petróleo seguía en descenso; entonces se recordó que cuando los países industrializados tenían problemas inflacionarios, presionaban a los productores árabes de petróleo para incrementar su oferta y así disfrutar del colchón que les proporcionaban los bajos precios de energéticos. Concluimos que era necesario esperar más información al inicio del año y, sobre todo, conocer el efecto del Tratado en las expectativas de los agentes económicos.

EL 12 de diciembre inicié una gira de trabajo por Japón y China. La recepción en este último país fue extraordinaria. En Japón, donde la presencia mexicana casi siempre tenía el propósito de reprogramar pagos de deuda, los dirigentes locales de las empresas más grande se dieron cita en el salón del Hotel Imperial. Ya no había que invitarlos a invertir en México: eran ellos lo que ahora expresaban su interés.

El 13 de diciembre de 1993 concluyó positivamente la Ronda Uruguay del GATT. Se procedía a crear la Organización Mundial del comercio. Todos esperaban el primero de enero de 1994 para aprovechar la nueva época que, se suponía, estaba por iniciarse en México. Sin embargo, ese año resultó muy difícil y dolorosa para el país ¿Qué sucedió durante los cinco años anteriores? Los cambios generaron terribles resistencias de la *nomenclatura*. Su reacción fue evidente en todos los campos.

1. . Unos días antes, el 26 de diciembre, fui operado de emergencia de apendicitis. Los doctores Enrique Wolpert y Octavio Ruiz Speare practicaron una operación impecable que permitió recuperarme a tiempo y estar en forma para la cita que se aproximaba.
2. J. Garciadiego, et al, *El TLC día a día. Crónica de una negociación*, p. 946.
3. Para un relato sobre esas horas decisivas dentro de la Casa Blanca véase F. W. Mayer, *Interpreting Nafta*, pp. 249-252.
4. Se ha escrito que "en los siguientes dos meses, la administración de Clinton condujo la campaña más intensa jamás utilizada para promover un acuerdo comercial... el TLC se volvió el tema más comentado". F.W. Mayer, *Interpreting NAFTA*, Capítulo 8.
- 5.J. Garciadiego, et al, *op. Cit.*, pp. 988-989.
6. H. von Bertrab, *El redescubrimiento de América. Historia del TLC*,
- 7.F.W. Mayer, *Interpreting NAFTA*, p. 317.
8. J. Garciadiego et. al., *El TLC día a día. Crónica de una negociación*, p. 1,022. 9. *Ibid.*, p. 1,026.

- 9.- Ibid, p. 1,026.
10. CEPAL, *El regionalismo abierto en América Latina y el Caribe. La Integración Económica al servicio de la transformación productiva con equidad*. Santiago de Chile, CEPAL, 1994, p. 29.
11. Ibid, p. 26.
12. El comportamiento profesional de Aspe se confirmó unos días antes de la postulación de Colosio; el 23 de noviembre tuve acuerdo con él. Como siempre, lo presentó con el orden y rigor que acostumbraba. Eran horas muy tensas y emotivas, pues Aspe sabía que el PRI estaba a punto de lanzar a su candidato. Dentro del Acuerdo, Aspe agregó el texto de una carta que se proponía enviar a Loyd Bentsen, Secretario del Tesoro de los Estados Unidos. En la carta expresaba su agradecimiento por el apoyo financiero de corto plazo que se había constituido en Estados Unidos ante la incertidumbre del TLC. Destacó la labor del subsecretario Summers. Aspe concluyó con un párrafo premonitorio: "No importa que tan sólidas sean las políticas económicas, ningún país está exento de las presiones especulativas sobre sus monedas. Por ello, deseáramos saber si no tendrían inconveniente que hiciéramos público el apoyo financiero, señalando que no fue necesario, y como medio para fortalecer la confianza de los mercados al mostrar la respuesta oportuna y el fuerte apoyo para el país de las autoridades financieras cuando fuere necesario."

## 6

## PRIMEROS RESULTADOS DEL TLC LO QUE FALTÓ

La decisión de negociar el TLC se dio en el contexto de la nueva realidad mundial. A lo largo del proceso estuvo presente una preocupación constante entre los mexicanos: ¿La integración económica con los Estados Unidos representaría la pérdida de nuestra soberanía? Sin duda, al negociar, fue necesario hacer concesiones para obtener beneficios a cambio. Con el TLC, el gobierno mexicano tuvo que garantizar que ya no se ejercerían las decisiones discrecionales que otras administraciones practicaron en el pasado para orientar la economía. Sin embargo, ese compromiso no representó una capitulación: mi gobierno no entregó las decisiones a las autoridades norteamericanas sino que simplemente, dejó de ejercerlas de manera discrecional, lo cual había sido un reclamo reiterado de la sociedad mexicana ante los excesos estatistas de nuestra historia. Pero además, la negociación no representó la renuncia a definir el rumbo de nuestra economía, sino la oportunidad de que, con la apertura de los mercados, los estadounidenses renunciaran, también, a la actuación unilateral que sus críticos han calificado como "expresión de su arrogancia imperial".

### Las nuevas realidades de la globalización confirmaron la oportunidad del TLC

La integración y complementariedad de las economías mundiales no han sido un fenómeno del final del siglo XX. En realidad, se inició al mediar el siglo XIX. No es, entonces, un proceso reciente. Para finales del siglo XIX existía ya una notable actividad integradora que no se ha interrumpido, a pesar de los continuos reveses que ha enfrentado: la construcción de Estados socialistas y comunistas al inicio del siglo XX; el proteccionismo de algunos países industrializados del norte durante los treinta y, a partir del final de la Segunda Guerra Mundial, la adopción de estrategias de crecimiento "hacia adentro" en muchas naciones del sur en desarrollo.<sup>1</sup>

Lo que era destacable de la globalización al final del siglo XX era la escala y el ritmo con que avanzaba.<sup>2</sup> Con el colapso del llamado "segundo mundo" (es decir, con la desaparición casi total del campo socialista) la mayoría de las naciones pasaron a formar parte del sistema capitalista. Las notables excepciones de China, Vietnam y Cuba, con su gran importancia política (y también demográfica en el caso China), confirmaron que la globalización se extendía en todo el mundo. Si bien la tendencia general a integrar los mercados era un signo definitorio del sistema capitalista, su carácter globalizador al inicio del siglo XXI obedecía, al parecer, a un proceso político centralista y autónomo; y respondía, también, a una estrategia delineada luego de la caída del sistema socialista. Dicho de otra manera, las economías se integraban por su propia dinámica (como un proceso derivado del modelo capitalista) y por diseño (como ofensiva política para asegurarse que no resurgieran las iniciativas de izquierda).

Cada vez se hizo más evidente que la globalidad se consolidaba como la integración de las economías más allá de sus fronteras; al mismo tiempo, se orientaba hacia el libre flujo de bienes, servicios y capital. El libre movimiento de personas evolucionó de manera lenta en las negociaciones, pero de un modo más rápido en la realidad. La globalización adquirió apariencia de inevitable. Al reconocimiento de esta tendencia se sumó en 1998 el presidente de Cuba, Fidel Castro, quien durante un congreso internacional en La Habana, delante de una audiencia de más de 2,000 mujeres provenientes de todo el mundo, declaró: "Si alguien gritara: ¡Abajo la globalización! sería como gritar ¡Abajo la ley de gravedad!"<sup>3</sup> La conciencia del carácter inevitable de la globalización se manifestó en todos los sectores y grupos políticos. No se trataba, entonces, de un invento sacado de los textos más conservadores o de los centros de investigación vinculados a las grandes economías industrializadas. La globalización era una realidad económica que se extendió en el mundo con toda su fuerza.

¿Qué caracterizó a la globalización? En primer lugar, la liberalización del comercio de bienes, servicios y capitales; luego, la gran reducción en los costos de transporte, y la facilidad y rapidez de la comunicación; en tercer lugar, el papel central de los innovadores en la organización de negocios; por último, la extraordinaria expansión del conocimiento y de los avances tecnológicos, más allá de las fronteras. Por eso los mercados nacionales se integraban, cada vez más, de manera global. Desde el inicio de los noventa se observó que el

comercio internacional crecía a una tasa superior a la de las décadas anteriores, lo que significaba que lo hacía más rápido que las economías domésticas. Ante la evidencia de que ya no podían depender del comercio local, las empresas comenzaron a concentrarse en los mercados globales.

También los mercados de capital se integraron más. Durante los ochenta, su liberación provocó que los flujos de capitales aumentaran de manera ostensible. En las principales naciones industrializadas las transacciones internacionales en bonos y valores pasaron de representar el 10% del PIB durante 1980, al 100% de 1995. Desde mediados de los ochenta hasta la mitad de los noventa, los flujos de inversión extranjera directa en las economías avanzadas se triplicaron; además, también mostraron un notorio dinamismo más allá de sus mercados, ya que afuera de las naciones industrializadas se cuadruplicaron: la globalización involucró no sólo a las grandes empresas: también las pequeñas y medianas tuvieron que sumarse a su dinámica y a sus estrategias.

La presencia de los países en desarrollo dentro del comercio mundial creció hasta significar casi el 30% del total. Sus operaciones se expandieron y diversificaron. Todo esto en el marco de un proceso complejo: si bien fueron dejando atrás políticas populistas y estrategias de sustitución de importaciones, al mismo tiempo se introdujeron otras, basadas en la liberación de mercados y del comercio.<sup>4</sup> Para muestra, lo siguiente: cuando comenzó la Ronda Uruguay del GATT en 1986, esta organización tenía 92 países miembros; para 1996 contaba con 126, y otros 30 (entre ellos China y Rusia) solicitaban su entrada. Sin duda, desde el final de la Segunda Guerra Mundial el libre comercio no había tenido tal aceptación.

Los cambios en los flujos financieros también fueron dramáticos. Mientras que casi todo el siglo XIX Europa y los Estados Unidos fueron importadores de capital, para principios del siglo XX Inglaterra exportaba capital equivalente al 10% de su PIB; le seguían en importancia otros dos países industrializados: Francia y Alemania. Los flujos de capital durante la mayor parte del siglo XX se canalizaron a través de los bancos comerciales de los países desarrollados.

A mediados de la década de los ochenta ocurrió un cambio sustantivo en la composición de los recursos financieros internacionales: en busca de mayores rendimientos, los ahorradores norteamericanos empezaron a canalizar sus recursos hacia los llamados fondos de inversión (*equity funds* y *mutual funds*), pues las tasas de interés bancarias en su país eran muy bajas. También crecieron notablemente los fondos de pensiones en los demás países desarrollados (a mediados de los noventa superaban los 12 billones de dólares, equivalentes a 12 trillones en la contabilidad sajona). Esos fondos se convirtieron en fuente de financiamiento para los mercados internacionales. La diferencia fundamental entonces fue que los financiamientos para el mercado mundial ya no dependían de los créditos de los bancos comerciales. En 1985, los fondos (*equity*) ascendían a 117 mil millones de dólares; en 1990 subieron a 245 mil millones y en 1993 a casi 750 mil millones; para 1995 eran ya de un billón 300 mil millones de dólares (1.3 trillones en la contabilidad sajona). De esos fondos, casi el 40% se canalizaba a los mercados internacionales de capitales. Entre ellos, los llamados "mercados emergentes" de nuestros países absorbían en 1988 un poco más de 6 mil millones de dólares. Para 1992 la cifra había crecido de 29 mil millones. En 1994, los mercados emergentes absorbían ya 123 mil millones de dólares de esos fondos. América Latina se volvió muy atractiva para ellos, debido a que en los noventa llevó a cabo reformas para reducir el excesivo endeudamiento y los elevados déficit fiscales. <sup>5</sup>

Con el final de la guerra fría, la competencia pasó de los terrenos político-militares a los económicos. Desde entonces, la carrera entre empresas se acentuó, con lo que los beneficios para el público en general (innovaciones, nuevos productos, y mejores precios) se vinieron materializando. Esto no quiere decir que el proceso se haya desarrollado sin costos o sin oposiciones. Los principales costos los resintieron las miles de pequeñas u mediana empresas que no pudieron adaptarse, o que no obtuvieron apoyos para hacerlo y no pudieron subsistir. En parte, esto se vio compensado con el surgimiento de muchas nuevas empresas que ya participaban de oportunidades adicionales. La oposición y el debate también fueron intensos: en muchas regiones existió confusión y ansiedad entre los diversos sectores sociales, debido a las nuevas realidades que la globalización impuso, así como a las presiones de todo tipo sobre la soberanía de las naciones.

**El TLC, el mercado más grande del mundo. Las relaciones económicas con Estados Unidos siempre fueron intensas.**

En 1990, la Unión Europea se conformó con la participación de 12 países. Esa integración le permitió abarcar una población de 345 millones de personas y un mercado unificado con valor de 6 millones de millones de dólares (6 billones, o 6 trillones en la contabilidad americano). EL Tratado de Libre Comercio de América del Norte entró en vigor el primero de enero de 1994. Nació la región de libre intercambio más grande del mundo, con casi 400 millones de habitantes y 8 millones de millones de dólares de producción.

Desde luego, la economía de los Estados Unidos representaba el 89% de ese gran total, mientras que la canadiense y la mexicana se repartían el resto de 7 y 4% respectivamente. El TLC tuvo un efecto positivo, aunque pequeño, en el crecimiento norteamericano, donde ha puesto su grano de arena en el crecimiento sostenido del empleo. En cambio, la influencia del TLC sobre la economía mexicana ha sido mayúscula.

Para poner en contexto la relación comercial entre México y Estados Unidos, conviene recordar que a lo largo del siglo XX las relaciones comerciales entre las dos naciones fueron muy intensas. Año tras año, las exportaciones mexicanas hacia ese país siempre sumaron más de la mitad de las ventas al exterior totales, y en promedio representaron alrededor del 70% de todas las ventas al exterior de México. Nuestras exportaciones al mercado norteamericano representaron en 1990 más de 80% del total exportado; disminuyó a menos de 50% a mediados de la década de 1910; creció a más de 90% durante la Segunda Guerra Mundial y se mantuvo en más de 85% durante la guerra de Corea. A principios de los setenta, las exportaciones mexicanas a Estados Unidos representaron más del 70% del total; disminuyeron a 60% a mediados de esa misma década y volvieron a subir al 70% a finales. Al iniciar los ochenta representaban alrededor de 55% y casi 70% al terminar la década. Durante casi cien años nuestras exportaciones estuvieron concentrada en los Estados Unidos, mercado vecino y, por lo tanto, natural. El TLC iba a darle orden y certidumbre a ese intenso intercambio. Y, sin duda, a incrementar sustancialmente las exportaciones.

#### **Antes del TLC Estados Unidos practicaba con México un comercio libre... pero no tan libre.**

Se pensaba que la economía de los Estados Unidos era una de las más abiertas del mundo, ya que registraba un arancel promedio de sólo 5%. Era cierto pero sólo en parte. La realidad en la aduana era muy diferente y muy complicada. Muchas exportaciones mexicanas enfrentaban aranceles superiores al 20%. Además, a pesar de las negociaciones, había barreras arancelarias (como las cuotas y las mismas limitaciones en la aduana, entre otras) que impedían o limitaban el acceso de productos mexicanos al mercado norteamericano: textiles, siderurgia y agropecuarios, por citar algunos. Adicionalmente, existía inseguridad respecto al acceso de productos, porque a pesar de que podían no enfrentar obstáculos en ese momento, se temía que a medida que adquirieran mayor importancia sus competidores norteamericanos ejercerían presiones para limitar su acceso. Así, aumentaban las acciones proteccionistas y, junto con ellas, algunos fallos unilaterales contra exportaciones mexicanas que establecían impuestos compensatorios y otras medidas de política comercial.

Antes del tratado, muchos productos mexicanos con una gran potencial para venderse en el mercado del norte eran obstaculizados con aranceles mucho más altos, o bien por medio de discriminaciones administrativas. Bastan algunos ejemplos: la sandía tenía arancel de 35%, los espárragos, del 25%, la venta de aguacate estaba prácticamente restringida y era imposible exportar azúcar. Alrededor de 750 categorías de productos tenían aranceles extremadamente altos, algunos hasta de 800%, y se trataba de artículos en los que éramos especialmente competitivos. Además, existía el irritante problema de los aranceles estacionales que crecían de manera exagerada durante aquellos meses en que los productos norteamericanos aumentaban su oferta, como en caso del jitomate. Por si fuera poco, una decisión de la autoridad aduanal podía frenar las exportaciones mexicanas en cualquier momento. Cuando ganábamos mercado, aparecían trabas, como ocurrió con el cemento. EL norteamericano sí era un mercado abierto... pero no para nosotros. Finalmente, al igual que en todo el mundo industrializado, su agricultura era el sector más protegido, con enorme poder político y simpatía de la población, lo que anticipaba una gran dificultad para lograr más exportaciones en ese sector.

Cada vez que aumentábamos nuestras ventas a Estados Unidos surgía un conflicto comercial, en los hechos, para nosotros la economía más grande del mundo se comportaba de manera muy proteccionista.

#### **El TLC afectó a muchas empresas mexicana. A otras las benefició.**

Sin duda, el Tratado tuvo costos para muchos trabajadores y empresarios mexicanos. Por ejemplo, las importaciones de algunos textiles norteamericanos, más competitivos que los nuestros, obligaron a que varias compañías nacionales dejaran de producir. La fabricación de juguetes mexicanos se vio afectada también por la importación de juguetes norteamericanos. Sin embargo, también en Estados Unidos pagaron el precio: muchos obreros de las industrias del cristal y el azúcar, por poner solo dos ejemplos, perdieron sus empleos a causa del empuje mostrar por las importaciones mexicanas: esos quebrantos laborales en los Estados Unidos no obedecieron sólo al TLC, sino sobre todo a las condiciones generales e su economía. La verdad fue que durante los primeros dos años y medio sólo 78,000 trabajadores estadounidenses requirieron apoyos y entrenamiento por efectos adversos atribuibles al Tratado, como Perot y otros opositores suponían que iba a suceder. Es evidente que el Tratado tuvo costo para las tres economías, pero el balance ha sido positivo.

Recordemos que en México la estrategia de sustitución de importaciones y la bonanza petrolera de los setenta promovieron en la práctica tecnologías intensivas en capital o en recursos naturales. Además, la sobreprotección favorecía el modelo de crecimiento hacia adentro y esto permitió que los precios se elevaran ante la falta de competencia externa: LA inversión y el empleo disminuyeron y las decisiones discrecionales que el proteccionismo impulsaba generaron incertidumbre, además de cotos de poder.

Al final del proceso de sustitución de importaciones y de la era del proteccionismo económico arraigado en los patronazgos y el clientelismo políticos, México tenía pocas posibilidades de crecer con estabilidad de precios y de generar empleos suficientes. Esas barreras de protección, a pesar de ser ineficiente, daban ganancias muy altas a quienes se aprovechaban de ellas, por lo que se engendraron interés muy poderoso por mantenerlas o aumentarlas. También crearon una generación de servidores públicos honestos y convencidos de que ésa era la mejor estrategia para el país, a pesar de sus evidentes deficiencias. Seguir en ese camino no le hubiera permitido a la economía mexicana salir adelante. Pero el intento de cambiar de ruta dio lugar a una tremenda lucha política que aún no concluye.

#### **EL Tratado, un estímulo sin precedente a las exportaciones mexicanas.**

En términos generales, los primeros resultados de la apertura y del Tratado fueron muy alentadores. EN primer lugar, se ha reconocido que gracias al TLC, la recuperación de la economía mexicana a partir de 1996 resultó mucho más rápida y acelerada. Por otra parte, difícilmente se hubiera obtenido un apoyo financiero internacional frente a la crisis de 1995, si no hubiera existido el interés de que se fortaleciera nuestra economía para que el Tratado no se fracturara.

Pero el beneficio más espectacular del TLC se observó en el comportamiento de las exportaciones mexicanas; para 1996 las ventas al exterior ya duplicaban a las de Brasil y cuadruplicaban las de Argentina: Hacia 1997, México había superado al Japón como el segundo mercado de exportación hacia los Estados Unidos. 6 En un par de años, las ventas de México a ese país se habían duplicado: 7 México le vendía más que el resto de América Latina, y más que Alemania y el Reino Unido juntos. 8 Entre el final de 1993 y el de 1999 el comercio entre México y los Estados Unidos casi se triplicó –creció el 170%–; por otra parte, el comercio con Canadá aumentó 115%. Para 1999 las exportaciones mexicanas a los Estados Unidos ascendían a 90 mil millones de dólares. El comercio México-Estados Unidos crecía a una tasa anual de 17%, y el comercio México-Canadá al 13%.

Se ha señalado que las cifras de comercio entre México y los Estados Unidos no podían ser el único ni el más importante indicador para evaluar el TLC. El método correcto era tomar en cuenta el aumento en el total del comercio, ya que de otra forma se corría el riesgo de medir sólo la desviación de éste. En el caso de México el comercio en su conjunto aumentó.

La competitividad que adquirieron las exportaciones mexicanas gracias al TLC y los acuerdos de libre comercio firmados con países de otras regiones permitieron que nuestras exportaciones crecieran también en otros mercados. Así, entre 1993 y 1999 las ventas mexicanas hacia América Latina crecieron 112%, mientras que la exportación de productos mexicanos hacia los países asiáticos que formaban el grupo de los Tigres, y hacia Europa, aumentaron 90 y 70% respectivamente. Para el inicio de 2000, el comercio externo de México ascendía a 270 mil millones de dólares. Para esa misma fecha México ya exportaba más de un millón de automóviles y 25 millones de televisiones a color. La competitividad de los exportadores mexicanos fortalecía

su presencia en los mercados de refrigeradores, lavadoras y enseres domésticos, y también en equipos de alta tecnología.

“Estos datos - escribió Jaime Sánchez Susarrey-, resultan aún más extraordinarios si se toma en cuenta que, hace apenas 15 años, la economía mexicana se caracterizaba por un excesivo proteccionismo y por la petrolización de las exportaciones.

En efecto las exportaciones se despetrolizaron: si bien en 1982 las ventas no petroleras representaban apenas la quinta parte de las exportaciones totales, al final de mi administración llegaban casi a las cuatro quintas partes del total. Esto quiere decir que las exportaciones de productos mexicanos diferentes al petróleo representaban el 80% de todo lo vendido al exterior por México en 1994. Doce años antes significaba apenas el 20%.

La vulnerabilidad del país, entonces, no estaba en la proporción de mercancías que le vendía al mercado americano, sino en sustentar su modelo exportador en unos cuantos productos. Con el TLC se dio una extraordinaria diversificación de bienes exportables.

En el caso de los textiles, nuestro país se convirtió en el principal proveedor de prendas de vestir en el mercado estadounidense, incluso por arriba de China. Si bien la apertura unilateral que México había realizado a partir de 1985 permitió contar con insumos de importación que hicieron más competitivas a varias ramas productivas, en los Estados Unidos el sistema de cuotas les impedía ese beneficio. Por esta razón durante los ochenta, las ramas textil y del vestido permanecieron estancadas. Las cosas cambiaron con el TLC: la eliminación de las cuotas conseguida por los negociadores mexicanos, así como la significativa reducción de los aranceles (en algunos casos mayor del 35%), permitieron que las exportaciones de la cadena textil mexicana superaran todas las expectativas. Entre 1994 y 1997 esas ventas fueron de casi ocho mil millones de dólares. La producción alcanzó una tasa media anual superior al 13% en prendas de vestir, y alrededor de 8% en fibras químicas y en hilados y tejidos. Gracias a esto, se crearon más de 80,000 nuevos empleos sobre todo en la confección (más de 50,000 trabajos adicionales). La productividad de la mano de obra creció 27% en la industria de fibras y 23% en la industria de la confección. **14**

La apertura textil tuvo gran relevancia por varias razones: políticamente ése había sido el sector más protegido en los Estados Unidos; México tenía un gran potencial en la elaboración de textiles; el tratamiento tradicional a ese sector había consistido en realizar negociaciones con el objetivo único de fijar las cuotas a nuestras exportaciones.

#### **El TLC nos permitió ser más competitivos con el resto del mundo.**

Fue evidente que la gran reducción del proteccionismo que provocó el TLC dio paso a más exportaciones a los Estados Unidos y a Canadá; pero también nos obligó a ser más competitivos con el resto del mundo. Tuvimos una ventaja adicional propiciada por el libre comercio y que no ha obtenido el reconocimiento de los especialistas: la apertura le permitió a los productores mexicanos obtener insumos y medios que hacían más comerciables y eficientes sus productos. ¿De dónde los obtenían ahora? Los importaban. Recuérdese que, antes de la entrada al GATT y de la negociación del TLC, la protección excesiva de nuestra economía obligaba a los empresarios nacionales a comprar la mayoría de sus insumos dentro del país. Esto, que parecía una buena decisión, pues en apariencia estimulaba la industria doméstica, se traducía en la obligación de adquirir sólo lo que producía el mercado interno, sin importar calidad o precio. A la larga, al no tener necesidad de competir, la calidad era baja y el precio alto. Esta política restaba competitividad a nuestra planta productiva, la cual no pudo crecer más ni generar suficientes empleos, debido a su incapacidad para competir eficientemente, con esa calidad y ese precio, en los mercados internacionales.

Con la apertura comercial, los productores mexicanos pudieron elegir entre insumos domésticos y los que se producían en otras partes del mundo, y adquirir los mejores a los precios más bajos. Como resultado, las exportaciones se volvieron realmente competitivas y consiguieron penetrar con eficiencia los mercados internacionales. Se llevó a cabo un verdadero círculo virtuoso de la exportación mexicana.

#### **El TLC, un poderoso estímulo a las inversiones en México.**

El TLC se convirtió en un enorme estímulo para invertir en México. Mientras en los años ochenta la economía mexicana recibía, en promedio, 4 mil millones de dólares por año de inversión extranjera, durante los noventa casi se triplicó este flujo. Ascendió, en promedio anual, a 11 mil millones de dólares. **15**

En particular, la inversión norteamericana directa anual en México aumentó más de dos veces: en 1989 registró 1,652 millones de dólares y en 1994, 3,327 millones. Entre 1994 y 1997 el flujo de inversión extranjera directa a México alcanzó 47 mil millones de dólares, de los cuáles más del 60% venían de Estados Unidos y Canadá. El Tratado confirmó su capacidad para convertirse en un gran imán de inversión extranjera, pues en los noventa el flujo anual casi triplicó el de los ochenta. **17**

### **El TLC: más inversión, más empleos y mejor tecnología.**

Las disposiciones del Tratado y la nueva Ley de Inversión Extranjera que promovimos dieron certeza y seguridad a los flujos de capital. Al establecer un marco de reglas claras, el Tratado permitió que las grandes empresas del mundo incorporaran a México en sus estrategias de largo plazo; esto se tradujo en un estímulo a las inversiones. Así se revirtió la situación vivida durante la época de sustitución de importaciones, cuando el sistema jurídico sobre inversión extranjera “aisló territorialmente a México del mundo”. **18**

Estos capitales permitieron crear más empleos con nuevas y mejores tecnologías, pues quienes invirtieron en México sabían que ya no tendrían a su disposición un mercado interno protegido, cautivo. También, porque al enfrentar más competencia, sus tecnologías tenían que ser superiores. Los recursos fueron canalizados a un mercado muy competido, abierto a mercancías del resto del mundo y sobre todo de América del Norte.

Ante los flujos crecientes de capital foráneo hacia el país promovidos por el Tratado, decidimos ser prudentes. Así, la “cláusula de seguridad nacional”, contenida en el TLC, reconocía que el Estado mexicano podría limitar cualquier inversión que atentara contra su seguridad, sin que el afectado pudiera recurrir al mecanismo de solución de controversias.

### **El Tratado promovió la complementariedad de las tres economías.**

En cuanto a las relaciones comerciales, nuestras economías se complementaron. Los Estados Unidos enviaban telas a México, mientras que los productores mexicanos vendían una importante proporción de productos textiles: Así, puede decirse que la tela con la que se confeccionaba mucha ropa había sido elaborada en México y cortada en los Estados Unidos. Cada vez, con mayor frecuencia, la coproducción que presuponía la maquila se realizaba lejos de la línea fronteriza, hacia el sur del país. Por otra parte, con el Tratado las exportaciones de mercancías no provenientes de maquiladoras aumentaron más en términos relativos que las exportaciones de las maquiladoras. De igual forma, el extraordinario crecimiento intraindustrias que empezó a presentarse se convirtió en un factor decisivo para la competitividad y en un fuerte estímulo para los flujos de inversión industriales

Durante la negociación, tuvimos el cuidado de analizar la complementariedad de las tres economías, así como evaluar el impacto del TLC (positivo y negativo) en los ámbitos económico, comercial, en inversiones, laboral, ambiental, geográfico, y sectorial (financiero, industrial, agricultura). Para ello, la oficina mexicana de negociación del Tratado invitó a instituciones y economistas de prestigio mundial a elaborar diversos estudios. Éstos permitieron medir el efecto de la apertura en los sectores más importantes de la economía mexicana, así como su influencia en el desarrollo de las diversas regiones del país. Particular atención se tuvo en los efectos laborales de un posible Tratado. Varios de ellos fueron publicados por MIT en 1994 en la obra *The Mexico-US Free Trade Agreement*. **20**

### **El TLC creó nuevas instituciones para normar las relaciones entre México y los Estados Unidos.**

El TLC fue más que un acuerdo comercial: era, sobre todo, una propuesta de relación. Uno de los activos más importantes del Tratado fue haber establecido con los norteamericanos una relación basada en reglas claras. Brindó principios básicos, transparentes, y canceló la discrecionalidad en las decisiones económicas. La

inevitable vinculación con la economía norteamericana se dio con más certidumbre y con base en convenios institucionales. El TLC contribuyó a construir un acercamiento de nuevo tipo entre nuestra nación, orgullosa de su pasado, atropellada por su vecino del norte, y unos Estados Unidos en plenitud de su poder, depredadores históricos de su vecino del sur.

Por eso, el TLC abarcó tanto las relaciones comerciales y financieras como el diseño de los diálogos políticos. El Tratado obligó a conducir la relación bilateral a través de instituciones: los comités de resolución de controversias; las comisiones tripartitas para las cuestiones laborales y de medio ambiente; las agencias fronterizas o el banco de desarrollo de América del Norte. Estas instituciones contribuyeron a que las disputas entre gobiernos no se solventaran mediante decisiones arbitrarias o unilaterales. Gracias a ellas los reclamos de la sociedad civil referentes a cuestiones tan importantes como el medio ambiente, pudieron solucionarse sobre la misma mesa que se planteaban.

El TLC estimuló la creación y el desarrollo de nuevos mecanismos institucionales para normar la relación entre los tres países. Al institucionalizar esa relación se pudieron dirimir controversias en un ámbito de certidumbre. Sobre todo, se logró que el peso económico de los Estados Unidos no se constituyera en un factor de imposición y abuso.

El mecanismo para establecer mesas de negociación binacionales funcionó. Para 1997, bajo el capítulo 19 sobre antidumping y derechos compensatorios, 35 paneles habían completado su trabajo. Para 1998 habían revisado 43 casos. En realidad estas mesas analizaban las resoluciones definitivas que emitían las autoridades administrativas de cada país. Esto las obligó a fundamentar y razonar sus resoluciones con mayor cuidado. Los paneles probaron ser un medio imparcial y efectivo de resolución de controversias.<sup>21</sup>

Por su parte, el mecanismo general de solución de controversias, previsto en el capítulo 20 del TLC, funcionó bien. En ocho de los 16 casos presentados hasta 1998, la disputa se resolvió de manera administrativa. Los otros ocho fueron turnados a la última instancia y ahí se toparon con problemas para su integración.

La Comisión para la Cooperación Laboral contribuyó a reforzar la aplicación de las leyes laborales locales y la transparencia en su administración. La Comisión para la Cooperación Ambiental instaló el Fondo para la Cooperación Ambiental, con el propósito de apoyar a las comunidades. Estas dos Comisiones permitieron una mayor interacción entre actores gubernamentales y no gubernamentales.<sup>22</sup> La Comisión para la Cooperación Ecológica Fronteriza entre México y los Estados Unidos certificó 12 proyectos, seis para cada país, con beneficios para 34 comunidades.<sup>23</sup>

Estas Comisiones operaron con una burocracia mínima: la primera, la de libre comercio, establecida en el texto principal del TLC, con sede en la ciudad de México, se debía reunir sólo cuando se presentan querellas: La Comisión para la Cooperación Ambiental fijó su residencia en Montreal; Canadá. Finalmente, la Comisión para la Cooperación Laboral tenía su sede en Dallas; Estados Unidos. Cada una resultó una innovación en materia de acuerdos comerciales. Existían 24 comités y grupos de trabajo derivados del TLC; sus labores correspondían a una cláusula particular del Tratado, a manera de ejemplo: agrícolas, ropa usada, medidas sanitarias y fitosanitarias, automóviles, telecomunicaciones, servicios financieros y resolución de disputas comerciales privadas.<sup>24</sup>

Junto con la creación de nuevas instituciones se dio un efecto adicional. Dicho efecto fue señalado por un agudo analista político, Jorge Alcocer, quien formó un grupo de investigadores para determinar su impacto económico. Alcocer escribió en 1993:

El TLC ha obligado a incorporar nuevos temas a la reflexión académica, a profundizar en otros, a desechar viejos tabúes y fórmulas esquemáticas que impedían la comprensión rigurosa de las relaciones económicas entre los dos países.<sup>25</sup>

### **¿Terminó el TLC con la posibilidad de una política industrial?**

Se ha argumentado también que el TLC implicó la victoria ideológica del libre mercado sobre la política industrial. Quizás haya en esta apreciación una cierta nostalgia por las políticas de industrialización promovidas

durante la estrategia de sustitución de importaciones. Sin duda, ésta tuvo resultados importantes, como el de promover una planta industrial doméstica. Sin embargo, también disminuyó la capacidad exportadora del país, al afectar los ramos productores de exportaciones.

En realidad el TLC permitió la promoción industrial mediante una política de nuevo tipo. Es cierto que una vez que transcurran diez años de su puesta en marcha, fluirá con libertad casi todo el comercio y la inversión. Pero precisamente el período de transición ha permitido detectar cuáles industrias podrían sobrevivir y cuáles no. De ahí el papel crítico de las diferentes sectoriales y los calendarios de desgravación. La reglas de origen han forzado a adquirir una gran proporción de insumos al interior de la región. Y como estas reglas de origen actúan en forma de discriminación vía precio y no como barreras al comercio, representan un medio de política industrial pero sin las ineficacias del proteccionismo.<sup>26</sup>

Otros elementos para promover actividades industriales están en las previsiones ante el surgimiento súbito e importante de importaciones, por los que se permite volver a imponer aranceles y, en consecuencia, estimular la producción local. Además, el TLC faculta a mantener muchas actividades rentables en cada uno de los tres países, fuera del control mayoritario de los extranjeros. Finalmente, las penas previstas por antidumping - impuestas por los paneles para la resolución de controversias - representan un mecanismo importante para regular el comercio. Libertad total no se alcanzó; liberación de acceso al mercado norteamericano, sí. Por eso se ha dicho que la negociación impulsó más un comercio "administrado" que un comercio libre.

El objetivo de incluir en el TLC las reglas de origen fue conservar la ventaja por acceso y desgravación para productos hechos en México. Eso permitió un aliciente adicional a la producción industrial doméstica. Al mismo tiempo, se buscó un equilibrio cuidadoso, para no exigir que todos sus componentes fueran de la región, con lo que hubiéramos limitado las opciones y la competitividad de nuestras industrias. Esa compleja negociación nos permitió, en consulta con los sectores de "el cuarto de al lado", identificar cuáles eran los insumos que más frecuentemente se importaban y para los que no había proveedores mexicanos. Esta apreciación definió en gran parte el contenido de la regla de origen, que bien podría haber sido muy estricta.

### **El TLC permitió mayores salarios y la recuperación después de la crisis de 1995**

Gracias al Tratado no sólo se abrió el mercado de América del Norte sino que ya no es posible cerrarlo por decisiones administrativas. Así, durante 1996, en plena recesión mexicana, la industria automotriz del país tenía la tasa de crecimiento más alta del mundo; y la de autopartes estaba exportando jamás de 25 mil millones de dólares al año! Sin el TLC, los Estados Unidos podían haber adoptado medidas proteccionistas contra el rápido crecimiento de estas exportaciones a raíz de la devaluación de 1995. No pudieron detenerlas.<sup>27</sup>

Lo mismo ocurrió con las exportaciones textiles. Al haberse eliminado el sistema de cuotas, el Tratado impidió que se detuviera su crecimiento y jugó un papel importante en amortiguar la crisis durante 1995 y la recuperación a partir de 1996.

Cabe mencionar un hecho adicional de gran importancia: la industria manufacturera de exportación registraba una elevada sindicalización (900/0 de sus trabajadores estaban agrupados en sindicatos). Estas organizaciones protegían efectivamente sus derechos. El Tratado promovió un mayor crecimiento de las actividades exportadoras, y éstas a su vez alentaron que un número mayor de trabajadores mexicanos se sindicalizaran y obtuvieran mejores salarios.

El TLC reconoció que en la globalización ya no era posible competir con bajos sueldos: en los grandes países industrializados los salarios son muy altos y competitivos, puesto que esos países combinaron bien la infraestructura y los conocimientos, el capital y el enorme tamaño de sus propios mercados, así como la cercanía a sus proveedores de insumos estratégicos.

Se ha señalado, con razón, que la apertura promovida por el TLC favoreció el desarrollo de un sector manufacturero con capacidad para competir y con ganancias basadas en la productividad, lo cual les permitía otorgar salarios crecientes. Todo esto anticipaba un alto potencial de desarrollo para la economía mexicana en el mediano plazo.<sup>28</sup>

### **Mejor desarrollo regional**

Antes del TLC, y debido a la combinación de la política de sustitución de importaciones y del régimen especial para maquiladoras, se alentó un crecimiento concentrado en pocas regiones; era insostenible. Por un lado, existía un natural estímulo para que las empresas mexicanas y extranjeras se ubicaran como maquiladoras a lo largo de la frontera entre México y los Estados Unidos. El régimen especial que recibían era un aliciente para que la población migrara a esas regiones en busca de empleos, lo que propició que en la zona fronteriza se produjera una de las tasas de crecimiento demográfico más elevadas del país (alrededor de 5 % al año). Por otro lado, la estrategia de sustitución de importaciones que México siguió durante más de 30 años, concentró el resto de la producción industrial en la zona metropolitana de la capital, debido al atractivo de establecer empresas donde existía la mayor cantidad de demanda y de insumos. De esta manera, la ciudad de México se convirtió en la metrópoli más grande del mundo, con costos muy por arriba del resto del país.<sup>29</sup>

Con la apertura económica y el TLC, las fronteras, en particular sus zonas libres, y la Ciudad de México dejaron de ser los mercados más grandes o los centros de consumo, empleo y producción más atractivos. A partir de entonces lo fue todo el país. Asimismo, la certidumbre de acceso al mercado norteamericano alentó mayores inversiones en maquiladoras a lo largo y ancho de toda la República.

El complemento a la apertura fue la desregulación del autotransporte de carga, la mejoría en la infraestructura carretera y portuaria, y la disminución real de los costos de telecomunicaciones, debido a la privatización de Telmex. Al bajar los costos, las empresas pudieron seguir siendo rentables, aunque se localizaran lejos de la zona fronteriza o de la capital. Esto propició un desarrollo regional más equilibrado.

Ciertos datos indicativos resultaron contundentes. Sin duda, con el TLC, como con todo tratado comercial entre vecinos, las regiones fronterizas tuvieron un importante crecimiento. Sin embargo, la ventaja de la cercanía geográfica con el mercado más grande del mundo ya no se limitó a las ciudades situadas en la frontera con Norteamérica. Se extendió al interior de los estados fronterizos. Es cierto que el crecimiento de la producción, el empleo y las exportaciones fue mayor en los estados que se ubican en esa franja que en el resto del país.<sup>30</sup> Pero de ahí los beneficios alcanzaron a toda la República, aunque no al mismo ritmo. Sólo en la ciudad de México se registró un descenso en la producción de bienes manufacturados, lo que disminuyó la excesiva concentración en la capital.<sup>31</sup>

De las 2,500 empresas maquiladoras que se establecieron en México entre 1994 y 1999, más de la mitad se ubicaron fuera de la zona fronteriza del norte. En particular tuvo un gran impacto el desarrollo de las actividades textiles para exportación. Gracias a los estímulos del Tratado, en Yucatán y Oaxaca se instalaron empresas de este ramo que crearon más de 10,000 empleos.<sup>32</sup> De esta manera se consiguió que las regiones sur y sureste no se rezagaran respecto a las del norte. Otras zonas se especializaron en la producción de otros bienes; tal fue el caso de San Luis Potosí (artículos para el hogar), Querétaro (autopartes) y Tamaulipas (artículos electrónicos).<sup>33</sup>

También contribuyó al dinamismo regional el crecimiento del resto del sector manufacturero en las divisiones de productos metálicos, maquinaria y equipo, así como de metálicas básicas.<sup>34</sup> Todo esto tuvo un gran impacto en el empleo, así como en el desarrollo de los programas especiales de atención educativa y de salud. En resumen, se puede afirmar que las negociaciones comerciales y la política social dieron cabida a plantear, como opción viable, una mejor integración del país.

### **Un estímulo a las empresas pequeñas y medianas**

El TLC se convirtió en un gran estímulo a la creación de pequeñas y medianas empresas. Antes del Tratado, el mercado norteamericano estaba restringido a las grandes empresas exportadoras de México. El TLC bajó los costos fijos de exportación por empresa, e incentivó a las medianas y pequeñas a dedicar parte de lo que producían a la exportación. Entre 1993 y 1999 el número de empresas de este tipo, dedicadas a la exportación, creció en más de 75%.<sup>35</sup> Esto transformó la composición del sector exportador. Estas firmas se vieron favorecidas también por la reducción del costo de los insumos y el acceso a mejor tecnología que trajo consigo la liberalización.

Habría que sumar a esto las cadenas productivas que las grandes compañías exportadoras generaban entre las pequeñas y medianas. El número de empresas que exportaban más de cinco millones de dólares pasó de 2,633 en 1993 a 5,137 seis años después.<sup>36</sup> La competitividad y eficiencia de trabajadores y empresarios mejoraron sensiblemente la presencia internacional de las exportaciones mexicanas, y contribuyeron a confirmar el potencial de crecimiento económico del país.

El rubro de compras gubernamentales autorizó a atender de manera particular a las empresas medianas y pequeñas. Las oportunidades de participar en sus compras se estimaron en 80 mil millones de dólares anuales. En una primera etapa, las ventas a entidades gubernamentales de los Estados Unidos y Canadá representaban para México un mercado potencial de más de 70 mil millones de dólares anuales. Esta cifra podría triplicarse a medida que las entidades federativas del primero y las provincias del segundo se incorporan a esas disposiciones. Dicho rubro anticipó la creación del Comité de Pequeñas Empresas, encargado de capacitar personal para cuestiones relacionadas con los sistemas de compras de los tres países, así como de elaborar bancos de información de pequeñas empresas para uso de las entidades compradoras. Dentro de México, la restricción que mantuvimos en esa área fue también un elemento de gran estímulo para las pequeñas y medianas empresas en las adquisiciones del sector público.

### **La apertura, ¿demasiado rápida?**

Tras la puesta en marcha del Tratado, se difundió la versión de que la apertura había sido demasiado rápida e indiscriminada; esto - agregaban quienes difundían esa versión- provocó el cierre masivo de pequeñas y medianas empresas. Es verdad que la apertura comercial produjo el cierre de muchas empresas que no tuvieron capacidad para competir. Pero lo que no era cierto fue que la apertura se diera de manera súbita. Incluso, se continuó la política de otorgar permisos de importación de diversos productos, lo que les daba una protección.

En realidad, la protección en México no disminuyó abruptamente, ni siquiera a partir de su mayo nivel en 1982. En ese año la protección arancelaria -es decir, los impuestos que en promedio pagaba las importaciones- era de 27%. Sin embargo, como consecuencia de la crisis de 1982, todas las importaciones fueron sujetas al requisito de obtener un permiso previo para entrar al país, con lo que la protección creció notablemente. El año siguiente, primero del gobierno de Miguel de la Madrid, la protección arancelaria disminuyó a 24.5%. No hubo una disminución drástica. Cuando se decidió la entrada al GATT en 1985, esa protección había incluso subido un poco, a 25.5%, aunque por entonces ya sólo la tercera parte de las importaciones necesitaban permiso previo. <sup>37</sup> Es decir, la apertura comercial de la economía mexicana comenzó 10 años antes de que el TLC entrara en vigor. <sup>38</sup>

El primer año de mi gobierno, la quinta parte de las importaciones requerían permiso para ingresar al país; y la protección arancelaria era de 13%. Para 1993- el año previo a la entrada en vigor del TLC- el arancel promedio se había mantenido en ese mismo porcentaje- 13%. <sup>39</sup> No existió tal apertura precipitada. A su vez, la estructura arancelaria dio paso a la creación de nuevas empresas de diversos tamaños. Se ha confirmado que entre 1989 y 1993 las micro, pequeñas y medianas empresas crecieron a una tasa promedio anual de más de 4% en el número de establecimientos y a una tasa anual casi similar en el crecimiento de puestos de trabajo.<sup>40</sup>

Por eso, cuando se comenta o se escribe que durante mi administración ocurrió una "apertura acelerada e indiscriminada que obligó a cerrar a miles de empresas", en realidad se trata de una afirmación que no se sostiene en datos objetivos.<sup>41</sup>

Sin duda, después de mi administración la crisis de 1995 provocó el cierre de miles de pequeñas y medianas empresas. Pero no se debió a la apertura promovida por el TLC -el cual, en todo caso, ayudó a la sobrevivencia de muchas más que pudieron exportar masivamente-. En realidad, la quiebra de tantas empresas obedeció al alza desmedida de tasas de interés que provocó el "error de diciembre", pues en unos cuantos meses la administración de Zedillo las elevó de 15 a 110%, como se verá más adelante.

Tampoco se dio una apertura acelerada a partir de la puesta en marcha del TLC. En agosto de 1992 Serra explicó que el Tratado constaba de un preámbulo y veintidós capítulos; también confirmó entonces que el Tratado no significaba una apertura abrupta e indiscriminada de México a los productos de los Estados Unidos

y Canadá; se habían negociado cuatro plazos de liberalización para darle tiempo a los productores mexicanos de adaptarse a la nueva competencia.

Esto quiso decir que con el TLC no se dio una súbita desprotección a la industria mexicana. Tampoco se desprotegió al campo, cuyos productos principales quedaron en la lista de apertura de más largo horizonte: hasta 15 años.

Dos logros muy importantes dentro del TLC fueron tanto la diferenciación del ritmo del proceso de apertura en cada una de las tres economías como la aceptación de los productos mexicanos en el Sistema Generalizado de Preferencias. Así, el mercado norteamericano se abrió mucho más rápido que el mexicano.<sup>42</sup> En conversaciones con representantes de nuestros sectores productivos, se consideró que estas medidas representaban el camino adecuado para el reconocimiento de las asimetrías del desarrollo económico de nuestros países.

Con el acceso a los mercados, nuestros productores pudieron elevar su competitividad muy rápido, pues la economía mexicana se abrió de inmediato a la importación de aquellos productos e insumos que se producían en el país de manera muy deficiente. Desde el primer día, pudimos importar, con arancel cero: maquinaria, bienes de capital o insumos intermedios que no se fabricaban en México; con esto su capacidad frente a la economía del norte ya la del resto del mundo mejoró significativamente.

Los Estados Unidos eliminaron de inmediato los aranceles aplicados al 61% del valor de las exportaciones agropecuarias mexicanas. México, por su parte, desgravó únicamente el 36% del monto de las importaciones procedentes de los Estados Unidos. Los norteamericanos liberaron de inmediato la apertura estacional para pepino, berenjena, espárrago, melón, fresa, tomate tipo cereza, chícharo y sandía; además aplicaron una apertura inmediata para flores y plantas de ornato (excepto rosas), ganado bovino en pie, miel de abeja y nueces.

Nos valimos de la estacionalidad de los productos agrícolas al identificar los meses del año en que los norteamericanos no cosechaban ciertos cultivos que nosotros sí podíamos producir. Así, a pesar de que esos aranceles se iban a eliminar en 5, 10 o 15 años, pudimos tener accesos rápidos de acuerdo a la estacionalidad.

Pero en el periodo de desgravación definido en el Tratado hubo un elemento adicional muy importante que favoreció al sector agrícola: todos los insumos importados se fueron a desgravación inmediata. Esto permitió que desde el primer día de vigencia del Tratado fueran liberados los insecticidas, herbicidas y fertilizantes, entre otros. Con esto el productor nacional abarató sus costos, al mismo tiempo que aumentó su margen de ganancia y, por ende, su probabilidad de competir en el mercado internacional.

Además, se estableció una reserva que autorizaba a México a aplicar impuestos a la exportación de los productos de la llamada canasta básica, con el fin de asegurar que los beneficios de los programas domésticos de apoyo alimentarlo fueran recibidos por los consumidores nacionales; con esto garantizamos la disponibilidad interna de esos productos. La protección al maíz y al frijol, la apertura que se logró para frotas y legumbres y la inmediata en insumos de la agricultura, ofrecieron a la economía rural nuevas posibilidades de crecimiento con equidad.

Con la negociación del TLC se consiguió que el mercado norteamericano se abriera a la exportación de aguacate, cerrada desde 1912, en cuya producción México tenía una gran ventaja. Para 1997 ya se exportaban más de 5,000 toneladas desde Michoacán.

En el caso del azúcar y la fructuosa, la apertura siguió las recomendaciones que habían hecho los productores mexicanos. En el sector azucarero, sometido durante varias décadas a los efectos de recesiones, nacionalizaciones y privatizaciones, quiebras y subsidios, se estableció que los ingenios y la industria refresquera se coordinaran para realizar integraciones verticales que facilitaran la utilización doméstica del azúcar producida en México. La fructuosa no recibió una apertura rápida ni dramática con el TLC. Antes de que éste entrara en vigor, la fructuosa tenía un arancel de 15%; con el Tratado bajó a 13%.<sup>43</sup> De conformidad con los azucareros, se acordó enviar como máximo 25,000 toneladas anuales durante los primeros seis años -la cifra coincidía con el pronóstico de los propios productores sobre la capacidad de exportación de nuestra industria.

En realidad, los estadounidenses consideraban que nos convertiríamos en importadores netos por varios años, mientras terminábamos de reconstituir esa actividad. Ese tonelaje se estableció como un monto que podía aumentar en caso de que hubiera excedentes. Así quedó establecido en el TLC. y así se hizo.

La apertura del campo fue la que más debate generó, sobre todo a partir del colapso de la producción agropecuaria en 1996 y 1998, derivada de la fuerte sequía que aquejó al país en esos años y de la disminución de los apoyos directos a los campesinos. A finales de los noventa todavía no se tenían estudios suficientemente precisos como para determinar cuál había sido el efecto del TLC en el campo. Los análisis más serios señalaban que mediante el Tratado se había conseguido impulsar algunas exportaciones mexicanas a los Estados Unidos, como hortalizas y frutas; otras exportaciones crecieron, gracias a que se eliminaron ciertas medidas proteccionistas, entre ellas las barreras fitosanitarias que los norteamericanos le habían impuesto a varios productos mexicanos, en particular al aguacate. El TLC, como se dijo, "es una herramienta para modernizar al campo mexicano, pero de ninguna manera es suficiente."<sup>44</sup> De ahí que demandaba complementos indispensables como los apoyos directos de Procampo.

En materia de servicios financieros se determinó una salvaguarda para garantizar que, aunque abriéramos el sector a los Estados Unidos, Canadá o el resto del mundo, nuestro sistema de pagos siguiera en manos mexicanas. Esto nos permitirla ejercer la política monetaria y cambiaria de manera soberana. También reservamos el carácter nacional de los bancos de desarrollo, y especialmente el del sistema de seguridad social. Se acordó crear un mecanismo de transición que concediera una apertura gradual al sistema financiero; así, la participación de los bancos extranjeros podría crecer paulatinamente -el carácter de esa participación se modificó a partir de la crisis de 1995, como se verá más adelante. Aplicamos una restricción para impedir que la participación de un banco en el mercado de servicios financieros nacionales pasara de cierto porcentaje (4%); en todo caso, esa inversión se detendría de manera permanente en banca, en casas de bolsa o en otros servicios financieros. Ciertos beneficios que esperábamos obtener con el Tratado, como la mayor diversidad de intermediarios, la mayor eficiencia en la intermediación de los recursos y la reducción en la concentración bancaria, se vieron frenados a causa de la crisis de 1995.<sup>45</sup>

El acuerdo incluyó la apertura gradual de otros servicios: la construcción, los servicios profesionales, los de computación, el transporte terrestre, las telecomunicaciones, los servicios portuarios, los aéreos especializados, los de reparación y mantenimiento, el comercio al mayoreo y menudeo, los servicios de telecomunicación y los turísticos, entre otros.

Aún se discute si la apertura provocó desempleo, debido a los ajustes que acarreó en la producción interna. Conviene recordar que, en la práctica, las exportaciones mexicanas eran intensivas en mano de obra, es decir, generaban más empleo que las actividades no exportadoras. El aumento sustancial de las exportaciones generó un elevado crecimiento del empleo, lo que compensó por mucho los cierres de algunas fuentes de trabajo provocadas por el TLC.

### **El Tratado: primer puente efectivo entre el norte industrializado y el sur en desarrollo**

La década de los noventa confirmó que no había manera de escapar a la globalización. El TLC nos dio acceso a los mexicanos a utilizar la globalización a nuestro favor, y no sólo padecer sus efectos. El TLC representa la oportunidad de salir del Tercer Mundo. El destacado economista y experto en comercio internacional Paul Krugman, escribió:

El término Tercer Mundo fue inicialmente formulado como una muestra de orgullo: Jawaharla Nehru lo acuñó para referirse a los países que deseaban mantener su independencia sin aliarse con occidente ni con la Unión Soviética: Sin embargo, pronto la intención política fue arrollada por la realidad económica: Tercer Mundo vino a simbolizar atraso, pobreza, subdesarrollo. Y el término obtuvo una connotación no de válida demanda sino de desesperanza. **46**

Más adelante, el mismo, Krugmann se refirió al mayor error del populismo de los años setenta:

La demanda por un Nuevo Orden Económico Internacional se centró en intentos por aumentar el precio de las materias primas, en lugar de llevar al Tercer Mundo al interior del mundo industrializado.<sup>47</sup>

El significado que adquirió el término "tercermundista" estaba muy lejos de la intención original de Nehru, el distinguido humanista y estadista indio. A partir de; 1989 se materializó la nueva transformación mundial; y esto trajo la desaparición del campo socialista. Si bien China, Cuba y Vietnam mantuvieron este sistema, el llamado "segundo mundo" se extinguió con la desintegración de la Unión Soviética y de los países socialistas de Europa central. Después, por inercias del lenguaje aún se hablaba de "primer mundo" para señalar a los países del norte y de "tercer mundo" para referirse a las naciones del sur; sin embargo, en términos políticos ya no tenía sentido recurrir a esa clasificación. En realidad, tuvimos que enfrentar la complejidad de las relaciones Norte-Sur.

En el transcurso de mi mandato presidencial, en las giras semanales de trabajo que realizaba a lo largo del país, muchos mexicanos me exigían que dejáramos de ser un país "de tercera", que hiciéramos un esfuerzo por alcanzar condiciones superiores de desarrollo. Por eso propuse que nos reconociéramos como vínculo y puente entre el norte industrializado y el sur pujante.

En 1989, durante una larga conversación, el presidente Francois Mitterrand me comentó que él hubiera deseado promover la continuación de la Reunión Norte-Sur que el presidente José López Portillo convocó en Cancún en 1981. Efectivamente, esa iniciativa fue muy afortunada, aunque por haberse desarrollado aún en el contexto de la guerra fría, excluyó algunos países. A principios de los noventa no había condiciones políticas para impulsar una iniciativa global similar a la Norte-Sur. Pero a través de propuestas regionales como el TLC pudimos construir enlaces eficientes entre el norte y el sur.

El TLC demostró que, quizá por primera vez, un país del sur podía beneficiarse de un intercambio más libre con la economía más desarrollada en el mundo. El grado de comercio y el tipo de productos que cruzaban las fronteras silenciaron a los más arduos críticos y sorprendieron a los más firmes creyentes. Aspe, uno de los más importantes promotores del TLC, realizó un estudio en 1993 para estimar sus efectos sobre el comercio: en realidad subestimó por mucho sus resultados. Varios años más tarde, durante la reunión de la Sociedad Económica de América Latina, celebrada en agosto de 1999 en Cancún, el premio Nobel de economía Kenneth Arrow le preguntó a Jaime Serra si el equipo económico había previsto un incremento en comercio de esa magnitud. Un contundente no fue la respuesta.

### **Insuficiencias en la negociación. ¿Adónde ir ahora?**

Mientras exista el TLC, las reformas económicas a favor de la apertura y la competencia son irreversibles. Pero nada es para siempre. En la negociación establecimos una cláusula de escape, para aplicarla en caso de que el TLC resultara adverso a cualquiera de los tres países. Basta con que alguno de los gobiernos notifique con seis meses de anticipación la inconveniencia de pertenecer al Tratado para que la sociedad se disuelva. No se impuso una camisa de fuerza al país. Sin embargo, conforme han pasado los años, la evidencia ha confirmado que incorporarse a un acuerdo de libre comercio fue una decisión acertada.

Sin embargo, nunca se pretendió que el Tratado fuera una panacea universal. En lo estrictamente comercial, el TLC aún no consigue libramos de muchos males: ni de la tendencia a la acción unilateral de interpretar normas y criterios; ni de la pretensión de cerrar fronteras a ciertos productos; ni del retraso en el levantamiento de barreras a diversos servicios. Tampoco del exceso de prácticas antidumping y de impuestos compensatorios, dos terrenos en los que los Estados Unidos han sido el país con mayores abusos cometidos a nivel mundial. Han sido razonables las críticas al TLC acerca de la sobrevivencia de disputas comerciales o del incumplimiento, por parte de los norteamericanos, del compromiso de permitir el libre paso de camiones mexicanos a los Estados Unidos. Pero habría que aceptar que con el TLC también las disputas disminuyeron; y cuando surgían, se podían resolver a través de mecanismos institucionales y autónomos. En lo sucesivo lo importante sería vigilar que los procedimientos establecidos para resolver esas diferencias funcionen adecuadamente. En todo caso, es necesario fortalecer el trabajo de las instituciones creadas con ese fin.

Tuvimos que aprender a resolver los problemas que afectan el libre comercio, en una realidad en que aún no termina de asentarse una relación comercial plenamente abierta. Pero incluso en los casos más comentados, como el del aguacate y el del transporte terrestre, México consiguió evitar las decisiones discrecionales de los aduaneros norteamericanos; gracias al TLC esos rubros podrán alcanzar el acceso libre al mercado del norte.

Se comentó también que el Tratado no incluía apoyos financieros como los que la Comunidad Europea otorgó a los países que se integraron a ella. Frente a ese señalamiento cabe hacer dos comentarios. Primero: para la zona fronteriza sí se conformó una estructura de financiamiento, aunque limitado: el Banco de Desarrollo de América del Norte; el acceso a sus recursos depende de la capacidad de cada país para presentar proyectos. Segundo: la Comunidad Europea pudo ofrecer esos soportes financieros porque el objetivo de las naciones que la forman no se ha limitado a la integración comercial; sino, también, a la integración económica, política y cultural. Nosotros sólo propusimos comercio libre, no absorción nacional, porque en nuestro caso, dado el poder de los Estados Unidos, un acuerdo de otro tipo hubiera representado la pérdida de nuestra soberanía. El trato entre desiguales no puede ser igual. Perdimos esa facilidad financiera, pero México mantuvo su capacidad de decisión en aspectos fundamentales de su existencia nacional.

Más allá de lo comercial, tampoco se ha podido avanzar lo suficiente en lo relativo a los derechos humanos y laborales de nuestros trabajadores migrantes. Y en otros campos relacionados con la colaboración entre los dos países, perdura la pretensión de algunas agencias norteamericanas de emprender acciones extraterritoriales. Esto sucede principalmente en el caso de la lucha contra el narcotráfico.

Desde luego, el TLC, como producto de una negociación, pudo resultar mejor o peor. Lo que no puede pretenderse es renegociar un capítulo en el que se perciba que se pueden obtener más ventajas y, al mismo tiempo, que las contrapartes no respondan con la aspiración de modificar las partes en que perciben que nosotros obtuvimos mayores ventajas. Si se abre una parte se abre todo. Precisamente la batalla por la vía rápida buscó evitar las negociaciones parciales y sujetas a transacciones interminables. Algunos proponían -por ignorancia- que el Tratado se podía renegociar por partes; otros en realidad han pretendido abrirlo para cancelarlo. Hubiera sido mejor que hicieran sus propuestas con transparencia.

### **¿ Una integración en Norteamérica como en Europa?**

En América del Norte hubiera sido muy riesgoso proponerse una integración como la que se llevaba a cabo en Europa. ¿Por qué? En primer lugar, en Europa no existían los desequilibrios políticos y económicos que sí pueden percibirse en América del Norte. Ninguno de los miembros de la Comunidad Europea tenía un tamaño económico que superara 20 a 1 a la economía del resto, como sucedía con la economía de los Estados Unidos respecto a la mexicana.

No existían en América del Norte leyes para toda la región manejadas por una burocracia o un parlamento supranacional, como sucedía en Europa. Los acuerdos paralelos sobre trabajo y medio ambiente sólo se abocaron a la instrumentación de las leyes propias de cada país.

La idea de promover la unión monetaria en América del Norte debe debatirse para clarificar sus inconvenientes. Por lo general, se propone el modelo europeo para llevarla a cabo. En Europa los países decidieron que sus monedas y sus bancos centrales fueran sustituidos por una moneda única y un banco central común. Esto supone la salida de la circulación del franco francés, el marco alemán, la lira italiana, la peseta española y el resto de las monedas de los países de la Unión, para ser reemplazadas por el "euro", la nueva moneda común. El Banco Central Europeo (BCE), único banco central para toda la región, está relevando a instituciones centenarias como el Banco de Francia y otras de conocido prestigio como el Bundesbank.

En nuestro caso difícilmente podría instrumentarse una unión monetaria similar, pues se antoja muy poco probable que los Estados Unidos estuvieran dispuestos a que su Reserva Federal fuera sustituida por un banco central único. Asimismo, sería ilusorio pensar que desapareciera el dólar para dar paso a una nueva moneda común de la región de América del Norte. Quienes proponen una unión monetaria para América del Norte, lo que sugieren es que desaparezcan el Banco de México y el de Canadá, lo mismo que el peso mexicano y el dólar canadiense, para ser suplidos por el dólar norteamericano y por la Reserva Federal de los Estados Unidos. Esto no sería unión, sería su- misión. México no debe renunciar a su soberanía monetaria ni al ejercicio de un banco central autónomo. El TLC propone crear instituciones para los tres países (como las comisiones de comercio, laboral y de medio ambiente), pero sin alentar posiciones hegemónicas. Ese espíritu, que debería mantenerse en cualquier nueva iniciativa, nada tiene que ver con la idea de la unión monetaria.

Los canadienses, que tienen su propio dólar, después de diez años de Tratado y de aparecer como los segundos socios comerciales de los Estados Unidos, afirmaron en 1999: “La unión monetaria está fuera de la mesa de negociación.”<sup>48</sup>

Lo que se requiere en la región del TLC es estabilidad monetaria en cada una de las tres naciones. La más vulnerable era México, dada su historia de variaciones cambiarias abruptas. Lo conveniente sería contar con un fondo de estabilización cambiaria entre los miembros del TLC. En noviembre de 1994 dejamos parcialmente establecido ese mecanismo con el Tesoro Norteamericano, la Reserva Federal y el gobierno de Canadá, a través de las líneas de apoyo constituidas durante los dos años previos. Lo que se necesita es constituir un fondo mucho mayor y con carácter permanente.

Sobra decir que el resto de los aspectos de la integración europea son todavía menos recomendables para América del Norte y específicamente para México. Europa tenía ya un parlamento, política exterior y militar y poder judicial comunes. Una región así en América del Norte equivaldría a la pérdida de soberanía de México ya la consolidación de los Estados Unidos como país hegemónico en toda la zona. Los planteamientos de integración política en América del Norte en realidad derivarían en anexiones al coloso. Para México eso es inaceptable histórica, moral y políticamente.

Para 1999, Canadá enviaba 85% de sus exportaciones a los Estados Unidos y su PIB representaba casi un tercio del norteamericano. A pesar de esa integración económica, persistían diversos obstáculos levantados por los estadounidenses. Por ejemplo, los casos de antidumping y las inspecciones aduanales. Esto desanimó a los inversionistas, quienes canalizaron sus recursos a los Estados Unidos y no a Canadá. Dicho de otra forma, esos inversionistas, prefirieron “la seguridad del mercado norteamericano a la incertidumbre de estar del lado canadiense de la frontera” Se argumentaba, además, que el papeleo burocrático que se requería para probar las reglas de origen bajo el TLC provocó que muchas compañías prefieran pagar aranceles más altos.

En todo caso, podría avanzarse hacia la liberalización de actividades como el transporte aéreo: líneas norteamericanas o canadienses podrían transportar libremente pasaje entre el DF y Acapulco, mientras que las mexicanas podrían hacerlo entre Los Angeles y Dalías, Nueva York, Montreal y Toronto. Quedó pendiente la desregulación en telecomunicaciones, satélites y otras actividades protegidas. Los pasos a dar en estas áreas tendrían que analizar los motivos por los que tales actividades no fueron incluidas originalmente en el TLC -ciertamente fundados en consideraciones de seguridad nacional.

Al concluir nuestro Tratado, el reto principal estaba en definir las instituciones y los mecanismos que permitirán responder con eficacia a la nueva realidad económica. Al parecer, para Canadá la solución radicaba en eliminar los impedimentos fronterizos para franquear el libre movimiento de todas las mercancías y convocar a una Unión Aduanera. Esto demandaría alinear todos los aranceles, entre los que han persistido enormes diferencias. México tendría que mantenerse muy atento a los movimientos de Canadá para normar poco a poco su propio comportamiento en el futuro. Tampoco los canadienses podrán dar pasos hacia adelante sin considerar nuestra opinión. El punto decisivo estará en la posición que asuman los Estados Unidos respecto de la movilidad de la mano de obra proveniente de su vecino canadiense. Al parecer, lo único que los estadounidenses exigirían a los canadienses sería que revisaran sus leyes de migración. En el caso de México, el debate sobre este tema es mucho más complejo.

### **Es indispensable una negociación sobre libre movimiento de trabajadores**

El Tratado es el marco ideal para iniciar el diálogo inaplazable sobre migración. Sólo ahí podría abordarse el tema sin caer en confrontaciones. En materia de migración, es indispensable lograr un acuerdo. Ese acuerdo debería tomar en cuenta que los trabajadores mexicanos buscan incorporarse a la economía norteamericana atraídos por las condiciones de su mercado de trabajo. El movimiento migratorio de México hacia los Estados Unidos continuará a pesar de la recuperación económica mexicana. Se requiere establecer un convenio migratorio que evite los abusos de que son objeto; la mano de obra mexicana no debe utilizarse en Estados Unidos para amortiguar faltantes temporales o estructurales de mano de obra local. Asimismo, dicho convenio tendría que aclarar el monto y destino de los recursos que les descuentan a nuestros trabajadores para

seguridad social; sólo así podría determinarse a cuánto ascienden sus ahorros por ese concepto y definirles los servicios a los que tienen derecho.

Es sabido que en los Estados Unidos los migrantes mexicanos, tanto legales como ilegales, pagan una suma elevada en impuestos, así como una cuota para Seguridad Social. Sin embargo, la mayoría de los indocumentados no procura los servicios que esos pagos suponen ni reclama la devolución de sus ahorros. Incluso hay temor de enrolar a los hijos en las escuelas norteamericanas. Son derechos que no disfrutaban, a pesar de que han contribuido para tener acceso a ellos. **50**

En el área laboral se comprobó que los migrantes mexicanos no desplazan a los trabajadores norteamericanos. Sin embargo sus aportaciones a la economía de Estados Unidos como consumidores y como contribuyentes no es tomada en cuenta. Es conveniente insistir en que la mayoría de estos migrantes considera temporal su presencia en ese país. Su ambición es trabajar en territorio estadounidense sin convertirse en residentes. Pero las leyes norteamericanas les dejan sólo dos caminos: residir permanentemente o trabajar como ilegales. El TLC creó las condiciones para abordar estos temas a profundidad.

Desde mi punto de vista, los procesos de integración no necesitan ir más allá del tema migratorio -tema que, por otra parte, debía desembocar en la creación de mecanismos eficaces y justos, así como laboralmente adecuados. Lo mejor estaría en establecerlos mediante acuerdos entre organizaciones sindicales. La implementación no debía ser asunto de los gobiernos: éstos terminan por crear zonas de amortiguamiento para sustituir esa mano de obra local con empleados migrantes, lo que en realidad deprime los salarios y debilita a las organizaciones sindicales.

El propósito de un acuerdo migratorio no debe ser el de garantizar una plantilla de trabajadores mexicanos que resuelva las carencias temporales de mano de obra en los Estados Unidos. Más que crear una comisión bilateral que regule esos flujos a nivel gubernamental, se requiere que organizaciones sindicales se encarguen de hacerlo; de esta forma esos trabajadores no se convertirán en depredadores de los niveles salariales. Además, así no tendría que atarse el trabajador a un empleador específico, como ocurrió con los convenios de braceros entre México y los Estados Unidos entre 1942 y 1964. En ese período hubo mucha corrupción entre las autoridades que decidían a quiénes otorgar visas para trabajar en los Estados Unidos.

Los migrantes mexicanos tienen que gozar de los mismos derechos que los trabajadores del país donde laboren (en este caso, de los mismos derechos que gozan los trabajadores norteamericanos), sin importar que desempeñen trabajos temporales. También es necesario concederles visas de inmigrantes a quienes llevan años solicitándolas y resolver el problema de las deportaciones de parientes inmediatos: se ha dado el caso de personas separadas de sus padres por las autoridades migratorias, porque unos tenían el estatus de residentes y otros no. Sin duda, urge que nuestro vecino del norte revise su legislación para amparar los derechos de los mexicanos que residen o trabajan en los Estados Unidos.

La negociación debiera prever un fondo para proteger a los trabajadores que se quedan sin recursos al final de su periodo laboral.

También debe exigirse que las leyes norteamericanas reconozcan a los cónsules mexicanos como representantes legales de nuestros connacionales, sobre todo para asistirlos en los casos relacionados con pensiones alimentarias, accidentes de trabajo o problemas de salarios insolutos. Igualmente es urgente proponer mecanismos de protección contra las autoridades migratorias y policíacas de ambos países. Con este objeto podría implantarse una instancia binacional, con las características de un *ombudsman* del migrante, con capacidad para emitir recomendaciones en casos de abuso, además de reclamar un proceso judicial contra el ofensor. Sería deseable que se creara un apoyo legal gratuito para los indocumentados.

Un rubro que debe atenderse de manera simultánea en nuestra frontera del sur es el de los migrantes centroamericanos hacia México. De otra manera, las políticas propuestas carecerían de la integralidad que exige el tema de los movimientos de trabajadores, aspecto ineludible de la globalidad.

Conviene recordar que en noviembre de 1990, durante el diálogo con el presidente Bush en Monterrey, introduje el tema del libre movimiento de los trabajadores en América del Norte. Sin embargo, hay que

reconocerlo, en ese momento me vi obligado a abandonarlo para tener una defensa eficaz del petróleo mexicano ante las presiones norteamericanas. Ahora, con el TLC firmado y sin la posibilidad de que se nos presione con otros temas, la propuesta sobre migración podría darse de manera ordenada.

Hay un momento ideal para establecer acuerdos de esta naturaleza: el período en que la administración mexicana y la norteamericana inician de manera simultánea. De otra forma, los calendarios electorales hacen casi imposible una discusión de fondo. Ese período ocurre cada doce años. El principio de mi gobierno se sincronizó con el del presidente Bush. Sin embargo, el primer año lo dedicamos a conseguir la reducción de la deuda externa. Fue hasta el segundo año cuando iniciamos las negociaciones del TLC. Como éstas se extendieron por cuatro años, la consolidación del Tratado abarcó dos períodos presidenciales norteamericanos. Para realizar las grandes negociaciones con los Estados Unidos hay que aprovechar la ventana de oportunidad que se abre con la concordancia de los arranques de administración. La siguiente no tendrá lugar hasta el 2012.

### **Urge profundizar la estrategia de apoyos para el campo. La educación es crucial**

El reto que el TLC le plantea al campo mexicano es muy grande. En el campo se concentra la mayor pobreza del país y es la fuente principal de migrantes. Aunque el Tratado abrió un período más largo de protección para nuestro campo, todo plazo se cumple. En el año 2000 habrán transcurrido más de la tercera parte de los quince años estipulados para la conclusión de ese período. La solución al problema del agro no está en volver a protegerlo (no olvidemos que estuvo protegido durante más de 70 años y el resultado no fue alentador). Como se verá más adelante, los apoyos directos mediante Procampo han sido considerados internacionalmente como un instrumento eficaz para promover bienestar y productividad entre los campesinos. Es necesario mantener escrupulosamente la estrategia integral de estos apoyos, sin permitir que disminuya el valor real de estos respaldos. El complemento de un programa rural integral, eficiente y justo, es indispensable.

Si se desea elevar nuestra capacidad para competir, se necesita un sistema educativo de calidad. No se trata de centrar la educación de manera principal en la utilidad económica pues la limitaría considerablemente. Se requiere abarcar desde las remuneraciones a los maestros y su reentrenamiento, hasta los contenidos educativos, los métodos de enseñanza y los apoyos para los profesores. Incluir tanto los medios como los fines educativos. Como se verá más adelante, un programa docente de esta magnitud también tiene un profundo efecto en la reducción de las tasas de crecimiento demográfico y sobre todo en la mejoría de la distribución del ingreso.

### **Promover deliberadamente el desarrollo regional que facilita el TLC.**

En México es necesario aprovechar mejor la ventaja que el Tratado le otorga al desarrollo regional. Al dejar de ser, de manera exclusiva y excluyente, la frontera norte el lugar de mayor atractivo para invertir, el Tratado hizo posible llevar inversión a lo largo del país, hasta la frontera sur. Se necesita seguir promoviendo la inversión en infraestructura de las comunicaciones para continuar con la baja de los costos de transporte y de comunicación. Esto incentiva la inversión en las regiones más deprimidas.<sup>51</sup> Además, se requiere una gran labor de promoción para lograrlo. Esta tarea central demandaría la constitución de un mecanismo de coordinación eficaz que permitiera materializar proyectos e iniciativas. La dinámica propia del TLC ya lo permite, pero se avanzaría más rápido con una acción deliberada.

Habría que poner atención en las sinergias que sin duda se desarrollarán entre California y Baja California, entre Texas y Chihuahua, Coahuila, Nuevo León y Tamaulipas. También habría que atender los efectos del Tratado en ciudades como Tijuana, Monterrey y Matamoros, así como sus repercusiones en las costas de Veracruz y Tabasco. Sería muy importante reconocer la relación histórica entre Cuba, Yucatán y Veracruz.

Habría que debatir sobre el destino de la integración regional de actividades productivas, como la automotriz, la textil, la acerera y eventualmente la explotación petrolera.

### **Más participación de la sociedad civil en la ejecución del TLC.**

El TLC también significó una oportunidad histórica para fortalecer a la sociedad civil. Ya abrió canales

para su participación con las comisiones de medio ambiente y laboral; puede abrir otros más si se crea un *ombudsman* para los trabajadores migratorios. De manera fundamental, se requiere que sea un grupo surgido de la sociedad civil el que lleve a cabo una evaluación independiente del Tratado y determine desviaciones, insuficiencias y riesgos. No es necesario esperar a que la iniciativa para constituir este grupo surja de los gobiernos; hay que impulsarla ya desde las organizaciones no gubernamentales y obligar a que sus propuestas sean tomadas en cuenta por las autoridades. Conviene crear una comisión trilateral que dialogue en forma permanente sobre estos temas. Pero lo más importante es que se desarrollen organizaciones nacidas de la propia sociedad civil.

También convendría avanzar hacia una Comisión de Medio Ambiente con carácter autónomo y con poderes de regulación. Las disposiciones del Tratado abren espacios para organizar foros donde se discutan temas como el de los daños a la salud causados por el uso de los pesticidas agrícolas o por las emisiones contaminantes de los autos; es necesario demostrar que estos temas sí tienen que ver con el comercio. Las ONG de medio ambiente tienen abierto un campo muy importante para fortalecerse y hacer valer su voz. La sociedad civil mexicana conquistó con sus luchas este espacio vital. Ahora tiene por delante la obligación de aprovecharlo.

Las comisiones de trabajo y medio ambiente aún no han desarrollado todo su potencial. Habría que fortalecer su labor, pues de su prestigio y eficiencia dependerá que se emitan recomendaciones contra los abusos persistentes en esas áreas. Las estrictas exigencias ambientales y fitosanitarias que el Tratado contempla deben ser considerados como el horizonte a alcanzar por cualquier nación que desee formar parte de la zona de libre comercio.

#### **Atención especial para la zona fronteriza**

La región limítrofe entre México y los Estados Unidos plantea un tema sumamente delicado. Su complejidad exigía crear una comisión *ad-hoc*. Sin embargo, existe el riesgo de auspiciar el surgimiento de una "zona de tercer país". Un programa integral para analizar este tema debería involucrar al gobierno, las instituciones académicas y las organizaciones sociales. La canalización de capitales a la zona fronteriza debe ser prioritaria. En particular es necesario invertir en bienestar social, infraestructura y medio ambiente. El Banco de Desarrollo de América del Norte, creado con el TLC, contaba con pocos recursos y muy escasa difusión. Sería indispensable obtener fondos que compensaran menores niveles de desarrollo. Sin financiamiento compensatorio, se vuelve irrelevante cualquier planteamiento sobre armonización de estándares y niveles salariales, aspectos fitosanitarios, de salud o del medio ambiente. La privatización de puentes, cruces y carreteras debe proporcionar recursos para la zona fronteriza. El desarrollo de esa región no debe abandonarse a las veleidades del presupuesto federal mexicano o norteamericano.

Uno de los aspectos más delicados en la relación entre nuestros dos países es el trato que reciben los mexicanos que se encuentran en los Estados Unidos. Durante la administración, apoyamos a compatriotas injustamente tratados y acusados fue el caso, entre otros, de Ricardo Aldape, quien había sido sentenciado a muerte; mediante la adecuada labor de su defensa, la intensa movilización de organizaciones de derechos humanos en Estados Unidos, y el apoyo de las autoridades mexicanas pudo acreditar su inocencia, fue liberado y regresó a México. En esa como en otras tareas, el cuerpo consular de México desempeñó una labor indispensable que tendría que fortalecerse. Me parece que los antecedentes de la reunión en Washington de mayo de 1992, que encabezó el subsecretario Andrés Rozental, proporciona los elementos para profundizar las acciones para proteger a nuestros connacionales. Rozental trabajó en los temas de la violencia en la frontera y la solución de los casos específicos. También lo hizo acerca de medidas para combatir la delincuencia en las respectivas jurisdicciones fronterizas, las alternativas al uso de armas letales por la patrulla fronteriza norteamericana y la aplicación de las leyes de los dos países en materia de derechos humanos. Esa agenda sigue vigente y tendría que fortalecerse con acciones concretas y eficaces.

#### **Consolidar alianzas con los hispanos**

Es necesario trabajar más en la consolidación de alianzas con los grupos hispanos en los Estados Unidos. Es cierto que en los orígenes en las posiciones políticas o sociales de estos grupos son homogéneos. Muchos de ellos tienen visiones distorsionadas de la realidad mexicana; de hecho, algunos mexicanos consideran a los mexicano-americanos como ciudadanos de nuestro país, cuando en realidad son norteamericanos. Sin

embargo, los lazos históricos que nos unen a ellos hacen indispensable fortalecer la relación. El Tratado establece puentes importantes con los mexicano-americanos. No se sabe de iniciativas que los utilicen. Recuérdese que la comunidad hispana está llegando a ser la minoría más grande en los Estados Unidos y dentro de ella, los norteamericanos de origen mexicano, los más numerosos.

### **Diversificar las fuentes de inversión. ¿El Japón?**

En México, sería necesario aprovechar los beneficios del TLC para promover más la inversión asiática, en particular, la japonesa. El costo de captación de recursos en Japón es de los más bajos del mundo. La participación de bancos japoneses con socios mexicanos abriría esos fondos a nuestros proyectos de inversión ya empresarios locales. Si bien en los Estados Unidos existe una susceptibilidad particular hacia la inversión japonesa, en realidad estamos obligados a cuidarnos del riesgo de que resulte más atractivo para los japoneses invertir en los Estados Unidos.

Ahora los japoneses pueden ingresar libremente al mercado mexicano desde las fábricas localizadas en territorio estadounidense, pero con insumos intensivos en capital, más eficientes y más baratos. Podemos aprovechar que los japoneses han invertido más de 120 mil millones de dólares en plantas norteamericanas y obtener más inversión para las nuestras. Japón y México pueden complementarse estratégicamente.

### **Crear un TLC con toda América y el Caribe**

Si no se procede a promover la integración hemisférica de América Latina y el Caribe, como estaba previsto en la muy amplia cláusula de acceso que se negoció en el TLC, existe el riesgo de que no prosperen los flujos totales de inversión hacia nuestra región comercial. Si se presentaran corrientes de capital hacia México, por ejemplo, éstas irían en desmedro del resto de los países del área; en consecuencia no se consolidaría un aumento de la inversión total. Hay países en América Latina y el Caribe que están en mejor posición para aprovechar la integración. Sus avances son innegables. Pero es necesario poner mayor atención a los países menos desarrollados para evitar su rezago relativo; debe procurarse que las futuras negociaciones comerciales no desvíen la inversión de esos países. Hay que recurrir con más tenacidad a la cláusula de acceso establecida en el TLC en particular para beneficiar al resto de América Latina y del Caribe. El Artículo 2205 establece claramente que "cualquier país o grupo de países" podrá formar parte del TLC, siempre y cuando se negocien términos aceptados y ratificados por cada uno de los tres países que hoy integran el Tratado.

### **La globalización y el escrutinio internacional**

El reto más grande para México en el terreno político está en comprender que, ante la nueva realidad internacional, nuestros procesos políticos y judiciales serán objeto de un seguimiento externo. Esto afecta, sin duda, a una concepción del poder sin límites de los gobernantes escudado en la soberanía nacional. Pero dentro de México, más atañe a la soberanía el atropello a los derechos de los mexicanos, la quiebra del Estado de Derecho en la procuración de justicia y la terrible desigualdad social. Para fortalecer la dignidad nacional no es necesario rehuir los señalamientos internacionales; lo que se requiere es que el pueblo con- firme su confianza en la procuración de justicia, el respeto a los derechos humanos y el ejercicio de la democracia.

Después de la Segunda Guerra Mundial, el derecho internacional evolucionó al grado de llevar la protección de los derechos fundamentales frente a una concepción insostenible de las potestades ilimitadas de los Estados. El proceso de globalización le dio a esa nueva realidad el marco jurídico. En consecuencia, la opción nacional no es cerrarse a la supervisión internacional que traen consigo estas nuevas circunstancias, sino actuar internamente para resolver nuestras carencias en materia de igualdad y justicia.

1. Algunas de estas reflexiones están basadas en P. Sutherland, "Ireland and the Challenge of Globalisation", en *Ireland in the Corning Times*, Dublín: Institute of Public Administration, 1997. 21. Beatriz Leycegui, "¿Socios naturales? Una visión general", Enrique Espinosa et al. , op. cit.
2. Ibid.
3. La Jornada y Crónica, de abril 18 de 1998.
4. Véase FMI, *World Economic Outlook*; Washington D. C., 1998.
5. En 1999 publiqué un ensayo con el distinguido autor y político brasileño Roberto Mangabeira Unger,

- profesor de la escuela de leyes de Harvard. El tema versó sobre las fallas del neoliberalismo y las posibilidades de la reforma de mercado sin sus rigideces y abusos. Véase Carlos Salinas y Roberto Mangabeira Unger, "The Failures of Neoliberalism: The Market Turn without neoliberalism" en Challenge, enero-febrero de 1999. Reforma publicó una versión en español.
6. U. S.: International Trade Commission, 1998 Trade Policy Agenda, and 1997 Annual Report of The President of the United States on the Trade Agreements Program, Washington D. C. 1998, Cuadros 2 y 4.
  7. *Ibíd.*, p. 168.
  8. Véase la comparecencia del Secretario de Comercio ante el Senado de la República, septiembre 23 de 1997.
  9. SECOFI, El TLCAN funciona. Cinco años, tres países, un mercado, México, 1999.
  10. Weintraub, El TLC cumple tres años. Un informe de sus avances, México: FCE, 1997, p. 33.
  11. SECOFI México. Global Trade Hub, Oficina Comercial d SECOFI en Washington D. C., diciembre de 1999.
  12. Jaime Sánchez Susarrey, Reforma, marzo 15 de 1997.
  13. Enrique Espinosa, Beatriz Leycegui y Rafael Fernández de Castro, coordinadores, TLCN ¿Socios Naturales ¿ Cinco años del Tratado de Libre Comercio de América del Norte, México: Porrúa -ITAM, 2000.
  14. *Ibid.*
  15. SECOFI, op. Cit.
  16. U. S. International Trade Commission, The impact of the North American Free Trade Agreement on the U. S. Economy and Industries: A Three-Year Review, junio 1997, Cuadros 3-6.
  17. SECOFI op. cit. y Excélsior, mayo 12 de 1999.
  18. Claus von Wobser,, "El régimen legal de la inversión extranjera en el TLCAN y sus efectos en los flujos de capital hacia México"; en Enrique Espinosa, et al., op. Cit.
  19. S. Wientraub, op. Cit., p. 77
  20. Entre otros participantes destacaron: Peat Marwick sobre los efectos macroeconómicos; Stern, Dardoff y Brown de la Universidad de Michigan y Thfts acerca de los salarios reales y el bienestar social; H. Sobarzo de El Colegio de México sobre los efectos en el crecimiento, empleo y salario real; T. Kehoe de la Universidad de Minesota, donde se concluyeron mayores beneficios para México; Paul Kilgman y Gordon Hanson sobre el TLC y el reacomodo geográfico de la producción en México; Gene M. Grossman y Alan Kissinger, de la Universidad de Princeton sobre el impacto ambiental; Peter Garber y Weisbrod sobre la apertura de las instituciones financieras; Whalley de la Universidad de Western Columbia hablan del sector textil. También Hufbauer y Schott del Instituto para la Economía Internacional sobre la creación de empleos adicionales.
  21. Beatriz Leycegui, "¿Socios naturales?, una visión general", en Enrique Espinosa et al., op. cit.
  22. Rafael Fernández de Castro y Claudia Ibargüen, «Las instituciones del TLCAN: una evaluación a los cinco años», en Enrique Espinosa, et al., op. cit.
  23. S. Weintraub, op. cit., pp. 168-171. 24. *Ibid.*, pp. 128-131.
  24. *Ibid.*, pp. 128 – 131.
  25. J. Alcocer (Coordinador), L. Bendesky, J. Micheli y F. Chávez, *México-Estados Unidos. Vecinos y Socios*. México: Nuevos Horizontes Editores, 1993, pp. 9-10.
  26. Véase W.A. Onne, *Understanding Nafta*, Texas: University of Texas Press (segunda edición), 1998, pp. 10-11 y 40-41. También véase el trabajo de Marc Aarens.
  27. Isabel Studer, .El sector automotriz, en Enrique Espinosa, et al., op. cit. 28
  28. *Ibid.*
  29. Paul Krugman y Raul Livas, "*Policy and the Third World Metropolis*". Documento de trabajo del NBER No. 4,238, Diciembre 1992, y *Journal of Development Economics*, Volumen 49, 1996
  30. Isaac Katz. El impacto regional del TLCAN. Un análisis de la industria manufacturera», en Enrique Espinosa, et al., op.cit.
  31. *Ibid.*
  32. SECOFI *Mexico. Global Trade Hub*, Oficina Comercial de SECOFI en Washington D.C., 1997.
  33. *Ibid.*
  34. Alejandro Dávila Flores. Impactos económicos del TL.CAN en la frontera norte de México (1994-1997), en Enrique Espinosa. et al., op. cit.
  35. SECOFI. op. cit.

36. Ibid.
37. Herminio Blanco, *Las Negociaciones Comerciales de México con el Mundo*, México: FCE, 1994, Capítulo 1. En especial véase los cuadros 2 y 8.
38. Pedro Aspe, *Economic Transformation, The Mexican Way*, MIT Press 1993. Cuadro XX: La Dinámica de la liberalización comercial.
39. Ibid. En 1992 sólo 10% de las importaciones estaba sujetas a permiso previo.
40. Ibid.
41. Sería interesante observar si quien afirma que la apertura promovida por mi administración fue acelerada y provocó cierres de empresas, no era un honesto servidor público que durante años ejerció el poder que le daban las regulaciones, o, incluso, miembro de los grupos que perdieron el beneficio que obtenían al manejar la expedición de los permisos de importación
42. Con el TLC México desgravó 5,598 fracciones ante Estados Unidos y 5,443 ante Canadá que representaron 26.81% y 22.11% de las importaciones totales de esos países respectivamente. Por el contrario Estados Unidos desgravó el 65% del valor de sus importaciones provenientes de México. Ver SECOFI, op. cit. y Herminio Blanco *Las Negociaciones Comerciales de México con el Mundo*.
43. Se llegó a escribir que dentro el TLC hubieron cartas secretas sobre el sector azucarero. Eso, es falso. De ellas informó Serra públicamente desde 1993 a la Comisión de Comercio del Senado. Lo que contenían era la precisión del término “excedentes” sobre el que no se llegó a un acuerdo y así se señaló: Véase la explicación del Secretario de Comercio al Senado de la República el 23 de septiembre de 1997, quien incluso puso a disposición de los senadores el contenido de esas cartas.
44. Félix Vélez y José Cerro, “Agricultura en el TLCAN: análisis de impacto sectorial a cinco años de su entrada en vigor”, en Enrique Espinosa, et al., op. Cit.
45. Fausto Hernández Trillo y F. Alejandro Villagómez, “El sector financiero y el TLCAN”, en Enrique Espinosa, et al., op. Cit.
46. P. Krugman, *The Return of Depression Economics*, New York: W.W. Norton and Co., 1999, pp. 15-16.
47. Ibid
48. Financial Times, mayo 25 de 1999.
49. Ibid.
50. Los trabajos de Jorge Bustamante en el Colegio de la Frontera Norte y de Wayne Cornelius en San Diego resultan indispensables para orientar las propuestas específicas.
51. Paul Hrugman, *Geography and Trade*, Cambridge: MIT press, 1992.

## **DESAPARICIÓN DEL "SEGUNDO MUNDO", URGENCIA DE DIVERSIFICAR RELACIONES**

Cuando en 1988 inicié mi mandato, el mundo estaba integrado por 140 naciones; cuando terminé, seis años después, el número había crecido a 170. Pocas veces en la historia de la humanidad se habían dado transformaciones tan agudas en un período tan breve. A fines de 1989 el mundo enfrentó la irrupción de acontecimientos inesperados. En el ámbito internacional ocurrían cambios descomunales: la globalización económica; el final del llamado "segundo mundo", a causa de la caída del Muro de Berlín y del campo socialista, y de la consolidación de Estados Unidos como el líder económico y militar indiscutido en el orden internacional. Dirigentes políticos internacionales, sociedades de países enteros, observadores políticos y expertos en finanzas se estremecieron ante las nuevas realidades de los países del este y del centro de Europa, que iniciaban su tránsito a la democracia política ya la economía de mercado. Los acontecimientos mantenían asombrado al mundo. No sólo a los políticos: también a historiadores, analistas, intelectuales y, sin duda, a los inversionistas. La globalización de los mercados se convirtió en un fenómeno inevitable del desarrollo capitalista; la manera de enfrentar ese hecho ineludible era abordarlo y tratar de utilizarlo a favor de México con los menores riesgos para la Nación.

La negociación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte fue la respuesta de México a la globalización. Era la manera de actuar frente a ese proceso inevitable. Sin embargo, el TLC no fue la única iniciativa mexicana en el ámbito internacional. Se complementó con una estrategia fundada en la diversificación de relaciones. Los trabajos desarrollados para poner en marcha esa estrategia fueron intensos ya menudo innovadores.

La política exterior mexicana tuvo que reconocer esas realidades. A partir de la relación de nuevo tipo con los Estados Unidos, tuvimos que promover profundas iniciativas para diversificar nuestras relaciones. Disponíamos de principios claramente establecidos; con base en ellos se procuró actuar con eficacia. Los logros fueron alentadores. Fue una etapa intensa de la diplomacia mexicana con pocos precedentes en nuestras relaciones internacionales.

### **La soberanía en la época de la globalización**

La objeción principal al proceso globalizador merecía una atención muy cuidadosa: se le atribuía una acción erosionante sobre la soberanía de las naciones. Esta crítica aludía sobre todo a las decisiones sobre estrategias económicas, pues la globalización propició la interdependencia de las políticas y redujo la discrecionalidad de cada país para elegir opciones. Aún más: los avances en las comunicaciones y la reducción en los costos de transporte abatieron las distancias geográficas, lo que a su vez provocó que en el mundo se manifestaran crecientes influencias externas en aspectos que antes se consideraban puramente domésticos. Éste fue un gran reto para las soberanías nacionales.

De la mano de la globalización se presentó el desafío a la soberanía popular. Por eso la gran ola democratizadora apareció como otro proceso inevitable y también indispensable en el ocaso del siglo XX y los albores del XXI. La democratización fue vista como "el desarrollo político global más importante del final del siglo XX": más de 30 naciones vivieron esos años la transición de sistemas autoritarios a sistemas democráticos. **1** El debate, al parecer, dejó atrás las definiciones canónicas, utópicas o idealistas, de la democracia. Se entendió que en el siglo XX un sistema político era democrático si "sus principales tomadores de decisiones son electos a través de elecciones justas, honestas y periódicas, en las que los candidatos puedan competir libremente por los votos y en las que toda la población pueda votar". **2** Competencia y participación se volvieron la clave en esta nueva definición: "El movimiento hacia la democracia parece tomar la forma de una ola global, casi irresistible; al pasarse de un triunfo democrático a otro". **3**

Por eso, al final del siglo XX, dos temas dominaban el discurso mundial: en la economía, la revolución del mercado; en la política, los procesos democratizadores.

### **La política exterior mexicana en el contexto de la globalización. Viejos y duraderos principios**

La negociación del TLC con los Estados Unidos puso a prueba las mejores tradiciones republicanas del Estado mexicano. Al abrir la puerta para definir un nuevo marco de relaciones, el Tratado despertó en grupos del coloso del norte la ambición de obtener el máximo de concesiones. Dentro de México, la negociación desató los temores más grandes: la posible cesión de autonomía, o bien la entrega del país en condiciones débiles. El Tratado representaba una defensa moderna de la soberanía y, al mismo tiempo, la participación activa de México en el proceso universal de globalización, dos cosas que podrían parecer irreconciliables.<sup>4</sup>

Para no perder la dirección ante la rápida transformación mundial, fue necesario volver una y otra vez a ciertos principios básicos - principios que en México se habían construido a lo largo de toda una historia. Le dieron a nuestro país claridad en su línea política internacional y respetabilidad en los foros multilaterales. Estaban contenidos en la fracción décima del artículo 89 de nuestra Constitución y planteaban siete exigencias muy claras: la no intervención en los asuntos internos de los Estados; el respeto a la autodeterminación de los pueblos; la solución pacífica de las controversias; la proscripción de la amenaza o del uso de la fuerza en las relaciones exteriores; la igualdad jurídica de los Estados; la lucha por la paz y, por último, la cooperación internacional para el desarrollo. Ante las nuevas realidades del mundo fue necesario actuar con habilidad para que esos principios no resultaran vulnerados.

Nos empeñamos en vincular las acciones en el exterior con la política interna. En nuestro programa, la política internacional formó parte del diseño de reformas del Estado Mexicano: fue un ágil sostén de las necesidades internas del país. Como se ha señalado, durante mi administración:

El rasgo definitivo de la política exterior... fue la utilización consciente y deliberada de los vínculos del país con el exterior para el fortalecimiento económico y social interno, lo que gradualmente se reflejaría en un aumento del prestigio, la influencia y la capacidad negociadora del país en el ámbito internacional... fue una diplomacia de realizaciones concretas y de impacto directo sobre la realidad nacional.<sup>5</sup>

Entre 1988 y 1993, el canciller mexicano Fernando Solana se convirtió en un entusiasta y talentoso promotor de estas iniciativas. En 1994, su sucesor, Manuel Tello, un miembro del servicio exterior con una brillante carrera diplomática, concluyó de manera destacada estas acciones. A partir de 1989, al tratar de prever algunas consecuencias de la gran transformación mundial, anticipamos nuevas oportunidades y retos para el país, y nos propusimos actuar en consecuencia. Había que proceder mediante una estrategia de política exterior que se condujera como una especie de pinza: por una parte debíamos reafirmar nuestros principios; por la otra era necesario diversificar nuestros vínculos económicos y nuestras relaciones políticas. Fue así cómo tras el fin de la bipolaridad buscamos un nuevo emplazamiento de México en el mundo.

### **Intensa actividad diplomática para diversificar relaciones**

Decidimos impulsar iniciativas políticas que convirtieran en realidad esos principios. Entre 1989 y 1994 establecimos relaciones diplomáticas con 29 países recién creados; sostuve 392 encuentros con jefes de Estado y de gobierno; efectué 66 visitas a otras naciones y recibí a 53 mandatarios de diferentes latitudes. Durante mi gestión se firmaron 306 tratados y convenios; así como 227 acuerdos interinstitucionales. Esto se reflejó en una intensa y activa presencia de México en el mundo.

Para aprovechar las ventajas de la globalización, negociamos el TLC. Para enfrentar sus riesgos hubo que poner en marcha una estrategia internacional que diversificara nuestras relaciones. Por eso decidí emprender intensas acciones diplomáticas y comerciales. Primero hacia el sur, con América Latina y el Caribe y hacia nuestras raíces: España y Portugal. Más adelante con toda la Comunidad Europea; finalmente, con la cuenca del Pacífico. De esta manera asegurábamos que nuestras posibilidades se ampliaran hacia todas las latitudes. Se trataba de contar con nuevos contrapesos diplomáticos y políticos ante la relación intensificada con nuestro poderoso vecino del norte.

## **La Cumbre Iberoamericana: sueño de Bolívar. .. y con el rey de España**

Fidel Castro hablaba con una voz suave, apenas audible. Entonces pronunció la frase que nos sorprendió primero, pero que al final todos aprobamos: "Ésta es la reunión que soñó hacer Simón Bolívar y la terminamos haciendo con el rey de España".

Estábamos en Guadalajara. Era el 18 de julio de 1991. Nos reunimos por primera vez todos los líderes políticos de América Latina, el Caribe de habla hispana, España y Portugal. Habíamos hecho realidad un afán político acariciado durante 200 años: reunir a todos los países de Iberoamérica. A esa Primera Cumbre Iberoamericana concurrimos los 23 jefes de Estado o de gobierno de las 21 naciones. Era sin duda un gran acontecimiento diplomático. Representaba un hecho inédito y estábamos decididos a que se transformara en un suceso histórico. Para México ese foro constituyó un medio formidable para fortalecer nuestra posición en un mundo tan diferente y tan complicado como el que nos tocaba vivir.

La iniciativa de la Cumbre Iberoamericana surgió en julio de 1989. Fue durante mi visita a España. En esa ocasión me entrevisté con el rey Juan Carlos, quien me comentó que para 1992, año del quinto centenario del encuentro entre dos mundos, planeaba invitar a España a todos los jefes de Estado de América Latina. Mi respuesta fue respetuosa pero firme: "No creo que sea posible acudir a una cita que pudiera dar la impresión de un cónclave del rey y sus vasallos". Con gran sensibilidad e inteligencia, el rey Juan Carlos lo meditó; a continuación intercambiamos puntos de vista y decidimos ir mas allá. Entonces surgió la idea de una Cumbre Lo comenté con el presidente Felipe González, jefe de gobierno de España, quien con gran sentido histórico y político promovió la iniciativa y me hizo ver que era necesario incorporar al presidente Mario Soares de Portugal para asegurar el carácter ibero de un encuentro como el que se perfilaba. Surgieron delicadas complicaciones y el subsecretario Andrés Rozental desplegó una notable labor diplomática para lograr la participación de Portugal y de Brasil. Establecimos contacto directo con Soares y así logramos ampliar la iniciativa La concebimos como un foro de gran amplitud política y diplomática entre naciones independientes, en un plano de igualdad que permitiera la concurrencia de todos los mandatarios De esta forma nació la posibilidad de construir relaciones con equilibrio diplomático y de beneficio económico y cultural

Guadalajara se convirtió en el lugar idóneo para recibir a todos los jefes de Estado y de Gobierno de Iberoamérica. Se sumaron a la Cumbre el secretario general de la ONU, Javier Pérez de Cuéllar; el de la OEA, Joao Baena Soares, así como Federico Mayor, Enrique Iglesias y Gert Rozental, directores generales de la UNESCO, el BID y la CEPAL, respectivamente. El logotipo de la Cumbre la diseñó el pintor mexicano Rufino Tamayo. La sesión inaugural en Guadalajara se efectuó en el bellissimo Hospicio Cabañas, bajo el "Hombre en llamas", el imponente mural de José Clemente Orozco. Al final del evento nos trasladamos al magnífico Teatro Degollado para presenciar un espectáculo cultural con artistas representantes de toda la región iberoamericana. El recorrido del Hospicio Cabañas al Teatro podía hacerse en los autobuses, pero esa tarde el ánimo de los tapatíos era tan grande que invité a todos los jefes de Estado y de gobierno a que la hiciéramos a pie: a la largo de casi un kilómetro, formando vallas, la gente aplaudía a los visitantes. Los equipos de seguridad pasaron, sin duda, por momentos de gran tensión, pero la hospitalidad y la generosidad de los tapatíos convirtió aquel recorrido en un acto inolvidable. Concluido el espectáculo cultural, hacia el ocaso, mientras contemplábamos y escuchábamos los fuegos artificiales en los balcones del Palacio de Gobierno, el rey de España, medio en broma, medio en serio, preguntó tras el estallido de un cohete, si aquello no habría sido una especie de atentado contra algún visitante. Fidel Castro, por azares de la diplomacia, compartía balcón con el presidente de Panamá, quien era objeto de gritos hostiles por parte de un pequeño grupo. Más adelante, al reanudarse la reunión, cuando el mandatario panameño asentó el derecho de su país sobre el Canal, el propio Castro inició el aplauso de reconocimiento a la soberanía reafirmada.

Logramos construir consensos sobre aspectos fundamentales del desarrollo económico-social de la región, y pusimos especial énfasis en la educación. Finalmente, a iniciativa de España, Brasil y México, subrayamos la vigencia del derecho internacional. Esta propuesta fue suscrita por todos los gobernantes Iberoamericanos en la Declaración de Guadalajara. Al confirmar esa unidad, subrayamos el derecho de cada pueblo a construir libremente, en paz, estabilidad y justicia, sus propios sistemas políticos y sus instituciones. Éste fue un corolario importante, frente a las pretensiones de algunos participantes de imponer a otros países sus modalidades políticas. Se constituyó la Conferencia Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno. Fue un logro muy importante, pues permitió establecer a la Cumbre como instancia permanente para la reflexión y la

consulta. Se determinó su celebración anual. El año siguiente, 1992, nos reunimos en España y en los subsecuentes en Brasil y Colombia.

### **En América Latina, iniciativas alejadas de la retórica y eficaces para la integración**

Una región fue objeto de particular atención: América Latina y el Caribe. Mientras negociábamos el TLC, yo percibí reacciones muy ambiguas, oscilantes entre la suspicacia y la esperanza, en algunos sectores de esas latitudes. Esa reserva ante la relación entre México y los Estados Unidos no era algo nuevo. Se ha comentado:

En América Latina y el Caribe existen dos visiones dominantes: México está demasiado cerca de los Estados Unidos, o bien, es el primer bastión de defensa de los intereses latinoamericanos frente a Washington... Los nexos principales son con el Norte, pero llevamos el mensaje del Sur.<sup>6</sup>

Fue necesario entablar un diálogo político más fluido con América Latina y resolver esos sentimientos encontrados. Buscamos estimular la cooperación para el desarrollo con acciones eficaces, y reconocimos intereses comunes. Para conseguirlo, alentamos vínculos económicos concretos y desplegamos una cooperación más intensa en el ámbito cultural. Durante mi administración realicé 30 viajes a Latinoamérica, más que a ninguna otra región; asimismo, promovimos y firmamos acuerdos de libre comercio con Chile, Bolivia, Colombia, Venezuela y Costa Rica. Alentamos la integración latinoamericana con hechos concretos, no sólo con invocaciones simbólicas.

En lo político, resaltaron varias acciones, entre ellas la iniciativa de la Cumbre Iberoamericana y la expansión del Grupo de Río, en cuya creación había participado Miguel de la Madrid. De igual importancia fueron la creación de la AEC, Asociación de Estados del Caribe, así como las distintas sugerencias de reforma a las organizaciones multilaterales de la región.

Un hecho de singular relevancia fue la reanudación de enlaces diplomáticos con Chile, en marzo de 1990. Ese año, después de un referéndum en contra del gobierno militar, se inició en aquel país una compleja transición democrática encabezada por el presidente Patricio Aylwin. Hay que recordar que las relaciones diplomáticas entre México y esa nación hermana se habían roto desde el derrocamiento del presidente Salvador Allende en 1973. Casi 20 años después, acompañado de quien había sido nuestro último embajador en Chile, Gonzalo Martínez Corbalá, volví a izar la bandera mexicana en la embajada de México en Santiago; durante la ceremonia 40 niños chilenos nacidos en México durante el exilio de sus padres entonaron los himnos nacionales de ambos países. Patricio Aylwin, un hombre excepcional, de gran cultura democrática y verdadero estadista, supo conducir en paz la difícilísima transición de un régimen militar a uno civil. Sólo su capacidad y sensibilidad permitieron ese hecho trascendente. Acordamos que el nuevo acercamiento se reflejara en oportunidades concretas para los dos países. En abril de 1990 decidimos negociar un acuerdo de libre comercio. El 22 de septiembre de 1991, en Chile, el presidente Aylwin y yo lo firmamos y entró en vigor en enero del año siguiente. Fue el primer acuerdo de libre comercio que México puso en marcha y el primero de su tipo en América Latina.

Es importante hacer notar que Chile había recorrido un camino particular en su proceso de liberalización en materia económica. Se separó del Pacto Andino al inicio de los ochenta, y al comienzo de la década siguiente declinó la invitación para sumarse a Brasil, Argentina y Uruguay en su asociación comercial, el Mercosur. Su argumento era válido: la economía chilena funcionaba de manera muy abierta, sin subsidios distorsionantes como los que aún afectaban a diversos mecanismos de integración regionales.

En ese entonces, el intercambio comercial entre México y Chile era cercano a los 158 millones de dólares. Para 1994 se había triplicado y en 1997 era diez veces mayor. A finales de los noventa, los analistas destacaban la apertura entre las dos naciones: "son un ejemplo para el resto de la región - se dijo - de cómo se debe materializar el deseo de la integración regional, no sólo en lo político, sino también en temas sensibles como los económicos".<sup>7</sup> Este hecho positivo me permitió promover acciones similares con otras naciones de la región.

Fortalecí lazos diplomáticos: por primera vez en la historia un Presidente mexicano visitó Bolivia y

Paraguay. También impulsé la diversificación comercial; con el presidente César Gaviria de Colombia, y Carlos Andrés Pérez, de Venezuela, acordamos integrar el Grupo de los Tres, que pronto se convirtió en un mecanismo eficaz para impulsar iniciativas regionales. Decidimos sostener los acuerdos de San José, referentes al apoyo energético para Centroamérica. El 13 de junio de 1994, en Cartagena de Indias, los tres presidentes firmamos el Tratado de Libre Comercio. Ese mismo año, con el presidente de Bolivia, Gonzalo Sánchez de Lozada suscribimos un Acuerdo similar.

Especial empeño puse en establecer tratados comerciales con los países miembros del Mercosur. A mediados de 1990, durante una visita a Sao Paulo, Brasil, le sugerí a la comunidad empresarial de esa notable región que avanzáramos hacia un acuerdo de libre comercio; me ofrecieron considerarlo, pero prefirieron continuar en la promoción del Mercosur. Durante la segunda Cumbre Iberoamericana, en Madrid, le planteé al presidente Carlos Menem, de Argentina, y al presidente Alberto Lacalle, de Uruguay, la posibilidad de negociar acuerdos comerciales. Con este tipo de acciones fuimos poniendo bases más sólidas para una diversificación eficaz, lejos de la retórica y cerca de la realidad.

### **Centroamérica y el Caribe, fronteras estratégicas de México**

Para México resultaba estratégica la frontera al sur con dos países, Guatemala y Belice. La estabilidad de esas dos naciones nos interesaba particularmente, pues los flujos migratorios hacia México afectaban nuestras posibilidades en muchas áreas (trabajo, vivienda y atención médica, por señalar tres ejemplos). Por eso pusimos especial cuidado en fortalecer relaciones con ellos y con toda la región centroamericana. En enero de 1991 cristalizó una iniciativa que para nosotros tuvo una importancia estratégica: la Primera Reunión Cumbre Centroamérica -México. Se llevó a cabo en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. Participaron Rafael Ángel Calderón, de Costa Rica; Alfredo Cristiani, de El Salvador; Marco Vinicio Cerezo, de Guatemala; Rafael Leonardo-Callejas, de Honduras, y Violeta Barrios, de Nicaragua. Convinimos utilizar la factura petrolera de todo un año y transformarla en recursos para apoyar el desarrollo de esos países.

Para mí, uno de los hechos más trascendentes de mi administración fue participar como testigo durante la firma de los acuerdos de paz de El Salvador, en el mes de enero de 1992. El presidente de esa nación, Alfredo Cristiani, era un hombre sencillo pero firme y decidido. Durante una entrevista comentamos la posibilidad de efectuar la firma en México. También se le planteó a varios miembros del Frente Farabundo Martí de Liberación Nacional. Propuse el Castillo de Chapultepec como sede, pues para nosotros los mexicanos evocaba la gesta heroica de los Niños Héroes frente a la invasión americana de 1846-1847. Ahí se llevó a cabo la ceremonia. Jamás olvidaré el momento en que, al concluir la firma, el presidente Cristiani descendió del estrado y abrazó a los dirigentes guerrilleros: sólo así se curan las heridas de tanto enfrentamiento.

Fue un honor también que las conversaciones para alcanzar la paz y la reconciliación entre los guatemaltecos se realizaran en nuestro territorio. Sabíamos que la continuación de la guerra lastimaba al pueblo de Guatemala y creaba tensión en esa zona limítrofe con México. Con la República Dominicana desarrollamos lazos más cercanos. También protestamos ante la violenta invasión militar que sufrió Haití. Estuvimos presentes en la reunión cumbre de los países del Caribe de habla inglesa (Caricom) en Puerto España y en Trinidad y Tobago; ahí consolidamos una relación particularmente estrecha con Jamaica. Asimismo, nos afiliamos al Banco de Desarrollo del Caribe.

### **La autodeterminación de Cuba, esencial para la soberanía de México**

Las relaciones con Cuba han tenido una importancia particular para México. A lo largo de nuestra historia, muchos acontecimientos trascendentes para nuestro país pasaron por Cuba; la historia cubana también registró momentos fundadores estrechamente ligados a México. Al final del siglo XX, dada la circunstancia geopolítica de nuestro país, la soberanía de México tenía una estrecha relación con la autodeterminación de Cuba. Si se perdía de vista este hecho esencial y se pensaba que la relación de México con Cuba sólo respondía a motivos políticos internos, se cometía un error histórico y de consecuencias incalculables para nuestra nación. Por eso el apoyo y el respeto de México hacia la autodeterminación de Cuba trascendieron posiciones políticas domésticas: se ubicaron en el contexto de la batalla a favor de nuestra soberanía. Cualquier desviación en esta conducta iría siempre en contra de nuestro país. Nunca se abandona ni se traiciona a los aliados históricos.

Mantuvimos el rechazo permanente al embargo económico impuesto por Estados Unidos a Cuba, y apoyamos las negociaciones migratorias entre esas grandes naciones. A lo largo de seis años sostuvimos una posición inequívoca de respeto y cordialidad en nuestra relación con el pueblo y el gobierno de Cuba. Fuimos un país respetuoso de los procesos internos y de las decisiones soberanas que emprendieron los cubanos. Sostuve varias conversaciones con el comandante Fidel Castro; lo hice primero cuando estuvo en México invitado a mi toma de posesión. México le abrió a Cuba espacios para iniciativas diplomáticas después de la caída del muro de Berlín, al invitarlo para la realización en nuestro país de la primera cumbre Iberoamericana; más tarde, nos reunimos en Cozumel para dialogar sobre relaciones de la cuenca latinoamericana del Caribe. Visité Cuba en 1994, en medio de momentos de gran dificultad para nuestro país; y después, en México, le di la bienvenida nuevamente a su Jefe de Estado en noviembre de 1994, para la ceremonia de transmisión del poder. Tuve encuentros bilaterales con él durante la celebración de la Cumbre Iberoamericana en España, en Brasil y en Colombia. Analicé detenidamente con el presidente Fidel Castro diversos temas, ya menudo escuché sus planes para transformar a su nación una vez confirmada la desaparición de la Unión Soviética. Le reiteré el deseo de que los cambios permitieran a su país insertarse plenamente en el contexto internacional. Respecto a la legislación norteamericana, que durante años prohibió el comercio de sus empresas con Cuba, así como el ingreso en cualquier forma de productos cubanos a los Estados Unidos, y pretendió afectar a empresas de otros países que comerciaban con Cuba, México promovió en el seno de las Naciones Unidas una resolución contra todo intento de aplicar extraterritorialmente las leyes de una nación. Siempre fui respetuoso de la autodeterminación del pueblo cubano, en apego a las disposiciones constitucionales mexicanas y a la mejor tradición de nuestra política exterior. Lo hice convencido de que la independencia de Cuba era esencial para la soberanía de México.

### **El TLC nos abrió la puerta de la Comunidad Europea**

Llegué a Berlín en julio de 1991; pocos días antes, la ciudad se había convertido en la capital de la Alemania unificada. Como el primer mandatario latinoamericano en recibir las llaves de la ciudad capital, expresé:

Quando se intensifican las relaciones con un vecino tan poderoso como los Estados Unidos, es necesario acercarse a los amigos distantes.

Desde el comienzo de los noventa había articulado una vigorosa iniciativa para establecer vínculos con la Comunidad Europea; cuando visité su sede en Bélgica, planteé la posibilidad de un acuerdo de libre comercio entre la CE y México. En 1992, durante una entrevista con el presidente de la Comunidad, Jacques Delors, analizamos con cuidado las probabilidades de establecer ese acuerdo. Delors, un hombre muy respetado en Europa, podía ser muy duro al expresar sus ideas; algunos se quejaban de su exceso de firmeza. Mi comunicación con él fue siempre espléndida. Un día, mientras comentábamos las dificultades y requisitos, tanto económicos como políticos, para llegar a un acuerdo con la Comunidad Europea, Delors guardó silencio, meditó unos instantes y me dijo con toda claridad: "Presidente Salinas, podemos sentarnos a negociar los aspectos comerciales, de inversión y otros que exige la Comunidad Europea. Pero ese proceso puede tomar tantos años que al final, tal vez, los participantes habrán olvidado para qué se reunieron originalmente" .

Sus palabras me sorprendieron: era una forma cortés de decirme "hoy no, mañana tal vez". Antes de que pudiera responderle, Delors, retomó la palabra: "En realidad – abrevió -, si usted quiere conseguir un Tratado de Libre Comercio entre México y la Comunidad Europea, primero asegure el Tratado de América del Norte". El mensaje era evidente: si lograba convencer al coloso mundial y conseguir superar los duros y difíciles requisitos de apertura y eficiencia económica que exigirla el TLC, entonces México estaba listo para un tratado con Europa. Como corolario, agregé de manera contundente: "No le quepa la menor duda: logrado el TLC, habrá Tratado de Libre Comercio con Europa".<sup>8</sup>

Sus palabras me convencieron, en este tema, el camino hacia Europa pasaba por los Estados Unidos. Si queríamos diversificarnos, debíamos acrecentar nuestro potencial económico. Estábamos obligados a concentrarnos en la región de América del Norte. El nudo gordiano de la diversificación se resolvió con la aprobación del TLC.

Mientras concluía la negociación del Tratado, ensayamos algunos pasos con Europa: en abril de 1991 sustituimos el Acuerdo Comercial, que databa de 1975, con el Acuerdo Marco de Cooperación de la Unión Europea, uno de los más completos en su género y en ese momento, el más avanzado de cuantos había suscrito Europa con un país latinoamericano. Si bien ello no se traduciría en un acceso inmediato al mercado europeo, sí abría la posibilidad de establecer un convenio de apertura comercial una vez firmado el TLC. Hacia noviembre de 1992 se realizó la primera reunión de la Comisión Bilateral México – Comunidad Europea. El camino al libre comercio con Europa estaba abierto.

Sin el TLC, sin su perspectiva, no hubiéramos obtenido una adecuada respuesta europea para llevar sus flujos de inversión a México. Tampoco hubiera existido el interés político que propició un mayor acercamiento entre Europa y México. Con la expectativa del TLC, nuestro país adquirió una presencia cualitativamente distinta en el ámbito europeo; esto propició que tanto los dirigentes políticos como los inversionistas europeos tuvieran una respuesta mucho más rápida, con proyectos específicos, hacia el comercio con México.

También nos propusimos estrechar los nexos bilaterales. Con esa intención firmamos un Tratado General de Cooperación y Amistad con España; con Alemania, creamos la Comisión 2000 y con Francia la Comisión Binacional. El Reino Unido se convirtió en el segundo inversionista en nuestro país. Con las naciones del centro y del este de Europa avanzamos en la definición de un nuevo marco de relación. México participó como socio fundador del Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo.

Paso a paso construimos la diversificación dentro de la globalidad.

### **La cuenca del Pacífico**

En la configuración de la moderna globalidad, además de América del Norte y Europa, había una región que era indispensable penetrar para diversificarnos: la cuenca del Pacífico. Dentro de ella destacaba el mecanismo de Cooperación Económica del Pacífico Asiático (conocido por sus siglas en inglés como APEC). Estaba integrado por 15 países vecinos del Océano Pacífico. Incluía a los Estados Unidos y Canadá, así como a los principales países del sudeste asiático. Entre estos últimos, la lista incluía tanto a los denominados "tigres" (Taiwan, Hong Kong, Singapur, Corea del Sur), como a los más industrializados (Japón, Australia, Nueva Zelanda), los más poblados (China, Indonesia, Malasia, Tailandia, Filipinas), y otro de escasa población pero enorme riqueza petrolera, Brunei. Era la zona económica más dinámica del orbe: representaba el 40% de la población y del comercio en el mundo y constituía el 50% de la riqueza, al concentrar las principales reservas financieras y una parte sustancial de la tecnología de punta.

Puesto que nos encontrábamos en plena negociación del TLC, decidimos proceder por etapas. Primero, México logró la membresía del Consejo Económico de la Cuenca del Pacífico (PBEC). Después, en mayo de 1991, recibí en Guadalajara a los jefes de Estado de Nueva Zelanda, Perú y Costa Rica, así como a 486 delegados y observadores de otros 20 países, con el ánimo de promover la integración. El paso siguiente consistió en integrarnos al mecanismo de Cooperación Económica Asia-Pacífico, pues a través de él se tomaban las decisiones principales sobre comercio e integración. Nuestro acceso a este mecanismo parecía muy difícil: ningún país latinoamericano lo había conseguido. Al día siguiente de la ratificación del TLC, el 18 de noviembre de 1993, ingresamos como socios de pleno derecho. México abrió así para Latinoamérica el acceso a la APEC. Nos habíamos insertado, ¡por fin!, en el organismo fundamental del desarrollo en el Pacífico.

En noviembre de 1994, unos días antes de concluir mi mandato, asistí en Indonesia a la reunión de jefes de Estado de la APEC. Ahí acordamos crear una región de libre comercio. Establecimos fechas diferentes de inclusión, según el nivel económico de cada miembro: los más desarrollados ingresarían en 2010 y aquellos en vías de expansión en el 2020. Sin embargo, un obstáculo permaneció, pues la apertura se daría por decisión voluntaria y sabíamos que de esta manera siempre se podrían encontrar excusas. Una APEC unificada podía impulsar mayor apertura en las rondas globales.

Pusimos particular interés en nuestras relaciones con Japón y también con China, auténtica potencia del futuro. Reforzamos lazos con Singapur, Corea del Sur, Malasia y Tailandia. Abrimos siete representaciones diplomáticas en estos países.

La promoción de vínculos con Japón fue intensa. En el primer año de gobierno recibimos cinco misiones de alto nivel. Toshiki Kaifu nos visitó en septiembre de 1989. El apoyo japonés fue crucial para la renegociación de la deuda, sobre todo al momento de la constitución de las garantías. Sabíamos que en los Estados Unidos no verían con buenos ojos nuestra proclividad a promover inversiones con Japón, pero para nosotros ese mercado era muy importante.

Por su lado, el primer ministro de Malasia, Mohamed Mahathir fue muy crítico del TLC: al parecer el tratado representaba un reto para la región asiática del Pacífico.

### **Más iniciativas a favor del Sur**

Con el acceso a APEC, concluimos exitosamente la estrategia de diversificación de relaciones que nos habíamos propuesto desde 1989. Ciertamente con el TLC nos integramos al mercado más grande del mundo, pero no habíamos depositado todos nuestros activos ahí; al contrario, consolidamos los enlaces con Iberoamérica, abrimos el camino al Tratado de Libre Comercio con Europa, y nos vinculamos como miembros de pleno derecho en el Pacífico asiático.

Hubo que instrumentar iniciativas complementarias a este diseño diversificador. Hasta 1988, las relaciones de México con Asia y África se desarrollaban principalmente en el marco multilateral; a partir de 1989 intensificamos nuestros contactos bilaterales. En particular lo hice con Israel, cuando dialogué con Shimon Peres para promover propuestas de desarrollo; y años después, en 1995, me entrevisté con el militar de la paz y mártir de su patria Ytzak Rabin para agradecer su apoyo a mi candidatura para la presidencia de la OMC, y para confirmar la importancia de la paz.

Enfatizamos las relaciones con los países árabes, como Marruecos y, finalmente, con Sudáfrica. Cuando recibí a Nelson Mandela en la residencia oficial de Los Pinos, afloró una vez más la gran admiración por este incansable luchador en pos de la auténtica soberanía popular de su Nación, y por el respeto y la dignidad en su manera de conquistar la igualdad de sus compatriotas. Conversamos sobre lo inconveniente de las concentraciones de trabajadores de color que los anteriores dirigentes sudafricanos habían promovido para tener mano de obra disponible, y el problema para aquellos cuando carecían de libre movilidad para contratarse. Reforcé mi convicción acerca de lo errado de proponer otro acuerdo tipo "bracero" a los Estados Unidos, y en cambio lo acertado de la posición de insistir por el libre movimiento de personas. Mandela estaba cierto de la importancia que las movilizaciones de los grupos cívicos habían tenido en la eliminación del apartheid y en la democratización de Sudáfrica.

Como eje de la vinculación Norte-Sur, en el seno del Grupo de los 15 conversé con Rajiv Gandhi, primer ministro de la India; acordamos revisar el significado de ese organismo para adecuarlo a la nueva era de globalización económica ya la balcanización política. Su trágica muerte impidió que avanzáramos en ese propósito. La participación de Senegal en esas pláticas fue total.

### **De las iniciativas diplomáticas en el ámbito bilateral y regional pasamos a la acción decidida en los foros multilaterales**

Al inicio de 1994 ingresamos a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Durante más de 20 años este foro de análisis y evaluación no había aceptado a ningún nuevo miembro. Al incorporarnos, invocó "las reformas de amplio alcance [de México] y su participación constructiva". Este acceso nos permitió el auxilio técnico de este auténtico centro de reflexión y análisis de la más alta calidad, think tank de los países industrializados. Al mismo tiempo abrimos el camino para la adhesión de Polonia, Hungría, República Checa y Eslovaquia, mientras se preparaba el ingreso de Corea y se materializaban las intenciones de Israel, Sudáfrica, Chile, Argentina y Brasil. Si bien las decisiones y códigos de la OCDE son jurídicamente vinculantes, sus recomendaciones no son obligatorias. Nuestra membresía en esta organización otorgó certidumbre a quienes deseaban invertir en nuestro país, y al mismo tiempo ejerció una cierta presión hacia el interior para hacer comprender que era necesario compartir políticas de desarrollo comunes con quienes más habían crecido económicamente. El trabajo tesonero de Daniel Dultzin fue muy importante para la entrada de México a la OCDE.

Participamos activamente en la propuesta de reforma a la ONU , donde un latinoamericano, Javier Pérez de Cuéllar, se había desempeñado con distinción como Secretario General. Para apurar su transformación, rechazamos, por historia y geografía, que algunos de sus miembros se arrogaran atribuciones que pretendían cancelar soberanías. Propusimos reformas a la ONU para contar con un sistema colectivo de seguridad, legítimo y transparente, con base en los principios del Derecho Internacional; fue necesario insistir en fomentar la cooperación entre las naciones para hacer frente a la pobreza extrema; buscar la consolidación de un régimen comercial abierto que propiciase la expansión de la economía mundial; conceder prioridad a la adopción de acuerdos en materia de protección ambiental; velar por los derechos humanos y por las libertades fundamentales; establecer un régimen internacional más abierto, eficaz y multidisciplinario para el control de las drogas. En todo momento, manifestamos la necesidad de coordinar, con respeto a cada nación, las acciones contra el tráfico de estupefacientes.

Impulsamos las negociaciones encaminadas a suscribir el Tratado para la Prohibición Completa de Ensayos Nucleares, como también avalamos las tareas del comité preparatorio responsable de establecer la Organización para la Prohibición de las Armas Químicas, institución que comenzaría a funcionar a principios de 1995. México actuó eficazmente en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo y en la Conferencia Internacional sobre Población, así como en la de Derechos Humanos.

En el curso de los siete años que duraron las negociaciones de la Ronda Uruguay del GATT, nos convertimos en uno de los precursores de importantes propuestas que formaron parte del acta final de dicha Ronda, misma que fue ratificada por el Senado de la República.

En septiembre de 1990 compartimos un extraordinario resultado diplomático de claro impacto social, pues junto con Canadá, Egipto, Mali, Suecia y Pakistán iniciamos la Primera Cumbre Mundial en pro de la Infancia, llevada a cabo en la sede de las Naciones Unidas. El enorme entusiasmo de James P. Grant, entonces director de UNICEF, permitió hacer realidad esta propuesta singular.

#### **Una perspectiva más promisorio hasta noviembre de 1994**

Fue así cómo entre 1988 y 1994 transcurrieron seis años decisivos para la política exterior de México. Lo pudimos hacer porque contamos con un cuerpo talentoso de miembros del Servicio Exterior Mexicano comprometidos con las iniciativas del Gobierno. Al mismo tiempo, actualizamos sus instrumentos de trabajo y modernizamos el Servicio Exterior. Por primera vez, todas sus promociones se decidieron por concursos de méritos, y alentamos su crecimiento profesional. Ascendimos de categoría a casi 1,000 funcionarios de carrera, y, en 1993, se puso en vigor la nueva Ley del Servicio Exterior Mexicano.

Enfrentamos los retos que planteaban tanto el fin de la Guerra Fría, el surgimiento de la globalización económica, la unipolaridad militar como la multipolaridad económica. Fue un periodo excepcional que exigió una estrategia efectiva para seguir el ritmo de los procesos con- temporáneos de cambio. Con base en estos principios y mediante la diversificación de nuestras relaciones, la capacidad de acción mexicana se amplió, la voz de México era escuchada con respeto y nuestra presencia tenía significado en el mundo.

En noviembre de 1994, en el ámbito internacional, tanto la imagen, como el prestigio y la influencia de México iban en ascenso. Sin duda, eso nos permitió fortalecer la soberanía nacional y promover nuevas oportunidades a favor de los mexicanos. En el mundo, México ya no era sinónimo de crisis sino de importantes iniciativas. El primero de diciembre de 1994, al cumplir con la responsabilidad constitucional de entregar la presidencia en paz, México tenía una perspectiva promisorio de equilibrio, respeto y dignidad en sus relaciones internacionales. Todo ello fortalecía la soberanía nacional. Poco después, el "error de diciembre" y la nomenclatura se conjugaron para deshacer este largo y delicado trabajo.

1. Samuel P. Huntington, *The Third Wave. Democratization in the Late Twentieth Century*, Oklahoma: University of Oklahoma Press, 1993.

2. *Ibíd.*, p. 7.

3. *Ibíd.* p. 21. México fue incluido entre los países en movimiento hacia la democracia durante mi administración. Huntington escribió: "El partido gobernante en México, por primera vez, ganó apretadamente la elección presidencial en 1988 y perdió, por primera vez, una gubernatura estatal en 1989", p. 24.

4. Para un análisis comparado de dos naciones con experiencias históricas similares pero procesos diferentes de

integración, véase Cecilia Salinas Occelli, "Globalización y vecindades difíciles: Irlanda y México", tesis de licenciatura, México: ITAM, 1999.

5. Andrés Rozental, Política Exterior en la Era de la Modernidad, México, FCE, 1994, Introducción y Capítulo II.

6. *Ibíd.*

7. Reforma, julio 27 de 1999.

8. En marzo de 2000 se firmó el Acuerdo de Libre Comercio entre México y la Unión Europea. Fue un paso positivo de la Administración de Ernesto Zedillo. La prensa internacional confirmó la importancia del TLC para lograr ese acuerdo: "Europa tenía especial interés en alcanzar este acuerdo con México [...] desde la entrada en vigor del acuerdo Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos". *El País*, marzo 24 de 2000.

## 8

## UNA MEDIACIÓN DESCONOCIDA: EL DIÁLOGO ENTRE LOS PRESIDENTES DE CUBA Y ESTADOS UNIDOS

El 23 de agosto de 1994, a las 8:30 de la noche, entró mi secretaria María del Carmen Guerrero a la oficina de la residencia oficial de Los Pinos. Yo estaba de muy buen humor, pues, unos cuantos días antes, en medio de los peores augurios, habíamos celebrado la elección presidencial con los más alentadores resultados. María del Carmen se acercó y me dijo: "El presidente Clinton desea hablar con usted". Al tomar la bocina pensé que Clinton me haría un comentario sobre el desarrollo pacífico y notablemente concurrido del proceso electoral.

No me equivoqué. Las primeras palabras de Clinton fueron las que yo esperaba. Pero lo que siguió representó uno de los episodios más importantes de la segunda mitad del siglo XX para las labores diplomáticas de México. Las notas que tomé sobre esa conversación y otras que siguieron en los meses posteriores me han permitido recrear ese suceso extraordinario. Durante seis meses participé en el esfuerzo por derribar la barrera al libre comercio que los Estados Unidos le habían impuesto a Cuba a lo largo de cuarenta años.

Luego de felicitar me por la jornada electoral, el presidente Clinton pasó al tema de fondo. Me dijo que estaba muy preocupado por la salida de balseiros de Cuba hacia Florida. Agregó que la huida de esos migrantes cubanos amenazaba con generar un problema similar al de los llamados "marielitos", los cubanos que habían partido del puerto de Mariel, cerca de La Habana, a mediados de los ochenta. En aquel tiempo muchos de ellos terminaron en una base norteamericana en Arkansas; su comportamiento y eventual fuga del lugar generaron tales conflictos en el estado, que el entonces gobernador Bill Clinton perdió la reelección. El problema actual era mucho más grave, Clinton usó una frase muy característica para solicitar mi ayuda. *Please, check around*, me dijo: Quería que yo estableciera contacto directo con el gobierno de Cuba para conocer su opinión sobre la salida de los balseiros. Textualmente dijo: "No queremos una crisis". Me pidió que le compartiera la información del gobierno de la isla. Agregó que durante la época del presidente Reagan, ante los problemas de migración, se había acordado otorgar 20,000 visas por año, y que él estaba dispuesto a aumentar la cifra para resolver la situación. Finalmente, señaló que le preocupaba la confrontación que la presencia de los balseiros pudiera generar entre los antiinmigrantes de los Estados Unidos. El rechazo, además, podía desbordarse hacia otros estados, hacia California por ejemplo, en donde la hostilidad se dirigiría al final contra cualquier migrante, sin importar su origen.

El asunto era de la mayor importancia. Y, sin duda, más para los Estados Unidos, como su presidente me lo había hecho saber. Además, Clinton enfrentaba en esos momentos una situación muy delicada con Haití, pues desde julio los norteamericanos promovían una resolución del Consejo de Seguridad de la ONU para remover por la fuerza a sus dirigentes. Estados Unidos se preparaba para una intervención militar en el Caribe.

El problema también era muy delicado para Cuba, que atravesaba entonces por una terrible crisis, derivada de los efectos del bloqueo económico y agudizada por la caída de la Unión Soviética y de la mayoría de los países socialistas y por el cese de apoyos de los gobiernos que hasta entonces habían sido aliados de La Habana. Además, el tema tenía una enorme relevancia para México. Era obvio que en los Estados Unidos podía generarse una actitud más agresiva hacia todos los migrantes incluidos los mexicanos. En esos momentos enfrentábamos una posición hostil de las autoridades de California en contra de los migrantes, tanto legales como ilegales, e incluso contra sus descendientes. La sensibilidad sobre esta materia en nuestro país era muy alta. En el horizonte amenazaba el riesgo de un problema diplomático, político y social de dimensiones insospechadas.

Había que emprender la tarea con absoluta discreción. Si llevaba el asunto por los canales diplomáticos normales, se corría el riesgo de una filtración. Al mismo tiempo, necesitaba un conducto con el gobierno de Cuba que garantizara discreción total y acceso directo e inmediato con Fidel Castro. Desde el principio supe quién era la persona indicada.

Llamé por teléfono a Gabriel García Márquez, el Premio Nobel de Literatura, colombiano de origen y

mexicano por adopción. Yo confiaba plenamente en él. Habíamos sostenido una estrecha relación a lo largo de más de diez años y estaba convencido de su inteligencia, discreción y sensibilidad. Estaba enterado de que García Márquez se preparaba en esos días para viajar a Cuba. Él podía llevar el mensaje. Me comuniqué para preguntarle si podía acudir a Los Pinos. No le dije más, pero entendió perfectamente que si el presidente de México le solicitaba conversar personalmente casi a la media noche, debía tratarse de algo muy serio.

Llegó a mi oficina poco más de media hora después; había recorrido en un tiempo récord el trayecto desde el sur de la ciudad, en el Pedregal de San Ángel, hasta Los Pinos. Le comenté mi encomienda. Hombre emotivo, el escritor mostró en ese momento un aplomo extraordinario. Reflexionó un instante y dijo: "Es mejor que usted hable directamente con el Comandante". Entonces García Márquez llamó a Cuba. Sin mayor trámite dijo que yo tenía interés en hablar con Fidel Castro. Mientras lo localizaban, colgó el auricular y conversamos detenidamente sobre la importancia de la tarea a realizar y lo crucial que era mantenerla en absoluta discreción. Poco después, volvió a marcar a La Habana y me pasó al Comandante.

Hombre que sabe escuchar, Castro concentró su atención mientras le relataba la llamada de Clinton. Desde luego, en esa primera conversación no mencioné el nombre del presidente de los Estados Unidos; hablé de "el gobierno americano". Al terminar el mensaje, Castro respondió con claridad; me dijo que la salida de los balseros no era una táctica del gobierno cubano, sino el reflejo de una situación insostenible creada por los propios norteamericanos a través del bloqueo económico como por la Ley Torricelli. Era incomprensible que los Estados Unidos hicieran esfuerzos para disminuir esa migración ilegal, cuando al mismo tiempo la estimulaban a través de la radio. Por eso, me dijo Castro, su gobierno había decidido flexibilizar la política migratoria y permitir la salida de los balseros. Además, si el gobierno cubano trataba de impedir esa salida, con seguridad iban a generarse incidentes que los medios internacionales magnificarían para acusarlo de represivo. Por todas estas razones, comentó Fidel, había dado instrucciones muy claras en ese terreno: si alguien deseaba marcharse de la isla, no se impediría su partida, y mucho menos por medio de la fuerza. Me hizo ver que estaba dispuesto a encontrar una solución y que no se negaba a conversar. Sin embargo, subrayó que era necesario analizar las causas de esos movimientos, pues las medidas que se estaban tomando en los Estados Unidos endurecían el bloqueo y por lo tanto aumentaban las aflicciones económicas: eso era lo que alentaba la emigración.

Castro agregó que compartía mi preocupación por los posibles efectos de la salida de balseros en tomo al debate de los migrantes mexicanos. Desde su punto de vista, la forma de resolver la polémica era muy importante. El supuesto acuerdo norteamericano de otorgar 20,000 visas al año, señaló, no se había cumplido, pues el año anterior sólo habían expedido 964. Por último, me dijo que estaba dispuesto a tener conversaciones sobre migración con los estadounidenses, siempre y cuando se asumiera que lo principal era entender sus causas, que eran el bloqueo y su efecto sobre la economía del pueblo cubano. Concluyó que, de llevarse a cabo, ese diálogo daría una esperanza a quienes trataban de irse.

Al día siguiente, 24 de agosto, Clinton volvió a llamarme. Le transmití puntualmente los comentarios del presidente Fidel Castro; Clinton me dijo que estaba dispuesto a dialogar sobre la migración, como proponía Castro, pero no sobre otros temas. Sugirió realizar una reunión entre funcionarios de ambos países para comentar los asuntos migratorios. Discutir sobre otros tópicos, como el bloqueo, puede hacerse, dijo Clinton, pero no en las actuales condiciones. Señaló que se inclinaba por incrementar sustancialmente la migración legal. Insistió en la conveniencia de sentarse a resolver el problema antes de que se convirtiera en una situación inmanejable.

Inmediatamente después de esta segunda conversación con el Presidente Clinton, le pedí a García Márquez que le llevara el nuevo mensaje al presidente cubano. Antes yo había intentado dárselo personalmente pero no pudo responderme ya que en ese momento asistía a una conferencia de prensa, precisamente sobre las tensiones generadas por los migrantes. García Márquez viajó a Cuba. Llegó a La Habana a la 1:30 p.m. Media hora más tarde estaba con Fidel Castro. Cuando por la noche intenté hablar con Castro, él ya estaba informado. La comunicación le había llegado a la mitad de la conferencia de prensa. Durante ella, y poco antes de recibir mi mensaje, había dicho: "¿Será posible alcanzar la solución a las causas del problema? No lo sé, no estoy seguro de que sea posible". Al concluir su intervención, a punto de iniciar la sesión de preguntas y respuestas, recibió una tarjeta de García Márquez con los comentarios del presidente norteamericano. Esto le permitió matizar la parte final de su discurso.

Cuando Fidel Castro y yo terminamos de comentar las palabras de Clinton, el reloj de mi oficina marcaba de 1 a. m del 25 de agosto. Durante la conversación, Castro me hizo ver que entendía la importancia de empezar a dialogar: estaba dispuesto a moverse en esa dirección. Iban a trabajar para disminuir las salidas de balseros. Me comentó que no se oponía a examinar sólo el tema migratorio y agregó: "Comprendo la propuesta de los Estados Unidos. Se puede hablar de migración sin mencionar otros incisos, porque abrir el diálogo a otros asuntos podría acarrearles inconvenientes políticos. Logramos dialogar sin detrimento del prestigio de ninguno". Castro sabía que no era adecuado en ese instante, discutir ni mencionar nada más.

El mismo 25 de agosto de transmití al presidente Clinton el mensaje de Castro. Él me respondió que las condiciones climatológicas se complicaban en el estrecho que se extiende entre Cuba y Florida, lo que podía poner en riesgo la vida de los balseros. Era importante detener a los que salían de manera ilegal. Clinton estaba dispuesto a anunciar un aumento de la migración legal y propuso que un subsecretario de Estado fuera el responsable de mantener las conversaciones. Como la última reunión sobre migración se había celebrado en Cuba en 1984, proponía que ahora se desarrollara en Estados Unidos.

Por la tarde hablé con el presidente Fidel Castro. Respondió que estaba consciente del problema climatológico, y que había empezado a comunicar esta contingencia a la población para frenar las salidas. No podían hacer un anuncio definitivo que pudiera interpretarse como un cambio de instrucciones a sus guardafronteras, pero darían tiempo para iniciar las conversaciones. Comentó que ya se observaba un descenso en las partidas de balseros, pues pocas personas estaban dispuestas a emigrar bajo un clima amenazante. Me dijo que no tenía objeción en que los intercambios de opinión se desarrollaran en los Estados Unidos. Manifestó se sorpresa ante una declaración de la procuradora de justicia estadounidense, quien afirmó que Castro había puesto condiciones sobre "el nivel de los participantes" en las pláticas. Deseaba que este punto se aclarara: no había establecido ninguna demanda respecto al nivel de la delegación que sostendría las pláticas; sólo pedía que sus integrantes fueran capaces y que contaran con la confianza de su presidente.

Más tarde le hice saber a García Márquez que Washington estaba de acuerdo con las observaciones del Comandante. Sin embargo, les inquietaba un punto: si el tiempo mejoraba, ¿se reanudarían las salidas masivas? Pocas horas después, la televisión cubana difundía una comunicación de los guardafronteras, quienes hacían ver que las condiciones meteorológicas eran muy adversas para intentar salir del país.

Lo más importante es que se había acordado el diálogo. Los preparativos llevaron varios días. Finalmente, empezaron las reuniones en Nueva York. Las encabezaron dos personajes: el subsecretario Peter Tarnoff acompañado de Michael Skoll, enviados por el presidente norteamericano, y Ricardo Alarcón, un representante de gran experiencia enviado por el presidente Fidel Castro, quien había participado en las negociaciones de 1984.

El sábado 27 de agosto hablé de nuevo con Castro. García Márquez cenaría el lunes siguiente con el presidente Clinton, y surgió la idea de que, a través del escritor colombiano, el Comandante le enviara una carta personal al presidente de los Estados Unidos. Castro comentó que una medida como ésa debía pensarse con mucho detenimiento.

El encuentro del presidente Bill Clinton con García Márquez se celebró el lunes 29 de agosto. Yo le había hecho saber a Clinton que García Márquez estaba al corriente de las gestiones para el diálogo. Durante la cena, Clinton no dijo una sola palabra sobre Cuba, pues la situación era delicada, pero escuchó con mucha atención a García Márquez. Ése era el propósito, precisamente. La exposición del escritor fue muy clara y contribuyó a que el presidente entendiera mejor la posición cubana, el papel de Castro, su personalidad y su punto de vista sobre la sicología de los norteamericanos. Respecto a la persistente petición de los norteamericanos al gobierno de Cuba ("tengan un gesto de flexibilidad antes de hablar del bloqueo"), el Premio Nobel dejó muy claro que el contenido del gesto solicitado había cambiado con los años: ahora era la democratización, antes había sido romper vínculos con la Unión Soviética, la salida de los cubanos de Angola, Etiopía y Nicaragua, o bien terminar con el apoyo a la guerrilla latinoamericana. Todas esas peticiones del pasado se habían cumplido de una u otra forma y los estadounidenses no habían correspondido siquiera con un intento de diálogo. García Márquez concluyó diciéndole a Clinton: "Trate de entenderse con Fidel, pues él tiene muy buen concepto de usted".

Iniciadas las conversaciones formales en Nueva York, el 30 de agosto recibí otra llamada del presidente Clinton. Me hizo saber que el ex presidente James Carter había tratado de entrar en contacto con los cubanos. No era la primera vez que Carter tomaba iniciativas personales: en ese momento, intervenía en Haití, como antes lo había hecho en Corea del Norte y Serbia. Con las elecciones estadounidenses a unas cuantas semanas de distancia, era el peor momento para enviar tropas a Haití, a pesar de que ante los electores se argumentaba que era una acción a favor de la democracia y de los derechos humanos. La tensión en ese frente era muy grande. El Comandante debe saber, pidió Clinton, que no empleará ningún otro conducto para comunicarse con él que no sea el Presidente de México; que Castro supiera también -subrayó Clinton - que Carter no recibía directrices y que muchas veces le había pedido que se abstuviera de entrar en contacto con los cubanos para no complicar las delicadas negociaciones iniciadas en Nueva York. Al mismo tiempo, Clinton me confirmó que cuando menos serían 20,000 las visas que los Estados Unidos entregarían cada año a Cuba. Por lo demás esperaba que con el inicio del diálogo se estableciera un control sobre la salida de balsaeros cubanos.

Inmediatamente le transmití estas palabras al presidente Castro. Me respondió que las 20,000 visas ofrecidas eran muy pocas, porque como en los ocho años anteriores sólo se habían otorgado 11,000, había 160,000 cubanos a la espera. Las 20,000 visas reducían el problema, pero no lo resolvían. Al mismo tiempo, el Comandante quería que Clinton supiera que con el argumento de las condiciones climáticas había prohibido la salida de niños y adolescentes.

El jueves primero de septiembre me llamó el presidente Clinton. Me notifico que ya se habían realizado el primer día de conversaciones. Reconoció la calidad del equipo negociador de Cuba, por, su experiencia y su actitud constructiva. Estaba dispuesto a elevar el número de migrantes legales si los cubanos controlaban la salida de los balsaeros ilegales. Me pidió que le transmitiera con claridad a Castro el siguiente mensaje: sabía que los cubanos estaban preocupados por la capacidad de su gobierno para admitir a 20,000 migrantes (dados los obstáculos que las leyes norteamericanas imponían); sin embargo, deseaba que tuvieran la seguridad de que él cumpliría su compromiso. Era importante, concluía Clinton, que las autoridades de Cuba aceptaran el regreso voluntario de los balsaeros que permanecían en Guantánamo.

Cuando le comuniqué lo anterior, el presidente Castro comentó que tal vez los norteamericanos esperaban que él les resolviera el embrollo que ellos mismos habían creado, sin que ningún problema cubano se colocara siquiera sobre la mesa de discusión. Todo podía quedar en un acuerdo formal, alertó, pero las causas que originaron el conflicto seguirían presentes. Así no se podría encontrar una solución responsable y a fondo, dijo. Nada se lograría en realidad mientras no se analizara la situación económica creada por el bloqueo. Entonces le hice saber al presidente Fidel Castro que Clinton entendía sus argumentos, pero que enfrentaba una situación política interna muy seria; lo más importante por ahora era sentarse a dialogar. Castro tenía una enorme desconfianza. Y me lo confirmó al decirme que habían padecido el recrudecimiento del bloqueo, y que, aún peor, habían sido engañados más de una vez. Proponía luchar por una solución definitiva y verdadera del problema. “Yo comprendo las complicaciones de Clinton – comentó – pero no puedo olvidarme de las contrariedades nuestras, del momento difícil que atravesamos, de la estrategia desplegada para destruirnos.” Le repetí que percibía buena fe en Clinton. Y le insistí en que estábamos frente a una especie de “escalera” con varios peldaños; lo importante era subir el primero, y ese primer peldaño era sentarse a hablar, aunque sólo fuera sobre el tema migratorio. Si se mostraba voluntad, seguramente se crearían las condiciones políticas para que más adelante se diera el diálogo sobre otros temas muy importantes, como el del bloqueo y su impacto en la economía, concluí

El presidente Castro respondió que la misma prensa norteamericana señalaba que era necesario dialogar con Cuba sobre todos los temas. Ahí estaba ya la oportunidad para sentarse a conversar. Castro preguntó si más tarde Bill Clinton podría de veras acceder a hablar sobre otros asuntos. Agregó que más adelante se necesitaría un eslabón que permitiera vincular estas conversaciones sobre migración con otros tópicos que a él, Castro, le interesaban, como el bloqueo y la situación económica.

Mientras tanto, Gabriel García Márquez llegó a Cuba. Iba con mi jefe de prensa, José Carreño, en un avión de la presidencia. Llevó el resultado de la reunión con Clinton y mi petición de que transmitiera de manera personal algunos detalles sobre las conversaciones. El 2 de septiembre, García Márquez salió de Cuba, después de entrevistarse con Fidel, y solicitar, además, que liberaran a un escritor cubano que estaba detenido.

Castro accedió a la petición de García Márquez, pero le advirtió: "Gabo, te vas a arrepentir".

El lunes 5 de septiembre el presidente Castro llamó para decirme que había importantes avances en las pláticas. Las posiciones, me explicó, se estaban acercando con base en un documento elaborado por los propios norteamericanos a partir de otro inicial presentado por los cubanos; había ya un proyecto de comunicado. Sin embargo, Fidel me expresó que había dos puntos indispensables a considerar.

El primero se refería a que en el documento debía señalarse explícitamente que se eliminarían las medidas establecidas por los Estados Unidos, el 20 de agosto de ese año; esas medidas prohibían vuelos de fletamento, llamadas telefónicas entre ambas naciones y la transferencia de recursos que los cubanos radicados en los Estados Unidos desearan hacer a Cuba. Con esto, afirmó Castro, se lograría lo que se estaba buscando: una salida a la difícil y engorrosa situación.

El segundo punto requería cuando menos de un pacto verbal con Bill Clinton. Castro deseaba que el presidente norteamericano estableciera conmigo el compromiso de que más tarde se sentaría a hablar sobre el problema del bloqueo. Ése, afirmó Castro, era el enlace que él estaba buscando entre estas conversaciones y las siguientes. Anoté con precisión lo que me dijo:

Dígale al presidente Clinton que se comprometa con usted, el presidente de México, a sentarse a conversar sobre las consecuencias económicas del bloqueo. No le pido que lo ponga en un papel. Basta que se lo diga al Presidente de México, porque este diálogo se inició con el Presidente de México, en el momento en 'que usted me dijo que percibía flexibilidad en la actitud del presidente de los Estados Unidos. Que espero una confirmación de Clinton a través de usted, en el sentido de que está dispuesto a discutir las causas económicas lo más pronto posible. Con esto se resuelve el problema.

Para concluir, Fidel remarcó que no era fácil detener el éxodo de los cubanos. En la madrugada del día 6 de septiembre me llamó el embajador de Cuba en México, Abelardo Curbelo; me traía un mensaje escrito del Comandante en el que confirmaba su posición. A las 8:30 de la mañana, mi secretario privado, Justo Ceja, me lo entregó.

Ese mismo día le llamé a Clinton. Le transmití con fidelidad y sin ningún añadido los dos puntos señalados por el presidente Castro. Necesitaba meditarlo, me dijo, y más tarde platicaría conmigo. Por la noche, Clinton me regresó la llamada. Me comentó que en Nueva York ya existía una base constructiva para alcanzar un arreglo. No obstante, él había señalado desde el principio que en esas conversaciones sólo se hablaría de migración, lo que les hacía difícil incluir en el comunicado cualquier referencia a las medidas aplicadas el 20 de agosto. Solicitaba que en el documento por firmarse no se incluyera el primer punto, es decir, la exigencia cubana de eliminar las prohibiciones emitidas el 20 de agosto. Él mismo se encargaría, sin embargo, de que en 45 o 60 días se suprimieran esas restricciones. Le pedía a Fidel Castro que "probara su buena fe" y que "confiara en su palabra".

Respecto al segundo punto, el presidente estadounidense fue muy claro: no podía aceptar que se supusiera que las pláticas en Nueva York estaban condicionadas a tratar un tema diferente a la migración. Por eso, y para no tener problemas si en cualquier momento tuviera que hacer una declaración pública sobre estas conversaciones, Clinton deseaba comunicarle a Castro que sí sería posible, más adelante, sentarse a discutir sobre los aspectos fundamentales de la relación bilateral. Ya se habían sostenido discusiones similares en el pasado y esto probaba que podrían repetirse en el futuro. En ese diálogo por venir, cada una de las dos partes presentaría los asuntos a tratar. Deseaba que Fidel Castro supiera que él estaba dispuesto a hablar no sólo sobre estos dos temas, sino acerca de otros adicionales. Quería que Castro lo supiera para que pudieran llegar a una conclusión positiva en las negociaciones de Nueva York.

De inmediato me comuniqué con el presidente Castro. Le transmití al pie de la letra las afirmaciones del presidente norteamericano. Al mismo tiempo le comenté, como lo había hecho antes con Clinton, que durante estos intercambios me había concretado a transmitir las expresiones de cada uno de los dos presidentes. En ningún momento había hecho ningún agregado. Si acaso, en diversos puntos había puesto algún énfasis. Concluí señalando que había tomado notas por escrito de estas conversaciones para comunicarlas en forma fidedigna.

Le dije a Castro que me parecía sincera la promesa de Clinton; desde mi punto de vista, podía creer en sus palabras. A Castro le preocupaba una sola cosa: Si la afirmación de Clinton en el sentido de que estaba dispuesto a hablar no sólo de esos dos puntos, sino de otros más, no sugería algún punto que cuestionara la soberanía de Cuba. Le dije al presidente Castro que en cualquier diálogo o negociación, ni los mexicanos ni los cubanos aceptaríamos jamás que alguien pretendiera atentar contra la soberanía. Que en ese caso, nosotros nos levantaríamos de cualquier trato, como seguro ellos lo harían. Mi comentario tranquilizó al Comandante, quien me dijo:

Usted, señor presidente, es el depositario de nuestras garantías. Es importante que tome nota de todo, no solo con vista a los problemas de ahora, sino con la mirada puesta en la historia. Para los cubanos, el testimonio suyo es de una enorme importancia, por lo cual le vamos a desear más salud que nunca.

Sin embargo, Castro agregó que quería meditar la propuesta de Clinton. Se despidió y me dijo que me llamaría más tarde.

Pasadas las 11 de la noche del 6 de septiembre, el presidente Castro llamó de nuevo. Literalmente me dijo:

Presidente Salinas: voy a hablarle muy despacio para que usted pueda tomar nota- como me dijo que lo hace- de mi respuesta al mensaje del presidente Clinton. y mi contestación es ésta: aceptamos lo que propone y confiamos en su palabra.

Después agregó: "Éste es todo el mensaje". Para terminar, me hizo saber que al día siguiente los representantes cubanos serían llamados a la isla para que él personalmente les diera instrucciones; regresarían a Nueva York el jueves 8 de septiembre. El Comandante consideraba que la negociación quedaría cerrada a más tardar el viernes 9. Al despedirse, me dijo: "Presidente Salinas, gracias por la forma tan precisa y honesta con la que usted llevó a cabo este intercambio de conversaciones. Espero que continúe siendo nuestro puente de enlace, y que no se rompa la comunicación con usted hasta que todo esto esté concluido".

Al colgar el auricular era ya la media noche en México; llamé inmediatamente a mi embajador en Washington para pedirle que anunciara a la Casa Blanca que yo tenía urgencia de hablar con el presidente Clinton. El embajador Jorge Montaña lo hizo y, a pesar de lo avanzado de la hora en la capital norteamericana, minutos después recibí la llamada del presidente Clinton. Le transmití textualmente el mensaje de Fidel Castro. Su expresión literal fue: "Gracias, gracias, muchas gracias. Gracias, Carlos".

El viernes 9 de septiembre, las cadenas internacionales de noticias informaron que Cuba y Estados Unidos habían alcanzado un consenso en Nueva York y que las pláticas habían concluido. Terminó el problema de los balseros y la posibilidad de una crisis mayúscula entre esos dos grandes países.

Mis notas finalizaron con la siguiente reflexión:

Hoy, 10 de septiembre en el vuelo de Río de Janeiro a México, espero que luego de ascendido el peldaño, efectivamente pueda darse el siguiente paso para restablecer las relaciones entre estos dos grandes países, sin traicionar su soberanía y sus propias decisiones y mediante el avance en el camino de la justicia, la libertad y la democracia. Esto mismo afirmé, sin traicionar la confianza de mis interlocutores, en la reciente reunión del Grupo de Río. El presidente de Argentina no entendió mi mensaje y se puso muy agresivo al exigir que condenáramos a Cuba, lo que sólo hubiera tensado el diálogo y entorpecido la feliz conclusión de las negociaciones en Nueva York.

El sábado 17 de septiembre, el ex presidente Carter y dos miembros de la administración Clinton llegaron a Haití para convencer a sus dirigentes de que abandonaran el país. Mientras dialogaban con ellos, tropas de los Estados Unidos concluían sus preparativos para volar esa noche hacia la isla. Habían preparado fríamente la invasión. En la tarde, con los aviones americanos ya en el aire, los jefes haitianos accedieron a dejar su país. Esa crisis también había concluido.

En los días siguientes, mantuve la comunicación con el presidente Bill Clinton y con el presidente Fidel

Castro. El 22 de septiembre, el presidente Castro me envió una carta:

Querido amigo:

Leí por cable internacional que usted se reunirá con Clinton el lunes, y que uno de los temas a tratar sería Cuba.

Sé que usted tiene mil y un temas de interés mexicano e incluso personal que tratar con Clinton. Pero cuánto me alegra esa posibilidad de contactar con él en este oportuno instante.

Tengo la seguridad de que usted no olvidará nunca nuestras históricas comunicaciones en aquellos días dramáticos. Hablo de históricas conversaciones porque para Cuba y su futuro lo son. Igualmente, menciono la palabra dramáticos porque así lo fueron, ya que en ese delicado y complejo enfrentamiento estaban en juego la existencia de nuestro país y tal vez la vida de no se sabe cuántos compatriotas nuestros decididos a defenderlo. No dejarla de ser tampoco muy elevado el costo para los Estados Unidos, situados ante un posible problema insoluble a corto, mediano y largo plazos.

Le ruego me crea que en esos días lo pude conocer mucho mejor a usted: su inteligencia, su precisión, su eficiencia, su seriedad. Como ya le dije, sin su participación no habría sido posible el acuerdo. No quise pedir garantías adicionales porque no deseaba realmente poner en duda la honorabilidad de Clinton, y sobre todo porque lo teníamos a usted como garante, y eso era para nosotros lo esencial. Los intercambios fueron rápidos y también las respuestas. Por nuestra parte, hemos mantenido absoluta discreción. Veo que usted, por lo que pude apreciar sin abordar el asunto, ni siquiera a su ministro de Relaciones Exteriores informó del contenido de los intercambios. Yo, por otro lado, he sostenido conversaciones con varias importantes personalidades norteamericanas que nos han visitado, y no he pronunciado una sola palabra sobre el tema. A nuestra opinión pública sólo hemos informado lo tratado en Nueva York, aunque ello no fuera tarea fácil. Era necesario extremar la discreción. Pienso que lo hemos logrado. Que la historia se encargue de consignarlo todo. Gabo, por fortuna, tal vez sea el más excepcional e informado testigo de nuestro trabajo. Cuán sabio fue de su parte introducirlo en todo esto.

Quizás ahora se abre una nueva página. De usted va a depender mucho. Es necesario que ahora Clinton haga realidad sus palabras en relación con las medidas del 20 de agosto, en el plazo prometido, y que ello no se dilate un día más y se incluyan todas y cada una de las medidas anunciadas ese día, ni una más ni una menos, tal como se expresaba claramente en el párrafo que eliminamos del comunicado de Nueva York, a solicitud de Clinton. Después es necesario un periodo "que no sea para las calendas griegas", como le dije, en el cual debemos ir realmente al fondo de la cuestión que impulsa el éxodo masivo. Esto realmente iniciarla una nueva etapa en las relaciones Estados Unidos - Cuba, tan conveniente para todos en este hemisferio. Es la esencia de lo que ahora esperamos de los intercambios sostenidos y los compromisos adquiridos.

No nos gustó, se lo digo con toda franqueza, la Declaración de Río. "Es una descarada intervención en los asuntos internos de Cuba y una traición", le dije a su Canciller Tello. Él nos explicó, y nosotros ya lo sabíamos, el arduo y constructivo trabajo que usted e Itamar realizaron. También nos entregó copia de sus nobles y valientes palabras. Nos dolió mucho, muchísimo, el momento en que esas declaraciones se produjeron. Por ese turbio y cobarde camino nada se alcanzará jamás de nosotros.

Debo añadirle, para finalizar; que estamos cumpliendo rigurosamente nuestros compromisos. Como le expresé en mi última comunicación que esperábamos hacerlo, se logró detener las salidas masivas sin uso de la fuerza, sin violencia, sin armas, sin una sola gota de sangre. Contamos con el respeto y la autoridad de la Revolución aun ante sus propios adversarios, o de aquellos que ante duros sacrificios y necesidades se ven compulsados a emigrar de esta plaza sitiada, hostigada y amenazada que es Cuba.

La normalización de las relaciones entre ambos países es la única alternativa. Un bloqueo naval no resolvería nada; una bomba atómica, para hablar en lenguaje figurado, tampoco. Hacer estallar a nuestro país, como se ha pretendido y todavía se pretende, no beneficiaría en nada los intereses de los Estados Unidos. Lo haría ingobernable por cien años y la lucha no terminarla nunca. Solo la Revolución puede hacer viable la marcha y el futuro de este país. Ojalá usted pueda convencer a nuestro ya casi común

amigo de estas verdades. en el breve tiempo de que disponga para ello durante su encuentro.

No olvidaré tampoco nunca sus diáfanas y categóricas palabras cuando le expresé mis preocupaciones de que alguien pretendiera interferir en cuestiones que atañen exclusivamente a la independencia y soberanía de Cuba: "Usted tiene la fórmula, no lo acepte".

Le deseo éxitos en todo, querido amigo, y le envió un fuerte abrazo.

Me reuní con el presidente Clinton en Nueva York donde asistimos a la Asamblea Anual de la ONU. Personalmente me ratificó sus compromisos. Me pidió que continuara contribuyendo a la comunicación con Castro. Según anoté el 26 de septiembre, Clinton me había prometido que antes de la elección de noviembre resolvería el problema de la comunicación telefónica con Cuba. Esta no era una solicitud de los cubanos pero al parecer había interés de los norteamericanos hacia la iniciativa. Sin duda representaba mucho para las numerosas familias que tenían miembros en Cuba y en los Estados Unidos. Por otra parte, me dijo que las reformas en la agricultura cubana le parecían un paso importante, era muy alentador; subrayo, observar los mercados campesinos que empezaban a desarrollarse libremente en Cuba. Era la primera vez que los norteamericanos de origen cubano en el Partido Demócrata reaccionaban de manera positiva a un cambio promovido por el gobierno de Cuba. Clinton uso una frase significativa para expresar su satisfacción: "¡Estamos negociando sin negociar!"

Ante la Reunión Cumbre programada para diciembre en Miami, a la cual estaban convocados todos los jefes de Estado de América Latina y del Caribe, con excepción de Castro, Clinton pidió que hubiera apoyo para que la reunión no se "cubanizara", es decir, que las decisiones tomadas en Cuba no convirtieran esa Cumbre en un debate sobre las relaciones con la isla o en un conflicto con la comunidad cubano-americana de Miami. "Mucha gente en Florida piensa que ha llegado el momento de revisar nuestras políticas con Cuba", dijo Clinton en tono positivo. Por otra parte, el presidente de los Estados Unidos lanzo una pregunta que inquietaba a muchos: ¿qué hacer con los cubanos que estaban en Guantánamo? Para terminar me señaló que sus tiempos políticos contemplaban tres momentos decisivos: antes de la elección, la elección y la Cumbre.

El 30 de septiembre, Castro me habló sobre la solicitud de apoyo para la reunión de Miami. Era necesario que los organizadores fueran más precisos sobre qué hacer para evitar enredos durante la Cumbre. Había problemas en la base de Guantánamo: la gente atravesaba por los campos minados. Ya habían salido 83 personas, a las que se les estaba reintegrando con sus familias. Era necesario verificar el número de los que querían salir y el de los que deseaban regresar. Castro propuso que estos dos problemas se analizaran juntos para encontrar la solución mediante el diálogo. "Es un asunto complejo, pero en este clima positivo sí es posible resolverlo", concluyó.

El 16 de octubre Castro me envió una carta. En ella me pedía que mantuviera el contacto. El 18 de octubre le respondí:

A través de la presente, quiero ratificarle que los compromisos verbales que el Presidente de los Estados Unidos estableció conmigo respecto a Cuba son claros y soy garante de su cumplimiento. Luego de llegar a un primer acuerdo sobre migración y de comprometer a Clinton en acciones antes impensables (como la afirmación en el sentido de que en las relaciones bilaterales Cuba - Estados Unidos todos los temas podrían tratarse) se confirma una perspectiva positiva.

Dos párrafos más adelante agregué:

Anexo a la presente un amplio ensayo histórico sobre la relación entre México y Cuba (casi 500 años). Lo incluyo para enfatizar que los intereses que me han movido a participar y actuar tienen que ver con el respeto que usted, su Revolución y su gran Pueblo me inspiran. Hay un interés mutuo por la independencia y la soberanía de ambas naciones; además, una honda preocupación por su seguridad y bienestar. Nuestros pueblos nos han hecho responsables de sus vidas y su honor. Estos intereses son vitales para México y para Cuba. Y la prueba de esta responsabilidad compartida es que algunos momentos decisivos en la vida de los cubanos se iniciaron en México, y varios acontecimientos trascendentes para la vida de mi patria se iniciaron en Cuba. Puede usted estar seguro de que mi

compromiso en este asunto no responde sólo a una política circunstancial: refleja la responsabilidad que cualquier autoridad de la nación mexicana tiene frente a los intereses y la soberanía de los cubanos.

El 19 de octubre el presidente Clinton me hizo saber que seguían trabajando en las comunicaciones telefónicas Estados Unidos-Cuba. Los puntos relativos a la posibilidad de viajar desde la isla hacia territorio norteamericano se revisarían después de la elección. El 4 de noviembre, Castro le envió una nota a García Márquez:

Gabo, independientemente de que el futuro pueda determinar algo más conveniente, pienso que por ser Salinas la persona que actuó como impulsor, testigo y garante de los intercambios entre Estados Unidos y Cuba en los momentos de la crisis y por ser la persona más informada sobre esto, nosotros preferimos que sea él mismo quien se siga ocupando del asunto.

El 8 de noviembre de 1994 se llevó a cabo la elección norteamericana. Los republicanos recuperaron la mayoría en el Senado; también, por primera vez en más de dos décadas ocuparon la mayoría de las gubernaturas; además, lograron el control de la Cámara de Representantes por primera vez en cuarenta años. Fue un desastre político para el presidente Clinton y el Partido Demócrata.

El lunes 21 de noviembre conversé con el presidente Fidel Castro. Yo había estado en Indonesia por 48 horas, en la reunión donde México participó por primera vez como miembro de la APEC. Se encontraba también el presidente Clinton. Se veía muy afligido luego del resultado electoral. Platiqué en privado con él. Durante la charla me pidió que averiguara la posición del Comandante respecto a los cubanos alojados en Guantánamo. Sobre este asunto, Castro me dijo ese lunes que no podía resolverse en forma unilateral. Al presidente cubano le molestaba que las noticias sobre lo que ahí pasaba le llegaran a través de la prensa. Ahora que las conocía por mi conducto pedía intercambiar ideas sobre el tema. Invocó motivos humanitarios para atender el problema.

Finalmente, el presidente Castro me dijo:

De nuestro asunto esencial no hay noticia. Han pasado los 45 días, han pasado los 60 días, han pasado dos meses y medio y no hay noticias, no hay indicios. Sería bueno, de alguna forma, recordar este asunto, aunque yo comprendo las dificultades que han tenido en estos días luego de los resultados del proceso electoral. Yo tomo en cuenta eso, por eso no hemos insistido, hemos estado esperando, confiando, desde luego, en lo que se ofreció, en lo que se prometió.

Nueve días después, el presidente Castro llegó a México como invitado a la ceremonia de renovación del Poder Ejecutivo. También asistió el vicepresidente Al Gore.

Conviene destacar que al inicio de estas charlas telefónicas, el presidente Clinton me había transmitido una preocupación: en la prensa norteamericana empezaba a publicarse que el presidente de México era el promotor de las conversaciones Clinton-Castro. Le dije que con seguridad se trataba de rumores sin sustento, y que sabríamos guardar la discreción. Más tarde, Clinton me comentó que, efectivamente, jamás se confirmaron esos dichos. Cumplimos con el compromiso de actuar con reserva. Lo que a mí me interesaba era contribuir al diálogo, evitar una crisis y construir condiciones para un futuro de mejores relaciones entre Cuba y los Estados Unidos. Pensaba en actuar a favor de la paz en la región. Porque siempre he considerado que es mejor el diálogo que la confrontación.

Para mayo de 1995 los gobiernos de Cuba y Estados Unidos habían suscrito un acuerdo migratorio, que además normaba la devolución de los cubanos que intentaban llegar de forma ilegal a los Estados Unidos al cruzar el mar. El servicio costero norteamericano, en virtud de lo acordado, los regresaba a la isla. De acuerdo con lo publicado por el diario cubano *Granma* en junio de 1999, casi dos mil personas habían sido reintegradas a Cuba.

Mi responsabilidad presidencial terminó el 30 de noviembre de 1994. Sin embargo, tanto el presidente Clinton como el presidente Castro me pidieron que continuara mi labor de enlace. En noviembre comenté esta petición con el presidente electo Ernesto Zedillo, y procuré cumplir con la encomienda. El descalabro electoral

del partido demócrata en las elecciones de finales de 1994 complicó el entorno político de Clinton. Esto difirió el cumplimiento de los compromisos asumidos. Para el primer trimestre de 1995, las condiciones de acoso en México que el nuevo gobierno generó hicieron prácticamente imposible que yo continuara llevando a cabo esa delicada función. En julio de 1995 tuve la última comunicación sobre este tema con la Casa Blanca y con el presidente Castro.

Conviene recordar que a mediados de los ochenta los cubanos hicieron un primer acuerdo con la administración de Ronald Reagan. Los norteamericanos se comprometieron a otorgar "hasta" 20,000 visas por año. Diez años se perdieron prácticamente, pues con unas cuantas visas que daban, pudieron argüir que habían cumplido. En todos esos años no llegaron en total a 10,000 visas, lo que implicó que alrededor de 180,000 ciudadanos residentes en Cuba no tuvieran acceso a las visas acordadas. Los nuevos acuerdos de 1994 y 1995 establecieron que "no menos" de 20,000 visas por año serían emitidas. Para finales de la década se señaló que "esas cuotas se han ido cumpliendo".<sup>1</sup> La falta de suficientes visas dio lugar a un auténtico contrabando de seres humanos; se documentó que se cobraba alrededor de 5,000 dólares para trasladarlos clandestinamente de Cuba a Miami por medio de lanchas rápidas que evadían la guardia costera norteamericana. No se tenían noticias de que un solo contrabandista que promovía este tráfico de emigrantes hubiera sido apresado en Estados Unidos. No había más visas para cubanos que las acordadas; pero a todo el que llegaba ilegalmente por el mar le concedían residencia y autorización para buscar empleo. Era una contradicción absurda que produjo familias dislocadas, tragedias en el mar y notables disputas políticas.

Un hecho lamentable ocurrido en 1996 terminó con la posibilidad de "hablar sobre cualquier tema" entre Cuba y Estados Unidos: varias personas perdieron trágicamente la vida cuando unas avionetas que se desplazaban desde Florida fueron derribadas por elementos de la fuerza aérea cubana. Meses antes, la presencia de aeronaves norteamericanas que sobrevolaban La Habana y otras partes del espacio aéreo de Cuba, habían generado reclamos y advertencias por parte del gobierno de Castro. En el caso de las avionetas derribadas, los cubanos habían disparado con el argumento de que se estaba violando su espacio aéreo. El presidente Castro asumió la responsabilidad de la orden. Sin embargo, fueron tan sólo unos segundos lo que medió entre los disparos y la comunicación de las naves de la fuerza aérea cubana con su mando: resultaba imposible que Castro hubiera ordenado abrir fuego. Como represalia frente a estos hechos, el Congreso norteamericano convirtió en ley la iniciativa Helms-Burton, la cual obtuvo un gran rechazo internacional. Era una ley que lastimaba al pueblo cubano y era contraria a la libertad de comercio.

Aquí conviene aclarar que, antes de este lamentable episodio, se habían suscitado contactos a través de importantes personalidades entre el gobierno de Cuba y el de los Estados Unidos, relacionados con la búsqueda de una mejoría de las relaciones entre ambos países, en uno de los cuales Cuba planteó como algo importante su preocupación por los riesgos y problemas que podían provocar los vuelos sobre territorio cubano de avionetas provenientes de Florida. Dependencias del gobierno norteamericano se comprometieron a impedir que estos vuelos se repitieran. Establecido ese compromiso, la orden de fuego de la fuerza aérea cubana se produjo de forma automática al acercarse los aviones a tierra, en virtud de instrucciones que ésta tenía desde varias semanas antes y nadie se había ocupado de revocarlas formalmente, pues los dirigentes cubanos suponían que no se repetirían los sobrevuelos en el espacio aéreo de Cuba. Varias vidas se perdieron por no cumplir lo comprometido.

Estos hechos se pudieron conocer por indagaciones publicadas en un extenso y pormenorizado artículo de la revista norteamericana *The New Yorker*, del 26 de enero de 1998. El ensayo fue escrito por Carl Nagin bajo el título "El tiro por la culata" <sup>2</sup>. En dicho artículo se confirmó que el gobierno cubano había expresado su preocupación sobre esos vuelos a personajes que los visitaron con la anuencia de Clinton.<sup>3</sup> También lo hicieron a través de comunicados al Departamento de Estado y a la oficina de intereses de Estados Unidos en La Habana. "Las protestas fueron ignoradas", escribió Nagin.<sup>4</sup> La oficina del Secretario de Transporte de Estados Unidos, Federico Peña, le confirmó al reportero que Peña le había instruido a la Agencia Federal de Aviación (FAA por sus siglas en inglés) que se asegurara que los pilotos de los sobrevuelos no debían continuar violando las disposiciones.<sup>5</sup> Las autoridades norteamericanas sabían, desde una semana antes de la desgracia, que se tenían previstos vuelos sobre la isla.<sup>6</sup> En una entrevista con la cadena norteamericana CBS, Fidel Castro afirmó que uno de sus enviados había recibido promesas de los "más altos niveles" del gobierno de los Estados Unidos que no habría más incursiones en el espacio aéreo de Cuba.<sup>7</sup> Por eso, los cubanos afirmaron que ellos "tenían el compromiso claro de un Jefe de Estado a otro que los vuelos serían detenidos".<sup>8</sup> Lo que pudo hacerse antes, se

dejó para después: Nagin concluyó que a partir de ese evento dramático, el Estrecho de Florida fue declarado zona de emergencia y "autoridades norteamericanas ahora regularmente alertan a oficiales cubanos de incursiones por mar y vuelos inminentes o sospechosos de grupos de exiliados".<sup>9</sup>

Este hecho terminó con la posibilidad de concluir el diferendo entre estas dos naciones y recrudesció el aislamiento comercial de Cuba.

En medio de las experiencias convulsivas de la última década del siglo XX, este episodio protagonizado por los presidentes de Cuba y los Estados Unidos, situaba una vez más a cubanos y mexicanos, junto con otros pueblos de la región, ante un dilema difícil de resolver: ¿Cómo entenderse con un adversario histórico que, además, pasó a concentrar el poder mundial?

A fin de cuentas, el asedio económico contra 'Cuba, de hecho una barrera política al libre mercado, constituía la obstrucción de una vía hacia la modernidad de ambos países: el bloqueo ha perdido el bien-estar material por el que luchó durante medio siglo; el bloqueador se ha autoimpuesto una regresión ideológica y una contradicción política, también de cinco décadas, en el discurso y en las actitudes.

Cuba ha hecho un extraordinario esfuerzo para educar a: su pueblo, lograr los más altos niveles de salud y nutrición en el continente (sobre todo entre los niños) y avanzar en la equidad. Estoy convencido de que el bloqueo de Estados Unidos a Cuba debe levantarse. Cuando eso suceda – y debe levantarse ya -, si su pueblo decide en forma soberana cambios que considere pertinentes, Cuba será una de las naciones más avanzadas de América Latina y el Caribe. La patria cubana se lo merece después de tanto sacrificio y hostigamiento. Los Estados Unidos, por su parte, también se merecen ya la oportunidad de estrechar lazos con el noble pueblo cubano.

1. *Granma*, marzo 9 de 2000.

2. Carl Nagin. "Backfire". *The New Yorker*. Enero 26 de 1998.

3. *Ibíd.* pp. 31. 33.

4. *Ibíd.* p. 32.

5. *Ibíd.* p. 33

6. *Ibíd.*

7. *Ibíd.* p. 35.

8. *Ibíd.*

9. *Ibíd.*

## 9

**LIBERTADES RELIGIOSAS PLENAS  
Y RESTABLECIMIENTO DE RELACIONES  
DIPLOMÁTICAS CON LA SANTA SEDE**

En el marco de las nuevas relaciones internacionales, cambios internos permitieron promover iniciativas a favor de la concordia nacional y la presencia de México en el mundo. Estos cambios estaban vinculados a uno de los derechos humanos fundamentales, la libertad de creencias. Un país no podía ser realmente democrático sin la plena aceptación de esa libertad. En México ese reconocimiento existió por muchos años. Pero la norma constitucional impuso, a partir de 1917, restricciones que, si se hubieran aplicado rigurosamente, hubieran impedido el ejercicio irrestricto de la libertad religiosa. Esta limitación constitucional evitaba también establecer relaciones diplomáticas con la santa sede, rotas desde mediados del siglo XIX.

Como parte de un amplio proceso de reconciliación nacional, a partir del inicio de mi gobierno promovimos un debate sobre las relaciones entre el Estado y las iglesias; el desenlace llevó a modificar la Constitución y abrió el camino al restablecimiento de relaciones diplomáticas con la Santa Sede.

**Las limitaciones constitucionales a la libertad religiosa**

Cuando tuve el honor de asumir la presidencia de la República, el artículo 130 de la Constitución señalaba la supremacía del Estado sobre las iglesias. Este artículo prácticamente no se había modificado desde su aprobación en 1917. Textualmente, el artículo 130, constitucional indicaba:

La ley no reconoce personalidad alguna a las agrupaciones religiosas denominadas iglesias.

El artículo 130 establecía también que las legislaturas estatales determinarían "el número máximo de ministros de los cultos", éstos no tenían derecho a votar y se les prohibía expresar crítica alguna a las autoridades, incluso en reuniones privadas. De acuerdo a este ordenamiento, para abrir nuevos templos era indispensable el permiso de la autoridad. También se establecía que:

Debe haber en todo templo un encargado de él, responsable ante la autoridad del cumplimiento de las leyes sobre disciplina religiosa. ... El encargado de cada templo, en unión de diez vecinos más, avisará desde luego a la autoridad municipal quién es la persona que está a cargo del referido templo.

El artículo 3º. Constitucional ordenaba la educación laica en las escuelas públicas, lo cual es acertado. Sin embargo, también impedía que las corporaciones religiosas impartieran educación en las escuelas privadas, lo que limitaba el principio de libertad de educación. Estas limitaciones se violaron sistemáticamente durante muchos años por los particulares y también por los servidores públicos. El Artículo 3º. en su fracción Cuarta señalaba hasta 1988:

Las corporaciones religiosas, los ministros de los cultos, las sociedades por acciones que exclusiva o predominantemente, realicen actividades educativas, y las asociaciones o sociedades ligadas con la propaganda de cualquier credo religioso, no intervendrán en forma alguna en planteles en que se imparta educación primaria, secundaria y normal y la destinada a obreros y campesinos;

El artículo 5º. prohibía el establecimiento de órdenes monásticas. Por otra parte, si bien el artículo 24 ordenaba la libertad de creencias, también prohibía realizar culto externo; asimismo, determinaba que los templos donde se celebrara el culto estarían siempre bajo la vigilancia de la autoridad. El artículo 27 establecía que las asociaciones religiosas denominadas iglesias no podrían, en ningún caso, tener bienes; y los que tuvieran, entrarían al dominio de la nación. El mismo artículo promovía la denuncia popular de esos bienes y asentaba:

La prueba de presunciones será bastante para declarar fundada la denuncia. Los templos destinados al culto público son de la propiedad de la nación, representada por el Gobierno Federal.

Lo mismo era aplicable a los conventos o cualquier otro edificio destinado al culto. Prohibía, también, que las iglesias administraran o dirigieran instituciones de beneficencia.

Para fines prácticos, la Constitución mexicana declaraba a las iglesias inexistentes. Al carecer de personalidad jurídica, las iglesias no podían reclamar respeto a sus intereses. Paradójicamente, la Iglesia católica, siempre mayoritaria en México, había sido reconocida como una de las instituciones asentadas en el país a lo largo de varios siglos.

### **La historia, no la ideología, determinó la actitud del Estado mexicano hacia las iglesias.**

Las razones que explicaban esta actitud tan severa hacia las iglesias (en particular hacia la Iglesia católica) por parte del Estado mexicano y de amplios círculos sociales, no eran ideológicas sino históricas. Y es que, a lo largo del siglo XIX y principio del XX, hubo una constante confrontación alrededor del poder entre el Estado naciente y la Iglesia centenaria. En 1867 la causa liberal y republicana triunfó con Benito Juárez. Habían transcurrido 10 años de guerras frente a los conservadores, motivadas por su rechazo a la Constitución liberal de 1857 y por su apoyo a la intervención francesa en nuestro territorio. El presidente Juárez hizo su entrada triunfal en la Capital el 17 de julio de 1867. Un mes más tarde el presidente Juárez convocó a elecciones y propuso una serie de reformas, entre ellas otorgar el sufragio al clero. La propuesta era sorprendente, pues una parte significativa del clero se había aliado con los conservadores y había conspirado para la presencia de un emperador extranjero en México. Esas reformas, en palabras del señor Juárez .

eran el fruto de íntimas convicciones, de una detenida meditación, de la larga experiencia adquirida en los años de gobierno y del ejemplo de otras repúblicas, y entrañaban una garantía permanente de libertad, una prenda de paz, y una fuente de grandeza y prosperidad nacionales. **1**

La iniciativa del presidente Juárez buscaba el acercamiento. Cuidó con esmero el sentido conciliatorio pues enfatizó en ese texto el garantizar la libertad y la paz como medios para promover la grandeza y prosperidad nacionales.

Sin embargo, la intención del acercamiento juarista cambió con su sucesor y desapareció con la Revolución de 1910. Durante el Congreso Constituyente de 1916-1917, prácticamente la mitad de los debates entre los constituyentes se dieron alrededor de un solo artículo, el 130. Se ha escrito:

La Iglesia apoyó a Victoriano Huerta cuando éste se alió con la embajada estadounidense para deponer al presidente Madero. La participación del clero en los acontecimientos de la *Decena trágica* (1913), fue el principal motivo de la suspicacia de los revolucionarios y la causa más inmediata del anticlericalismo del gobierno carrancista y de la posición de los Constituyentes en el Congreso de 1916-1917.**2**

Se cerró así el proceso de acercamiento que se había iniciado en el siglo XIX con Benito Juárez.

Al concluir la Revolución, y sobre todo durante esa guerra civil de los años veinte y treinta conocida como la Guerra Cristera, el distanciamiento entre el Estado y la Iglesia católica creció hasta derivar en una clara ruptura. Ésta concluyó a finales de los treinta, cuando se dio un entendimiento en los hechos aunque sin modificar los rigurosos mandatos de la Constitución. En la vida cotidiana, el conflicto entre lo que ordenaba la Constitución y la realidad vino a ser resuelto por medio del célebre *dictum* de los Habsburgo en el siglo XVIII: "Obedezco, pero no cumplo". Y ni el Estado hacía cumplir lo que mandaba la Constitución ni la Iglesia lo observaba. Ambas partes parecían conformarse con el sometimiento formal a la ley y su incumplimiento en la realidad. La simulación sirvió para evitar el conflicto abierto que este largo desencuentro histórico hubiera podido causar entre los mexicanos.**3**

Así, en la realidad se violaba cotidianamente la Constitución, pues las prohibiciones eran ignoradas. La Iglesia tenía escuelas y propiedades, participaba en un diálogo constante con el gobierno, y muchos dirigentes políticos y funcionarios públicos habían sido educados en escuelas privadas que, contra lo que disponía la ley, impartían educación religiosa. En los hechos, la Iglesia existía y actuaba.

Durante las campañas electorales del PRI a la presidencia era común el diálogo privado con los obispos. Así sucedió durante la de José López Portillo y la de Miguel de la Madrid. Lo mismo ocurrió durante mi campaña: en cada estado del país me reuní en privado con los obispos de la demarcación. En los diálogos con ellos y con miles de mexicanos pude constatar que el mandato constitucional lastimaba derechos humanos. Era necesario reconocer plenamente la libertad religiosa y, en consecuencia, transformar las relaciones entre el Estado y las iglesias.

### **El debate sobre las relaciones entre el Estado y las iglesias**

El primero de diciembre de 1988, al asumir la presidencia de la República, declaré:

El Estado moderno es aquel que... mantiene transparencia y moderniza sus relaciones con los partidos políticos, con los grupos empresariales, con la Iglesia.

Al acto de toma de posesión acudieron los arzobispos de México, Guadalajara y Monterrey, así como al abad de la Basílica de Guadalupe, el obispo de Cuernavaca, el obispo emérito de Papantla y el delegado apostólico. La reacción de las asociaciones masónicas y otros grupos dentro del **PRI** no fue favorable, ante la posibilidad de que se modificara el marco constitucional.

A partir de entonces y durante tres años los partidos y diversos grupos de la sociedad tomaron parte en un debate público sobre la situación de las iglesias en México. En enero de 1989 hablé sobre el tema en una entrevista concedida al periódico *Excelsior*. Señalé que era fundamental mantener tres premisas: la separación Iglesia-Estado, la educación pública laica y la libertad de creencias. El Partido Revolucionario Institucional no tenía mayoría suficiente en el Congreso para promover una reforma constitucional. Además, el PRI se opuso inicialmente a modificar la Constitución en el tema de las iglesias. Varios miembros destacados del Partido argumentaban que, a pesar de las prohibiciones constitucionales, durante el siglo XX se había dado una gran tolerancia. Para ellos, eso era suficiente, aunque prevaleciera la violación de la norma constitucional.

El PAN se pronunció por un cambio total del artículo 130. El PRD se dividió: algunos de sus miembros se manifestaron a favor de no modificar la legislación de 1917, mientras que otros propusieron algunas reformas. En 1989, el PAN presentó iniciativas de reformas constitucionales en materia religiosa. En 1990 el diputado del PRD, Pablo Gómez, quien más tarde se convertiría en presidente de su Partido, entregó a título personal una iniciativa para modificar el artículo 130 y otros más.

Muy pronto apareció un tema al que procuramos poner cuidadosa atención: junto a la Iglesia católica habían en México muchas otras que contaban con un número importante de fieles y cuya presencia en nuestro país debía tenerse en cuenta, pues eran ejemplo de la libertad de creencias que practicaban y exigían los mexicanos. En mi discurso de toma de posesión había mencionado la necesidad de modernizar la relación del Estado con la Iglesia. Sin duda había una Iglesia con más fieles, que era y continúa siendo la católica. Pero en México la libertad de creencias había permitido el desarrollo de otras expresiones religiosas. Un destacado conocedor del tema, Roberto Blancarte, me lo hizo notar muy pronto. En un artículo publicado en *La Jornada* a los pocos días del arranque de mi gobierno, Blancarte señaló:

La importancia del discurso de toma de posesión de Salinas es que el nuevo Presidente tuvo el valor de abrir el debate sobre el tema, pero ignoró a las minorías religiosas. Mucha gente reconoce la necesidad de adecuar la legislación religiosa al proyecto global de democratización, pero esto no debe suponer el regreso a las cuestiones públicas por parte de la Iglesia y menos por una sola de ellas.<sup>4</sup>

Modifiqué mi convocatoria y la abrí a todas las expresiones religiosas. La jerarquía católica expresó en forma directa sus propuestas. Un hecho contribuyó al diálogo: en la elección de la mesa directiva de la Conferencia del Episcopado Mexicano (CEM) para el período 1988- 1991, resultó electa una dirigencia sensata y responsable. Como presidente de la CEM quedó el arzobispo Adolfo Suárez Rivera; como vicepresidente, Juan Jesús Posadas Ocampo, arzobispo de Guadalajara; como secretario general, Manuel Pérez-Gil, arzobispo de Tlanepantla; como tesorero Luis Morales, obispo coadjutor de Torreón, y como vocales Arturo Szymanski, arzobispo de San Luis Potosí y Mario de Gasparín, obispo de Querétaro.<sup>5</sup> El 5 de junio de 1989 el Consejo Permanente de la CEM hizo una propuesta denominada "Consideraciones para ilustrar las proposiciones o

enmiendas a la Constitución de 1917, sugeridas para la modernización de las relaciones Iglesia-Estado".

La tarde del 7 de junio de 1989 recibí en Los Pinos a un grupo de altos dignatarios de la Iglesia católica. Dialogamos ampliamente y escuché con atención sus reflexiones. Estaban basadas en el documento presentado dos días antes. Me expresaron su entusiasmo ante mi discurso de toma de posesión. Les hice ver que se trataba de un tema muy complejo y que había hecho ese pronunciamiento público para promover un debate nacional; ese debate, les dije, ya se estaba dando, y durante su desarrollo habían surgido opiniones divergentes sobre la conveniencia y dirección de los cambios. Sobre todo, les hice saber que tomaría tiempo realizar cualquier reforma, sin comprometerme a apoyar ninguna en particular. Les subrayé que tendríamos que escuchar y atender todas las expresiones ya todas las iglesias.

Para el mes de enero de 1990, dirigentes de las iglesias Bautista, Metodista y Presbiteriana de México me entregaron un escrito en el que recordaban el largo periodo de su presencia en el país ya los mexicanos destacados que habían formado parte de ellas. Confirmaron su respeto a la separación del Estado y las iglesias y su no intervención en política. Por los Bautistas se expresó su presidente, Pbro. Jorge Munguía Martínez; por los Metodistas, Obispo Pbro. Raúl Ruiz Avila y por los Presbiterianos, Moderador Pbro. Ignacio Castañeda Baños.

Poco después, recibí a miembros de varias órdenes religiosas: los Jesuitas, R.P. Provincial José Morales Orozco, R.P. Jesús Vergara y R.P. Manuel Ign. Pérez Alonso; por los Dominicos, R.P. Peter Nicholas Kurguz; por los Legionarios de Cristo, R.P. Provincial Luis Garza y R.P. Salvador Sada; por el Opus Dei, R.P. Prelado, Rafael Fiol y R.P. Bernardo Fernández Ardavin; por los Cruzados, R.P. Superior José Pereda Crespo y R.P. Antonio Ramos; por los Lasallistas, R.H. Provincial Rafael Martínez Cervantes y R.H. Manuel Arróyave; por los Franciscanos, R.P. Provincial Roberto Durán Camiña y R.P. Secretario Provincial Eduardo Soriano; por los Maristas, R.H. Superior Provincial Joaquín Flores y R.H. Manuel Campos; por los Misioneros del Espíritu Santo, R.P. Eugenio Sánchez Sierra y R.P. Mariano Silles; por los Carmelitas, R.P. Provincial José de Jesús Orozco y R.P. Gerardo López; por los Claretianos, R.P. Provincial Manuel Vilchis y R.P. Juan Pablo Mena; por los Oblatos, R.P. Superior Provincial Gilberto Piñón Gaytán y R.P. Angel Cerda; por los Operarios, R.P. Provincial Gonzalo Cabo Ramos y R.P. Francisco Miguel; y por los Salesianos de Don Bosco, R.P. Provincial Hilario Trejo y R.P. Andrés Delgado. Durante la reunión imperó el respeto, la franqueza y la confianza. Manifestaron sus opiniones sobre la situación de la Iglesia y las órdenes en relación con el Estado, educación, sectas y aborto. Expresaron que "hace algunos años esta reunión hubiera sido impensable". Recogí sus comentarios y reconocí la labor que las distintas órdenes realizaban a favor del país.

### **En el PRI, resistencias a cambiar la relación con las iglesias**

Dentro del gobierno no había consenso. En el PRI, Donald Colosio empezó a desarrollar una labor de diálogo para atemperar a los grupos más renuentes, encabezados por los priístas que pertenecían a logias masónicas. También en el sector obrero había fuerte resistencia. Además, muchos miembros del PRI -algunos católicos, otros adheridos a religiones distintas- resentían ciertas expresiones con clara intención política vertidas por algunos miembros distinguidos de la Iglesia católica. Por otra parte, el secretario de Relaciones Exteriores no era partidario de reanudar relaciones diplomáticas con el Vaticano, porque lo imposibilitaba el artículo 130 constitucional.

Durante la visita del Papa a México en mayo de 1990 se volvió a debatir en los medios y en el ámbito legislativo sobre la posibilidad de modificar la Constitución. Las opiniones de diversos grupos sociales -y en particular de un importante sector dentro del PRI- estaban a favor de mantener la legislación de 1917. En julio de 1990 se aprobó el nuevo Código de Instituciones y Procedimientos Electorales. El artículo 341 mantuvo las restricciones a la participación de ministros de culto en las elecciones; sin embargo, a diferencia de la legislación anterior; no se señalaba ninguna pena corporal o monetaria para castigar su infracción.<sup>6</sup>

El PRI realizó su XIV Asamblea. En sus resolutivos se mantuvo el desconocimiento del Estado sobre las iglesias. En la posición liberal ortodoxa. Sin embargo, las acciones de Colosio permitieron que en las declaraciones del Partido se incluyeran las tres premisas que yo había fijado: la separación Estado, Iglesia, la libertad de creencias y la educación pública laica. En julio de 1991, en el marco de una gira por Europa, visité el Vaticano. Tuve un encuentro privado con Su Santidad el Papa Al solicitar el permiso correspondiente al Senado

de la República para ausentarme del país, se dio un nuevo debate sobre las relaciones entre las iglesias y el Estado. Además, se especuló mucho sobre la posible reanudación de relaciones diplomáticas entre México y la Santa Sede. El canciller Solana reiteró la imposibilidad de que esta sucediera.

A finales de ese mes, la CEM realizó una nueva asamblea y solicitó acelerar el reconocimiento jurídico de la Iglesia. En aquella asamblea el cardenal Posadas Ocampo tuvo expresiones que contribuyeron a moderar las posiciones del encuentro, el cual pudo haber derivado en declaraciones muy extremistas.

Durante esos años, el cardenal Juan Jesús Posadas desempeñó un papel esencial para construir un clima de serenidad y tolerancia. Ese clima resultó indispensable para promover las reformas constitucionales. Incluso, días antes del Informe Presidencial de 1991, el Cardenal Posadas expresó que la reconciliación entre el Estado y la Iglesia ya había comenzado.

### **Cambios en la Constitución para legalizar la libertad religiosa y normalizar las relaciones con las iglesias**

En agosto de 1991, el PRI obtuvo una victoria contundente en la elección federal para renovar el Congreso de la Unión. Al alcanzar más de 60% de los votos, el partido alcanzó casi el número de diputados suficiente para realizar, por sí mismo, las reformas constitucionales pertinentes. Muchos comentaristas expresaron que ese notable resultado electoral equivalía a un referéndum sobre los cambios que había venido realizando mi gobierno. En ese marco, a finales de 1991 decidí promover la reforma del artículo 130 constitucional.

Era el momento propicio: el gobierno tenía un sólido respaldo popular. No podía abordarse un tema tan delicado de la historia de México por motivos coyunturales, presiones del momento o debilidad del gobierno. Tenía que hacerse para reconciliar, no para dividir. No podíamos aspirar a la modernización mientras se desconociera este derecho humano esencial.<sup>7</sup>

En noviembre de 1991, acudí a la apertura de sesiones del Congreso de la Unión para presentar mi Tercer Informe de Gobierno. El Congreso invitó a dignatarios de las distintas iglesias mexicanas. Entre ellos estaban los cardenales Corripio y Posadas Ocampo, el abad Schulenburg, el delegado apostólico Prigione, los arzobispos Suárez Rivera y Pérez Gil, así como el obispo Luis Reynoso. Durante el mensaje político de mi Informe Presidencial, expresé:

En mi discurso de toma de posesión propuse modernizar las relaciones con las iglesias. Partidos políticos de las más opuestas tendencias han señalado también la necesidad de actualizar el marco normativo. Recordemos que, en México, la actual situación jurídica de las iglesias derivó de razones políticas y económicas en la historia y no de disputas doctrinarias sobre las creencias religiosas, por lo que su solución debe reconocer lo que debe perdurar y lo que debe cambiar. Por experiencia, el pueblo mexicano no quiere que el clero participe en política ni acumule bienes materiales, pero tampoco quiere vivir en la simulación o en la complicidad equívoca. No se trata de volver a situaciones de privilegio sino de reconciliar la secularización definitiva de nuestra sociedad con la efectiva libertad de creencias, que constituye uno de los derechos humanos más importantes. Por eso, convoqué a promover la nueva situación jurídica de las iglesias bajo los siguientes principios: institucionalizar la separación entre ellas y el Estado; respetar la libertad de creencias de cada mexicano, y mantener la educación laica en las escuelas públicas. Promoveremos la congruencia entre lo que manda la ley y el comportamiento cotidiano de los ciudadanos, dando un paso más hacia la concordia interna en el marco de la modernización.

A los pocos días, el 4 de noviembre, el partido dio a conocer un documento titulado "El PRI ante el III Informe de Gobierno del presidente Carlos Salinas de Gortari". La labor de Donaldo Colosio como dirigente nacional del Partido dio paso a que en ese documento se expresara la necesidad de una nueva relación entre el Estado y las iglesias. Ese mismo día, el PRD presentó iniciativa de reformas a los artículos 24, 27 y 130. El PAN mantuvo su postura original. Revisé cuidadosamente con el PRI sus propuestas de reforma y mantuve un diálogo directo con los miembros del Partido para convencer a los más renuentes.

El 14 de noviembre, Colosio habló ante los masones. Les expuso la necesidad de cambiar y reconocer nuevas realidades y les ratificó el compromiso explícito con las tres premisas establecidas para abordar el tema de las iglesias; asimismo, les hizo ver que las revoluciones incapaces de asumir nuevas realidades estaban condenadas a perecer: El 20 de noviembre, como era costumbre, el orador oficial en el acto conmemorativo de la Revolución mexicana expuso algunas de las tesis básicas del gobierno. En aquella ocasión el responsable de pronunciar el discurso fue un colaborador de gran experiencia política, el secretario de Desarrollo Urbano, Patricio Chirinos; le pedí que ratificara las propuestas del gobierno y delimitara con precisión las posiciones. Chirinos, titular de la Secretaría responsable de los bienes del gobierno, entre ellos los templos del país, tenía excelente relación con las iglesias, en particular con la jerarquía católica. Afirmó que era necesario hacer a un lado la simulación y el engaño en las relaciones con las iglesias; éstas, por su parte, debían asumir responsabilidades claras ante los nuevos procesos sociales.

A principios de diciembre, me reuní en Los Pinos con representantes de las diferentes denominaciones religiosas del país. Había dialogado bilateralmente con casi todas ellas y había recogido su sentir: Ellas por su parte, habían expuesto sus propuestas en el debate público sobre el tema. No todos estuvieron de acuerdo con las reformas. En particular, se manifestaron en contra los representantes vinculados a comunidades eclesíásticas de base. Sin embargo, se reconoció:

Pese a algunas opiniones divergentes, para diciembre de ese año existía una voluntad consensada de reconocer la personalidad jurídica de las agrupaciones religiosas sobre tres principios básicos: libertad de creencias, separación de ambas instituciones [iglesias y Estado] y educación [pública] laica.<sup>8</sup>

Para neutralizar oposiciones y consolidar el consenso interno, en colaboración con legisladores y dirigentes del PRI volví a revisar con cuidado los fundamentos y contenidos de la iniciativa. El 6 de diciembre de 1991 los legisladores del PRI presentaron esta iniciativa de reformas a los artículos 3.0, 5.0, 24, 27 y 130 de las Constituciones. Colosio afirmó que era un reclamo social establecer una relación moderna con las iglesias. Durante su comparecencia ante el Senado, el canciller Solana expresó que a partir de las reformas constitucionales era posible reanudar relaciones con la Santa Sede.

### **Amplio consenso político a favor de las reformas**

Si bien el PRI tenía suficientes votos para aprobar la reforma constitucional, se decidió que la propuesta final asimilara iniciativas de los tres principales partidos políticos. Gracias a éstos, la propuesta tuvo amplio consenso político dentro del Congreso. Sin embargo, si bien la mayoría de los legisladores del PRI, PAN y PRD estaban de acuerdo en los planteamientos generales, varios diputados de los distintos partidos manifestaron opiniones particulares, por lo que el debate fue intenso. Cuando el dictamen se sometió a votación el 18 de diciembre de 1991, el resultado en la Cámara de Diputados fue de 460 votos a favor y 22 en contra. Sólo el partido Popular Socialista, de larga tradición jacobina, se opuso a la reforma. Todas las grandes fuerzas políticas del país se sumaron al cambio constitucional en materia religiosa

Una vez cumplido el procedimiento para modificar la Constitución, publiqué la reforma en el *Diario Oficial de la Federación* el 28 de enero de 1992. Posteriormente, en julio, se debatió la iniciativa de Ley Reglamentaria del nuevo Artículo 130 Constitucional. Fue aprobada en la Cámara de Diputados con 328 votos a favor y 30 en contra. Nuevamente, legisladores de los tres principales partidos políticos votaron a favor. El 15 de julio de 1992 fue publicada en el *Diario Oficial* bajo el título "Ley de Asociaciones Religiosas y Culto Público".<sup>9</sup> El obispo de Tehuacan, Puebla, Norberto Rivera, expresó que las modificaciones constitucionales eran un reconocimiento a los derechos humanos.<sup>10</sup>

La reforma amplió derechos humanos fundamentales. Se modificó el artículo 3º, para eliminar la prohibición de que las corporaciones religiosas intervinieran en planteles educativos privados. Se ratificó la educación pública laica. En el artículo 5º se eliminó la restricción de establecer órdenes monásticas. En el artículo 24 se reafirmó la libertad de creencias y se estableció que, de manera extraordinaria, se aceptarían actos de culto fuera de los templos. En el artículo 27 se facultó a las iglesias para adquirir bienes relacionados con el desempeño de su función religiosa.

La reforma al artículo 130 reconoció la personalidad jurídica de las iglesias y se creó la figura de

"asociación religiosa". Se estipuló que las autoridades no tendrían derecho a intervenir en la vida interna de dichas asociaciones. Se reconoció el derecho a votar de los sacerdotes y demás ministros de cultos; asimismo tenían su derecho a ser electos si se separaban de su ministerio.

También se determinaron limitaciones. Las asociaciones religiosas tendrían que registrarse ante la Secretaría de Gobernación. Para los ministros se mantuvo la prohibición explícita de asociarse con fines políticos o hacer proselitismo electoral. La educación que las asociaciones religiosas impartieran en planteles privados tendría que sujetarse a las disposiciones de la Secretaría de Educación Pública. Y las iglesias sólo podrían poseer los bienes materiales indispensables para su tarea, no acapararlos. Se reconocieron derechos humanos pero no se otorgó un régimen de excepción.

Desde el punto de vista jurídico, el aspecto toral de las reformas constitucionales y legales fue la creación de la figura de "asociación religiosa", la cual atendía a la personalidad jurídica de las iglesias. Por sus múltiples implicaciones, este asunto revestía la mayor relevancia. José Luis Lamadrid, distinguido jurista y uno de los legisladores priístas más sobresalientes en el proceso de reforma, escribió:

El problema de la personalidad de las iglesias distaba de ser sencillo, tanto en términos estrictamente jurídicos como en la dimensión política que involucraba la relación del Estado con la Iglesia católica. Con respecto a esta última, era clara... la inconveniencia de recurrir al Derecho de Gentes para que, mediante la celebración de un concordato, se admitiera el estatus de sujeto internacional, así fuera peculiar, de la Iglesia mexicana. Era evidente, también, que la fórmula de derecho interno que finalmente se adoptara, había de traer consigo el otorgamiento de personalidad jurídica para la Iglesia católica mexicana; de otra manera, la reforma resultaba, en buena medida, estéril. Pero era innegable, igualmente, que el otorgamiento de dicha personalidad no podía menoscabar el principio histórico de la separación del Estado y las iglesias, ni otorgar a la católica un sitio de privilegio con relación a las demás. **II**

Este aspecto se resolvió a satisfacción de todos: al otorgar la personalidad jurídica a las iglesias mediante un registro constitutivo, se aseguró la separación del Estado y las iglesias, así como la igualdad jurídica de todas las agrupaciones religiosas; asimismo, se evitaron "los privilegios y discriminaciones que implicaba el reconocimiento de la personalidad jurídica de la Iglesia católica".<sup>12</sup> El 15 de julio de 1992 se publicó en el Diario Oficial de la Federación la Ley de Asociaciones Religiosas y Culto Público. Las iglesias solicitaron su registro. El 22 de diciembre de 1992 se otorgaron los registros a la Iglesia católica, Apostólica y Romana en México, a la Conferencia del Episcopado Mexicano y al Arzobispado Primado de México

A partir de entonces se dio una nueva situación jurídica de las iglesias en México. Se consiguió que en el proceso de modernización fueran de la mano tanto el Estado laico como el respeto a las creencias. Nuestro ideario del liberalismo social contribuyó con este cambio al respeto cabal de los derechos humanos.

La reforma reforzó el clima favorable de opinión pública. Mientras en 1990 el 68% de los ciudadanos consideraba que los sacerdotes deberían tener los mismos derechos y obligaciones que cualquier otro ciudadano, para el momento de la reforma esta opinión había crecido a 75%. En marzo de 1989, sólo 56% estaba de acuerdo en que el Presidente recibiera al Papa; para mayo de 1990, al momento de la visita, la aceptación se había elevado a casi 70%.

### **Críticas a la reforma y perspectivas**

Las críticas a las reformas fueron sobre todo de procedimiento. Se dijo que no se consultó a la población, que se había privilegiado el diálogo con "cúpulas de una Iglesia" y que no se atendió a otras organizaciones religiosas. Sin embargo, durante tres años se debatió públicamente su contenido. Además, los cambios constitucionales fueron aprobados en el Congreso de la Unión por los tres grandes partidos políticos en el país. Por mi parte, dialogué con dirigentes de todas las iglesias y de las más diversas organizaciones religiosas. En esas conversaciones, pude percatarme de que, más que oponerse al contenido de la reforma, los distintos representantes pedían modificaciones adicionales o una especie de consulta nacional, sin precisar sus modalidades. Una de las adiciones que planteaban -y que fue objeto de rechazo permanente- fue que las asociaciones religiosas tuvieran espacios de radio y televisión.

Conviene resaltar que el riesgo de los cambios no radicaba en el reconocimiento de estos derechos, sino en la forma en que los miembros del clero y las autoridades los ejercieran. La reforma no pretendió abrir espacios de intervención del Estado en la vida de las iglesias, ni mucho menos distraerlas de su misión espiritual o su compromiso con los más pobres. Un tema pendiente giraba en torno a una pregunta: esta reforma ¿fortalecería la armonía en la relación Estado-Iglesia o se utilizaría para crear divisiones? Esta última posibilidad la expresé públicamente. Cuando recibí las cartas credenciales del primer embajador del Vaticano y nuncio enfatiqué el riesgo de una mala utilización de las modificaciones. Durante nuestra conversación insistí con el nuncio en que la consolidación de esta reforma iba a demandar mucha prudencia, para evitar que pudiera emplearse como pretexto para la discordia.

El cardenal Juan Jesús Posadas fue un sólido aliado durante el proceso de reforma al artículo 130 de la Constitución; representó un factor de moderación y equilibrio. La actitud de mesura del Cardenal Posadas ha hecho mucha falta. De él siempre recibí apoyo y comprensión. Su ausencia fue y es, por eso, todavía más lamentable.<sup>13</sup>

Al inicio del siglo XXI el tema de las relaciones cotidianas entre el Estado y las iglesias todavía no estaba resuelto; se trataba, sin duda, de una cuestión compleja y cargada de emociones históricas. Sin embargo, el historiador más importante de la guerra de La Cristiada, Jean Meyer, escribió al respecto:

Son infundados los temores de que las iglesias se inmiscuyan en terrenos que claramente no les competen o que puedan jugar un papel decisivo en los derroteros de la actividad política partidista. No es propósito ni del gobierno, ni de los partidos, ni de las iglesias mismas contravenir sus propios objetivos, convergentes en la necesidad de respetar la vida civil e institucional de México.<sup>14</sup>

### **Restablecimiento de relaciones diplomáticas con la Santa Sede**

El 11 de febrero de 1990 anuncié la designación de un representante personal ante Su Santidad el Papa Juan Pablo II: Agustín Téllez Cruces, ex presidente de la Suprema Corte de Justicia de la Nación y ex gobernador de Guanajuato. Al comentar el nombramiento, el secretario de Gobernación expresó que no habría modificaciones al artículo 130. El Papa visitó México en mayo de ese año. Dos días antes de su arribo, se formalizó ante el presidente de la República el carácter del delegado apostólico, Jerónimo Prigione, como representante personal del Papa.

El 20 de septiembre de 1992, dos años después de intercambiar representantes personales y poco después de publicarse las reformas constitucionales y la nueva Ley sobre Asociaciones Religiosas, la secretaria de Relaciones Exteriores y la Santa Sede anunciaron de manera conjunta el establecimiento de nexos diplomáticos entre ambos Estados. Las relaciones diplomáticas habían permanecido interrumpidas más de 130 años. Este paso importante en la ampliación de las relaciones internacionales de México fue posible gracias a que el país contaba ya con un nuevo marco constitucional.

Ese 20 de septiembre me encontraba en Tlayacapan, Morelos. En el atrio del ex convento agustino de esa comunidad expresé que la nueva época que se abría con el restablecimiento de estas relaciones reclamaba de todos prudencia y responsabilidad; sólo así sería posible consolidar las reformas y asegurarnos de que actuaran a favor de las libertades y creencias de cada persona.

El 24 de noviembre de 1992 recibí las cartas credenciales del arzobispo Jerónimo Prigione, embajador extraordinario y plenipotenciario de la Santa Sede en México. Al día siguiente el nuncio solicitó el registro constitutivo de la Iglesia Católica Apostólica Romana en México como asociación religiosa, de acuerdo con lo establecido en la Ley. El 27 de noviembre la CEM solicitó su registro ante la Dirección General de Asuntos Religiosos. El 28 de noviembre el embajador mexicano ante la Santa Sede presentó sus cartas credenciales. Escogí para ese delicado puesto a un maestro normalista que había sido dirigente del PRI, gobernador y secretario de Gobernación. Enrique Olivares Santana. En su intervención ante el Jefe del Estado Vaticano, el nuevo embajador enfatizó el signo de reconciliación que significaba este trascendente hecho y subrayó el propósito de "restañar las cicatrices que perduren de las viejas heridas".

En 1994 se escribió:

La separación Iglesia-Estado que defendió el Presidente, dista mucho de la concepción anticlerical heredada de la Revolución y contenida en el artículo 130, y se acerca más a la concepción liberal juarista... Para Salinas y los nuevos liberales sociales el laicismo es principalmente tolerancia, lo que en sí es un buen inicio.<sup>15</sup>

En una encuesta nacional, el 72% de los entrevistados manifestó su acuerdo total o parcial con el establecimiento de relaciones con la Santa Sede, mientras que sólo 17% se expresaron en contra. Por ello se afirmó:

Es notable cómo el consenso de la población varía significativamente cuando es recogido e impulsado por la representación gubernamental... se advierte que la población en general es muy capaz de hacer el señalamiento de sus preocupaciones, pero que la forma precisa de llevarlas a terreno jurídico es responsabilidad del estadista.<sup>16</sup>

### **El Papa en México, motivo de aliento y alegría**

El 6 de mayo de 1990 acudí al aeropuerto para recibir al Vicario de Roma, el Papa. Lo hice fuera de programa y pronuncié un cálido discurso de bienvenida. Era la primera vez que el Papa visitaba México durante mi gobierno y yo sabía de la enorme impresión que el pueblo de México causaba en el Máximo Pontífice. También sabía que esta visita tenía para él un significado adicional. La respuesta de Su Santidad a mi discurso de bienvenida fue elocuente:

Saludo en primer lugar al Señor Presidente de la República, que acaba de recibirme, en nombre también del gobierno y del pueblo de esta querida nación. Siento por ello el deber de manifestar mi más viva gratitud por las amables palabras que ha tenido a bien dirigirme, así como por la invitación a visitar este noble país y por haber venido al aeropuerto a darme la bienvenida.

El Papa agregó expresiones de reconocimiento a nuestro país y señaló que el nombre de México "evoca una gloriosa civilización, que forma parte irrenunciable de vuestra identidad histórica. En estos días estamos viviendo momentos cruciales para el futuro de este querido país y también este continente". Concluyó con una emocionante exhortación: "Hay que fomentar una creciente solidaridad entre todos los mexicanos". Al día siguiente, en Chalco, donde nació el programa de Solidaridad, el Papa volvería a reflexionar sobre este sentimiento fundamental.<sup>17</sup>

Precisamente el 7 de mayo de 1990 a las 8.15 de la mañana Su Santidad arribó a Los Pinos En la residencia oficial su llegada había despertado una enorme expectación. Lo recibí en la escalinata de la residencia y lo invité a pasar. Conversamos en la biblioteca y bajo el marco de un maravilloso cuadro del pintor mexicano José María Velasco. En la pintura de cielos plateados se mostraban los volcanes del valle de México, envueltos en lo que era entonces la región más transparente Durante esa reunión privada pude constatar que el Papa tenía una voz suave; y que hablaba el español con fluidez y con un acento dulce Me estimuló su bondad, y sobre todo su visión. Con suavidad y firmeza, el Máximo Jerarca de la Iglesia católica llegó al tema central. "México -me dijo-- es muy importante para mí, pues gracias a esta nación me abrieron las puertas en mi tierra natal, Polonia" Me causó sorpresa esta afirmación y con respeto le pedí que me hablara más sobre el tema. "Es muy sencillo -agregó-- yo le expresé a los líderes polacos que si era recibido con tal generosidad en un país como México, donde había una legislación tan restrictiva contra la Iglesia católica, no podían negarme entrar a Polonia".

### **Una conversación trascendente**

Comprendí el significado de su comentario y consideré que había llegado la oportunidad de compartir con Su Santidad aspectos fundamentales de la historia de México. "La diferencia entre Polonia y México -le comenté- es que mientras en Polonia el problema entre la Iglesia y el Estado es ideológico, en México la confrontación es por motivos históricos. Y ésa es una diferencia de fondo, que hace mucho más difícil y delicado en México el trato y la relación entre ambas instituciones. Por eso -agregué- en México tenemos que

ser mucho más cuidadosos y prudentes al abordar este tema. Los pasos que demos serán por la vía del diálogo, el consenso y el convencimiento".

El Vicario de Roma asintió y en sus ojos un brillo particular mostraba que había entendido el comentario; aceptaba las diferencias de fondo y comprendía las modalidades que tendría en México cualquier reforma. Fue muy respetuoso y en ningún momento trató la posibilidad de nuevas reformas constitucionales en México; tampoco tocó el tema de las relaciones diplomáticas entre el Estado Mexicano y la Santa Sede. Sin embargo, enfatizó que a partir del Concilio Vaticano II la Iglesia se había abierto mucho, pues desde entonces se subrayó la separación de la Iglesia frente al Estado para destacar la responsabilidad espiritual de aquélla. Comentó que la tarea de la Iglesia estaba en el Evangelio y no era en relación con los partidos políticos. Expresó que encontraba una clara coincidencia entre ciertos sectores de la Iglesia mexicana y algunos mexicanos: "Son gente más de emociones que de razones. Sin embargo -me dijo- veo bien a la Iglesia de México, más unida". Me comentó que, sí acaso, había en ella dos o tres personas inconvenientes, pero que ya estaban de salida. No pregunté a quiénes se refería.

Al hablar sobre los conductos pertinentes para tratar diversos temas, señaló que en lo tocante a las relaciones de la Iglesia en México con el Estado mexicano, el interlocutor adecuado era el episcopado; en cuanto a las relaciones con el Vaticano, el mejor conducto era su representante personal, monseñor Prigione, a quien describió como un hombre lleno de entusiasmo.

Platicamos sobre una carta contra el gobierno que varios clérigos de la teología de la liberación habían publicado por entonces. Comentó que debía leerse como un mensaje de la teología de la liberación de tendencia marxista. Señaló que los dogmas del comunismo habían desaparecido y que esta doctrina no había sido capaz de resolver los problemas socioeconómicos. Al mismo tiempo, criticó en forma severa el individualismo consumista de los Estados Unidos. De repente, con gran sentido del humor comentó que tal vez estaba violando las leyes mexicanas por andar en la vía pública vestido con sotana.

La comunicación se había dado. Continuamos conversando sobre la emoción que Su Santidad experimentaba al contemplar a los millones de mexicanos que salían a las calles a esperar su paso, el cariño con el que lo saludaban y el aprecio que le mostraban. Recordó que, en su visita anterior a México, a fines de los setenta, lo habían recibido "a oscuras". Me agradeció que lo hubiera ido a esperar al aeropuerto, lo cual yo había hecho con gran entusiasmo.

La conversación en Los Pinos continuó de manera fluida y suave. Me dijo varias veces: "La historia es cambio". Y remató: "Ya ve. Para los cambios en Europa central no necesitamos las divisiones militares que en alguna ocasión reclamó Stalin al Papa para participar en los diálogos que definirían el mapa de la posguerra. Nuestra fuerza es espiritual, y para Europa la Segunda Guerra Mundial fue una tragedia moral". Me hizo sentir que él esperaba que en Polonia y en Europa central se concentrara la gran reserva moral para la Iglesia del siglo XXI.

Sin embargo, años después, Gabriel García Márquez me comentó que el Papa estaba muy desilusionado con lo que él mismo llamaba "el libertinaje" que se había desatado en Polonia tras la apertura de su economía y la transformación de su sistema político. El gran escritor agregó que esto había desanimado mucho a Su Santidad, y que su esperanza de una gran reserva humana y moral para la Iglesia se orientaba ahora hacia América Latina. El recuerdo entrañable de México seguía influyendo en el pensamiento del Vicario de Cristo.

Durante esa visita de mayo de 1990 le pedí un favor: que estuviera en Chalco, el lugar que había visto nacer el programa de Solidaridad, donde la esperanza y la fe tenían un tremendo arraigo. Le entregué un libro hecho a mano, en papel; muy sencillo, que relataba las experiencias de Solidaridad. Con enorme generosidad accedió a mi solicitud. Al final de nuestra conversación y tras despedirlo en el jardín de Los Pinos abordó el helicóptero que el gobierno puso a su disposición. Se trasladó a Chalco. En esa comunidad aún conservan el árbol plantado con motivo de la visita del Papa y hay un templo para conmemorar ese encuentro.

### **El Papa reintegra a México un Códice invaluable**

Uno de los acontecimiento más relevantes que tuvieron lugar durante la visita de Su Santidad en 1990

fue la entrega que el Papa me hizo de llamado Códice de la Cruz Badiano, un ejemplar único que contenía un tratado de plantas y hiervas medicinales que utilizaba el pueblo azteca en el México precolombino, con dibujos coloreados de 185 plantas medicinales y una explicación sobre la forma de administrarlas. Lo escribió en 1552 el indio Martín de la Cruz, probablemente en lengua náhuatl; otro indígena Juan Badiano, lo tradujo al latín. La técnica policromada de las pinturas era puramente prehispánica. El extraordinario documento perteneció al rey Carlos V de España y permaneció en El Escorial hasta fines del siglo XVIII, cuando fue adquirido por el cardenal Barberini. Finalmente, en 1902, pasó a ser propiedad de El Vaticano: Desde el punto de vista científico, este Códice es una de las fuentes más auténticas sobre la botánica y la medicina prehispánica. Era realmente notoria la belleza e los dibujos e ilustraciones de este invaluable testimonio de la sabiduría indígena: En julio de 1990 le entregué al director del Instituto Nacional de Antropología e Historia, Roberto García Moll, en una emotiva ceremonia en el Museo Nacional de Antropología, pues de acuerdo a la Ley estaba considerado un monumento histórico bajo el dominio de la nación. Era una joya cultural del pueblo de México.

### **Visita al Papa en El Vaticano y otro diálogo sugerente**

El 9 de julio de 1991 visité a Su Santidad en el Vaticano. Ahí, durante 45 minutos, en su despacho privado, hablamos sobre los avances conseguidos desde su visita a México. Comentamos la designación del cardenal Posadas y expresé mi reconocimiento hacia él. Le dije al Papa que el Cardenal era un hombre sereno y que esa cualidad era indispensable para el diálogo que sosteníamos. El Papa elogió mucho a Posadas y se refirió a él como un hombre leal. Me dijo que hacían falta más cardenales en México. Le comenté que Monterrey podría ser sede cardenalicia. La idea fue bien recibida. Me dijo entonces, con mucha delicadeza, que Prigione tenía gran interés en que se reanudaran relaciones entre el Vaticano y México. Le respondí que la ausencia de relaciones era una situación anacrónica y que habría que modificarla de manera transparente. En mis notas privadas sobre esa conversación registré su reacción:

En ese momento se le iluminaron los ojos a Su Santidad el Papa. Me dijo que apreciaba mucho lo que había expresado y me tomó las manos para agradecermelo. Lo invité de nuevo a visitar México y de nuevo brillaron sus intensos ojos claros. Me respondió: "Si el Presidente lo quiere, así será". En tres ocasiones entró su asistente para recordarle que el tiempo de la reunión había pasado, pero el Papa no le hacía caso. Al despedirse, me comentó que el cuadro de la Virgen de Guadalupe que le obsequié era muy hermoso y me volvió a tomar las manos. Finalmente, me dijo que no podría acompañarme a visitar la Capilla Sixtina como yo le había pedido, pero que mientras la recorría, en la visita especial que había dispuesto, recordara que su espíritu estaba conmigo.

En la ciudad de Mérida, capital del Estado de Yucatán -región peninsular localizada al sureste del territorio mexicano y en el litoral del Caribe- por segunda ocasión recibí a Su Santidad Juan Pablo II. Realizó una de las visitas más importantes de su Pontificado a América en agosto de ese año de 1993. En esa época ya estaba vigente la reforma al artículo 130 de la Constitución Política, promulgada el 28 de enero de 1992. Las iglesias ya tenían personalidad jurídica y se habían reanudado las relaciones diplomáticas con la Santa Sede. Por ello, en esta ocasión, el Papa fue recibido con el protocolo que correspondía a los Jefes de Estado; incluidas las veintiuna salvas en su honor. La sociedad y el gobierno mexicano comprendieron y valoraron que el ilustre visitante era el portador de la doble investidura: como Jefe Político del Vaticano y como el Máximo Representante de la Cristiandad.

Juan Pablo II y yo nos encontramos y conversamos en el Palacio de Gobierno de Estado de Yucatán. Durante la plática con un pesar compartido nos referimos a la muerte del Cardenal Posadas Ocampo. Él se mostró muy bien informado porque los representantes de la Iglesia Católica Mexicana lo había mantenido al tanto de los hechos y del curso de las investigaciones que efectuaron las autoridades mexicanas. Con un gesto de sinceridad, más allá de los límites de una conversación protocolaria, me expresó su satisfacción por la seriedad y responsabilidad de quienes habían llevado a cabo las indagaciones en relación con los hechos en que perdieron la vida un grupo de mexicanos, incluido el cardenal Posadas Ocampo, durante los acontecimientos que tuvieron lugar en las instalaciones externas del Aeropuerto de Guadalajara, Jalisco. El Papa no fue solamente encomiástico sino enfático en apreciar los resultados policíacos y jurídicos que se lograron para determinar la naturaleza de los delitos y la determinación de quienes fueron sometidos a juicio como probables responsables. Me comentó que diversos prelados de la Conferencia Episcopal le habían informado sobre esas investigaciones, y habían hecho públicos sus consideraciones en junio anterior. **18**

Fue un momento muy emotivo. Luego, me confirmó que Monterrey sería sede cardenalicia. Finalizamos el encuentro con el saludo de cientos de invitados, entre los que se encontraban los dirigentes de todos los partidos políticos. Había amplio consenso alrededor de la nueva era de relaciones entre el Estado y la Santa Sede. El acontecimiento reafirmó el carácter esencial de la reforma, y el respeto por los derechos humanos.

1. Citado en Ralph Roeder, *Judrey su México*, México: FCE, 1984, p. 995.
2. R. Ampudia, *La Iglesia de Roma. Estructura y presencia en México*, México: FCE, 1998, p.255.
3. Véase José Luis Lamadrid, *La Larga Marcha a la Modernidad en Materia Religiosa México*: FCE, 1994.
4. *La Jornada*, 26 de diciembre de 1988.
5. Véase, H. Rico Núñez y M. Uribe Moreno, *Análisis de las relaciones Iglesia católica -Estado mexicano durante el perlado presidencial de Carlos Salinas de Gortari, 1988-1992*, tesis de licenciatura, México: Universidad Iberoamericana. 1994. Capítulos 2 y 3.
6. R. Ampudia, op. Cit., p. 276
7. Una de las críticas más mordaces que se hicieron a esta reforma fue que se había realizado para ganar adeptos tras los resultados de la elección de 1988. José Luis Lamadrid, quien tuvo una destacada participación en la reforma, comentó al respecto: "Es una apreciación apresurada. En opinión de Roberto Blancarte, especialista en historia de la Iglesia católica en México, se puede o no estar de acuerdo con afirmaciones semejantes, pero surge entonces una pregunta que sería importante responder: si aparentemente los motivos que llevaron a Salinas de Gortari a reformar la Constitución tienen que ver con un deseo de legitimación de su gobierno, entonces, ¿por qué el Presidente llevó a cabo estas reformas tres años después, es decir, cuando aparentemente ya no eran necesarias para alcanzar u obtener dicha legitimación?". Véase José Luis Lamadrid, op. cit., Parte II.
8. R. Ampudia, op. cit, p. 283.
9. Para el detalle del debate de la reforma constitucional y de la Ley Reglamentaria del artículo 130 véase R. Ampudia, op. cit., pp. 279-293.
10. H. Rico Núñez y M. Uribe Moreno, op. cit., p.159.
11. José Luis Lamadrid, op. Cit., Capítulo 2.
12. *Ibíd.*
13. El Cardenal fue victimado cobardemente en Guadalajara, en 1993. Como se verá más adelante, para esclarecer el motivo de su muerte se realizó una profunda investigación bajo la responsabilidad del Procurador General Jorge Carpizo. La transparencia en las investigaciones fue el medio más importante para hacer ver a la Iglesia católica la disposición del gobierno en la tarea de aclarar su lamentable fallecimiento.
14. Jean Meyer, "Batalla por la configuración de la sociedad del siglo XXI", *El Nacional*, junio 15 de 1993.
15. H. Rico Núñez y M. Uribe Moreno, op. cit., p. 179.
16. Las encuestas y la cita provienen de José Luis Lamadrid, op. cit.
18. El 4 de junio de 1993 la Conferencia del Episcopado Mexicano difundió un comunicado. En él, señalaban que el doctor Carpizo les había dado una amplia explicación sobre las investigaciones y sus resultados; de acuerdo con el comunicado, Carpizo respondió a sus interrogantes. También agregaron: "Por los hechos conocidos hasta ahora, la muerte del señor Cardenal y de los demás victimados del 24 de mayo fue ocasionada por el enfrentamiento entre dos grupos rivales de narcotraficantes. Asimismo, la hipótesis de un atentado directo contra el señor Cardenal parece que no puede sustentarse. Reconocemos y valoramos en nuestras autoridades los esfuerzos por perseguir no sólo por obligación, sino por convicción personal este crimen y otros semejantes".

## 10 PREÁMBULO

Los clásicos advertían: "No hay viento favorable para barco sin rumbo". Ante las nuevas realidades nacionales e internacionales, fue imprescindible consolidar la propuesta que precisara la dirección de nuestros cambios. A esa propuesta, integrada como un ideario y un programa de gobierno con raíces profundas en la historia de México, la llamamos Liberalismo Social.

Como antes se precisó, entre 1988 y 1994 el mundo cambió en forma radical. Las dos fechas centrales de ese cambio fueron muy precisas: el 9 de noviembre de 1989 cayó el muro de Berlín y con ello finalizó la Guerra Fría; el 31 de diciembre de 1991 desapareció la Unión Soviética y con ella la mayor parte del llamado "segundo mundo". La globalización económica irrumpió entonces con toda su fuerza. Por nuestra dinámica histórica, estos acontecimientos también transformaron la realidad mexicana.

Muy pronto la globalización económica se convirtió en un proceso inevitable. Nuestra economía enfrentó la exigencia de abrirse al comercio ya la inversión para volver a crecer luego de varios años de estancamiento. Esa apertura se tradujo de manera muy significativa en una relación comercial y financiera más intensa con los Estados Unidos. Frente a la exigencia de los mexicanos, durante la negociación del TLC pusimos especial cuidado en la defensa de la soberanía.

La firma del TLC formó parte de nuestro ideario y programa. No fue una tarea aislada del resto de las transformaciones que promovimos: las reformas abarcaron la estructura de las instituciones, las relaciones políticas, la vinculación con otras regiones del mundo, nuevas iniciativas económicas y un programa social innovador. El TLC sólo adquiere sentido como propuesta a favor de la soberanía, visto como parte del programa planteado en el ideario del liberalismo social. El Tratado de Libre Comercio hubiera tenido efectos contrarios a las metas que mi gobierno se propuso, de haberse abandonado o cancelado el resto de las iniciativas de nuestro programa.

En la globalización, intensificar las relaciones económicas llevaba la presión persistente por una integración política. Frente a esa dinámica, impulsada en parte desde los centros del poder mundial y en parte por los propios acontecimientos, nos propusimos, al decidir profundizar el intercambio económico, mantenernos soberanos. ¿Cómo lograrlo en un mundo globalizado? La defensa de la soberanía exigía la promoción de una sociedad justa, libre y democrática; asimismo, demandaba alentar una movilización popular y el surgimiento de organizaciones políticas maduras.

Conforme concluía la década de los ochenta, en México se vivían tiempos difíciles para la legitimidad del Estado: después de años de estancamiento económico y del derrumbe en los niveles de vida de amplios grupos populares, muchos sectores padecían la incapacidad del gobierno de cumplir con sus responsabilidades fundamentales. La soberanía también enfrentaba los retos de la globalización. Era necesario participar productivamente en ese nuevo mundo sin sacrificar las exigencias nacionales, regionales, locales. Soberanos, ¿cómo? La soberanía, en el caso mexicano, más que depender de la fuerza militar había estado en manos de la fortaleza de las instituciones y de la legitimidad del gobierno frente a los mexicanos, en particular respecto a los que menos tenían. Era el sustento popular el que legitimaba a un gobierno. ¿Cómo lograr el fortalecimiento de esa legitimidad? Imposible buscarlo por la vía populista, que ya había probado su ineficacia y sus secuelas negativas. Se requería una nueva estrategia social para evitar que el gobierno se empeñara en actuar en sustitución de los más pobres. Por más benevolente o "bienestarista" que fuera, la verdadera función de ese gobierno era abrir posibilidades para que los grupos sociales populares se organizaran por sí mismos y para sí mismos. ¿De dónde obtener recursos para financiar un esfuerzo social de nuevo tipo?

La oposición a nuestra propuesta surgió muy pronto. Dentro del gobierno y al interior del PRI el aparato tradicional defendía sus viejas posiciones basadas en su particular versión del nacionalismo mexicano. Esta postura se sustentaba en una oposición discursiva a los Estados Unidos y en un proyecto de economía cerrada regido por decisiones discrecionales de quienes controlaban los aparatos burocráticos. Se apoyaba, asimismo, en la defensa de un partido prácticamente único, que en el ámbito social persistía en el ejercicio del corporativismo y en la sujeción de las iniciativas populares al control de la *nomenclatura*.

¿Cómo mantenernos soberanos en la era de la globalización? ¿Cómo fortalecer el apoyo popular, esencia de la soberanía? ¿Qué hacer ante la resistencia a los cambios? Cambios que los nuevos retos derivados de la transformación mundial exigían. Para responder a estas preguntas con propuestas prácticas, los integrantes de un grupo reformista posicionado en la dirección del gobierno acudimos al caudal de las luchas populares y a un ideario enraizado en la historia de México: el liberalismo social.

## **EL LIBERALISMO SOCIAL, IDEARIO y PROGRAMA**

### **La soberanía en los albores del siglo XXI**

A finales de 1995, en una nota periodística, Carlos Fuentes recordó un comentario que le hice al inicio de la década, durante una larga conversación en Los Pinos:

"Carlos Salinas lo sabía y me lo dijo un día: los norteamericanos no quieren nuestro petróleo, quieren a México".<sup>1</sup>

En otras circunstancias y en otros tiempos, el reconocimiento de esa pretensión hubiera obligado a la denuncia pública, el reforzamiento de la autarquía económica y el rearmamento del país. Así se hizo en el pasado. En varios momentos de la historia esas acciones cumplieron con sus propósitos defensivos; en otros, a todas luces fracasaron.

En las circunstancias mundiales de fines del siglo XX la defensa de la soberanía pasaba por una mayor integración económica con los Estados Unidos. Ésa fue y sigue siendo mi convicción. A configurar esa integración de nuestras economías concurren dentro del país dirigentes políticos, intelectuales y organizaciones sociales. Por eso la negociación del TLC tuvo un consenso tan alto, a pesar de haber suscitado ansiedades y preocupaciones en amplios grupos de la población.

El riesgo que implicaba el TLC en términos de pérdida de la soberanía - un riesgo que, por cierto, sin el TLC se hubiera materializado por el efecto de la globalización - se vio compensado con creces por las oportunidades económicas y los espacios en la nueva geopolítica mundial que generó para nuestro país.

Al arranque del siglo XXI, en muchas naciones del mundo la soberanía se contemplaba como un valor pasado de moda, un antiguo principio que se había vuelto descartable. La globalización económica determinó la imposibilidad de que algunas naciones se sustrajeran a la integración política. Así veían las cosas algunos dirigentes y pensadores de las naciones industrializadas, sobre todo en Europa, quienes contemplaban como una ventaja reciente la desaparición de la Unión Soviética y la integración de Alemania a la Unión Europea (UE). Muchas de esas naciones ya no sentían la amenaza en sus fronteras de un poder hegemónico. Esta postura partía también de los intensos procesos regionales de integración en el continente europeo.

Así pareció durante los noventa. Sin embargo, en el 2000 el ministro de Relaciones Exteriores de Alemania señaló que el destino de Europa era compartir el poder dentro de un esquema federalista. La reacción inmediata de los dirigentes políticos de varios países miembros de la UE fue de rechazo. Veían con temor la entrega parcial de los poderes locales a un gobierno supranacional.<sup>2</sup> El tema de soberanía y de las peculiaridades nacionales volvió a ocupar un lugar importante en naciones como Francia, Dinamarca y Gran Bretaña, y sin duda suscitaba grandes inquietudes en los países que deseaban formar parte de la UE, como Polonia.

Pero aun en estos últimos se miraba con recelo y hasta con temor cualquier expresión a favor de la soberanía que invocara los viejos principios del nacionalismo. Cuando en Europa se hablaba de nacionalismo, a finales del siglo XX, a manera de advertencia se evocaba la experiencia del nacionalsocialismo en los años treinta, con sus consecuencias de tiranía racista, guerra mundial y campos de concentración. Por eso el mundo se asombró en los noventa ante la reaparición del "nacionalismo salvaje", caracterizado por masacres a la población civil y que hizo surgir viejos rencores en algunas regiones de la antigua Yugoslavia. En varias regiones de Europa occidental también hubo brotes nacionalistas que generaban temores y rechazos.<sup>3</sup>

Estas posiciones extremas encontraron un comprensible rechazo. Se trataba de un nacionalismo excluyente, represivo, xenófobo y racista, que utilizaba como pretexto para sus agresiones la convocatoria para defender a la nación, a la empresa doméstica o simplemente a los nacidos en el país.<sup>4</sup>

El pueblo mexicano necesitaba de la soberanía para defender su existencia como nación. Como presidente de la República siempre sostuve que este valor no era anticuado. Sin soberanía, México hubiera enfrentado el riesgo de perder su vigencia como país, dada su vecindad con la única potencia mundial sobreviviente: los Estados Unidos de América. Por eso la defensa moderna de la soberanía fue la premisa que sostuvo nuestra incorporación a los procesos globales. Esto era difícil de comprender en esos tiempos para muchos observadores de nuestra realidad.

A veces sorprendía al analista extranjero la intensidad con la que los mexicanos defendíamos el carácter soberano del país. En cambio, esta actitud no resultaba novedosa para los observadores originarios de naciones como Irlanda, Polonia o Vietnam, históricamente asediadas por potencias extranjeras.

Siempre he considerado que existen al menos dos principales razones que justificaban la pasión de los mexicanos por la soberanía. Una de esas razones había que buscarla en nuestra cultura milenaria, en nuestra identidad colectiva. México no fue nunca un mero agregado de comunidades o de personas; hemos sido una verdadera nación por el sentido de pertenencia que generan nuestras tradiciones y valores, las raíces comunitarias que nos han dado una voluntad deliberada de permanecer como mexicanos. Ello explicaba nuestra subsistencia como nación en medio de tanta adversidad externa y tan numerosas diferencias internas de raza, lengua y credos. Esas mismas discrepancias, al aflorar en otros países, acabaron con su identidad. Las fronteras políticas de México coincidían con el ámbito mismo de nuestra cultura.

Nuestra cultura ha contribuido al desarrollo del ser humano y nuestros recursos al bienestar material de muchas naciones. También nos hemos beneficiado y transformado con el intercambio cultural. Entendimos que los movimientos de trabajadores migratorios y la revolución de las telecomunicaciones acercaban a las culturas y multiplicaban las influencias mutuas. Muchos de los principios que nos habían guiado en nuestra vida independiente, en especial la defensa de los derechos del hombre, se habían extendido ya a la comunidad de naciones; por eso al asegurar su valor y vigencia en México cumplimos con nosotros mismos, con nuestra aspiración histórica y con el mundo al que pertenecíamos.

La otra razón tenía que ver con nuestra circunstancia geopolítica. En la primera mitad del siglo XIX dejamos de ser una sociedad fraccionada para constituirnos en una nación más fuerte, más unida y consciente. Entonces se tenía un propósito esencial, ser independientes, y un consenso muy amplio, ser una República. Históricamente, ese impulso a favor de una República soberana surgió como respuesta a dos agresiones externas: la guerra frente a los Estados Unidos en 1846-1847, que desembocó en el cercenamiento de la mitad de nuestro territorio, y la guerra de 1867 contra la intervención francesa y el Imperio de Maximiliano, que "refundó el espíritu nacional".<sup>5</sup>

El historiador mexicano Héctor Aguilar Camín escribió:

En gran parte la historia de un vivo conflicto con Estados Unidos ... el amago político y la intervención militar de Washington fueron hechos fundadores y experiencia de cada día en la conciencia revolucionaria. Para empezar, el golpe de Estado de 1913 y el asesinato de Madero, que incendiaron al país, fueron diseñados y consentidos por el embajador estadounidense Henry Lane Wilson, uno de los grandes villanos de la historia revolucionaria.<sup>6</sup>

Por fatalidad histórica y geográfica, resultamos vecinos de la única superpotencia que sobrevivió en el mundo una vez concluida la Guerra Fría. La difícil convivencia bicentenaria con los Estados Unidos nos ha hecho profundamente celosos de nuestra integridad territorial, de nuestra autodeterminación. El nacionalismo mexicano fue hostil hacia ese vecino como reacción a sus agresiones. Considérese como ejemplo el relato de la única incursión de una fuerza extranjera en territorio continental de los Estados Unidos: el ataque de Pancho Villa a Columbus, Texas, en 1915. El biógrafo de Villa, Friedrich Katz, lo describió de manera magistral:

Cuando Villa atacó Columbus lo tuvo que hacer a regañadientes porque su gente no quería ir y debió

obligarla. Pero cuando la expedición punitiva [norteamericana] penetró a México, el Ejército Villista aumentó de quinientos hombres a diez mil... en ese momento surgió una reacción nacional, que se pudo observar en la época de la Primera Guerra Mundial, con una tremenda simpatía hacia Alemania.<sup>7</sup>

Sin embargo al final del siglo XX, en los años noventa, el reto frente al exterior fue redefinido por los nuevos procesos integradores del mundo y por las grandes corrientes del intercambio de recursos. Si los mexicanos hubiéramos entendido el nacionalismo como aislamiento nos hubiéramos debilitado y al final sucumbido como nación. En el breve espacio de unos años observamos en diversas latitudes los costos que para muchas naciones tuvo la pretensión de evitar el cambio y mirar sólo hacia dentro y hacia atrás. El riesgo en el otro extremo era pretender abrirse a todo, en desorden, y al final no obtener nada. Concluimos que no era cerrando nuestras puertas a todo lo externo como podríamos asegurar una mayor independencia en un mundo globalizado; pero como contrapeso, cuando mi gobierno propuso un programa de aperturas económicas y políticas, lo hizo en el entendido de que nuestra meta mayor era seguir siendo mexicanos.

### **Frente al nacionalismo negativo, una propuesta moderna.**

En este contexto, ¿cuál era el papel que jugaba el nacionalismo mexicano en la última década del siglo XX? El nacionalismo en México ya no podía expresarse como lo hizo en el pasado: ya no existía el contexto internacional en el que el presidente Carranza desarrolló su inflexible defensa de la soberanía al arranque del siglo XX: ya se habían superado las circunstancias externas que empujaron al presidente Calles al consolidar las instituciones surgidas de la Revolución Mexicana; la situación mundial en la que actuó el presidente Cárdenas durante los treinta, con la amenaza del fascismo europeo, había pasado; también había quedado atrás el mundo del inicio de la Guerra Fría que rodeó las decisiones del presidente Miguel Alemán. Al arrancar los noventa, México se ubicaba en una nueva realidad internacional: el crepúsculo de la Guerra Fría y el amanecer de la hegemonía exclusiva de los Estados Unidos. Además, a pesar de sus muchas necesidades, México ya no era aquella nación dispersa y rural, analfabeta e incomunicada, amenazada en su territorio.

Por eso rechazamos los nacionalismos característicos de los Estados excluyentes y opresores de la Europa de los años treinta, o las tendencias nacionalistas que más tarde sirvieron de bandera a regionalismos que dividían y desintegraban. Buscamos evitar ciertos procedimientos del pasado que la nomenclatura mexicana convirtió en obstáculo para nuestro desarrollo. Esos procedimientos presentaban como cualidad nacionalista la supuesta protección estatal, que en realidad era discrecional, tutelar, centralizadora y autoritaria. La opción no estaba en elegir entre las manifestaciones agotadas del nacionalismo mexicano o la entrega a intereses supranacionales. Para nosotros, el nacionalismo moderno descansaba en todo aquello que viniera a fortalecer al país, no en una añoranza de fórmulas de otros tiempos o de otras latitudes que, en el nuevo contexto mundial, lejos de robustecer al país, lo harían más vulnerable. En el artículo 3º. de nuestra Constitución se exigía que, sin hostilidades ni exclusivismos, se procediera a la defensa de nuestra independencia política, el aseguramiento de nuestra independencia económica y el fortalecimiento de nuestra cultura. También demandaba respetar la dignidad de las personas y de la familia, así como alentar el interés general por la nación. En el mandato constitucional estaba nuestra mejor propuesta nacionalista.

Ser soberano en nuestro tiempo, de cara al siglo XXI y con apego a nuestra historia, demandaba que las decisiones fundamentales para México las tomaran los mexicanos. Para fortalecer esa soberanía había que garantizar el respeto a la libertad, promover la justicia para todos y fortalecer la democracia. Todo esto exigía que el pueblo tuviera la libertad de tomar su propio camino, que recuperara la capacidad de construirse por sí mismo una vida mejor (capacidad que había sido no sólo tutelada, sino suplida por el Estado), que fuera sujeto y no objeto de su transformación.

### **Una pregunta indispensable al final del siglo XX.**

Desde la responsabilidad del gobierno me planteé una pregunta esencial: ¿cómo podía México mantener su soberanía y su identidad nacional en tiempos de globalización y de integración mundial?

A los procesos de integración se les llamó desde entonces "procesos globalizadores". Sin embargo, la dinámica de integración económica arrancó en los albores del siglo XIX. Desde la consumación de nuestra Independencia en 1821, el avance del capitalismo mundial tuvo efectos directos sobre México. Por esta razón y

debido a las intervenciones extranjeras en nuestro territorio, a lo largo de la historia muchos presidentes mexicanos tuvieron que plantearse una pregunta similar: ¿cómo puede México mantener su soberanía y su identidad nacional?

El historiador Luis González y González nos ha recordado que esta pregunta surgió con fuerza en momentos en que la nación se enfrentaba a presiones integradoras surgidas de la dinámica mundial:

La cuestión no es completamente nueva. Se ha hecho a por lo menos dos de las inteligencias más finas de México. La primera advertencia vino de Justo Sierra en 1883, durante la euforia expansionista de la administración de Manuel González, al responder a los que creían que nuestra felicidad consistía en norteamericanizarnos... La segunda advertencia vino de Daniel Cosío Villegas, al final de su famoso ensayo "La Crisis de México de 1947", en otra época de entusiasmo desarrollista. Según Cosío, se había puesto a flotar el país sin una filosofía de guía, dejando sus problemas grandes a la inspiración o a la imitación de los Estados Unidos. "Si no hay una reafirmación de principios", concluyó, "si no hay una regeneración desde adentro, la regeneración vendrá de fuera y el país perderá mucho de su existencia nacional y a un plazo no muy largo". Una vez más esta advertencia de casi medio siglo atrás, parecería anticuada, excesivas sus exhortaciones morales, exagerado su temor de la hegemonía americana; pero las palabras de Cosío merecen atención porque -como las de Sierra- vinieron de un hombre de gran sabiduría e integridad, un hombre que no era patriota ciego, un internacionalista cuyo nacionalismo fue inteligente y moderado.<sup>8</sup>

La reflexión anterior demandaba un replanteamiento de sus términos ante las nuevas circunstancias: ¿cómo defender la soberanía en los albores del siglo XXI? Ciertamente no con los recursos empleados en las primeras décadas del siglo XX, como fue aprovechar la competencia entre los grandes imperios o utilizar la confrontación Este-Oeste en beneficio de estrategias mexicanas. En la compleja interrelación de los países en que vivíamos, nada resolvía imaginar barreras de protección, mucho menos utilizar una agresiva retórica nacionalista como defensa.

Los mexicanos teníamos verdaderos ejemplos en nuestra historia para alentar la batalla moderna a favor de la soberanía. Como Presidente de la República invoqué de manera especial a dos de ellos. El primero de noviembre de 1993, ante el pleno del Congreso de la Unión y con la presencia de las principales fuerzas políticas del país, señalé que el carácter nacionalista de la modernización se nutría de las mejores causas republicanas de nuestra historia. Nuestro ideario liberal, subrayé, se inspiraba en Benito Juárez: su pasión por la soberanía de nuestra patria, su propuesta de cambio y su tenacidad le permitieron a México conquistar la verdadera independencia. Como bien se ha dicho, Juárez le dio a nuestro pueblo, por primera vez, la confianza indispensable en el triunfo. Afiné también que nuestro ideario social se inspiraba en Emiliano Zapata. Lejos estuvo siempre del ánimo de Zapata hacer depender del momento político las reformas a favor de la justicia. La suya fue la más limpia revolución entre todas las luchas que conformaron ese momento histórico conocido como la Revolución mexicana. Su batalla era lograr que la iniciativa y las reivindicaciones se dejaran en la organización popular, en los pueblos, en las comunidades; planteaba que fueran éstas las que diseñaran y ejecutaran las decisiones en su beneficio. La lucha de Zapata fue a favor de valores comunitarios y sociales. En ella asomaron valores sencillos y profundos transmitidos por generaciones: el respeto a la familia, la corresponsabilidad comunitaria y el compromiso con la soberanía de la nación. Por eso concluí que las batallas a favor de la justicia social latirían en el ánimo de los mexicanos mientras en ellos prevaleciera el ejemplo de Emiliano Zapata.<sup>9</sup>

Para mi gobierno, Juárez simbolizaba a la República y Zapata a la justicia, y ambos a la nación y al pueblo. Ellos inspiraron nuestra propuesta de modernización nacionalista y popular durante la primera mitad de la década de los noventa. Por eso nuestro liberalismo fue social y no estatista, fue propuesta, apelación a la inteligencia y no doctrina. Cuando desde el extranjero o al interior de nuestras fronteras se alzaron voces para señalar las carencias de nuestro país, respondimos con un claro señalamiento: nuestro deseo no era igualarnos a otras naciones; aprendíamos del mundo, no lo imitábamos; queríamos superarnos, no anexarnos.

### **Soberanía y organización popular. La legitimidad del Estado.**

¿Cómo se fortalecía el propósito soberano en el albor del siglo XXI, cuando el mundo se proponía

derribar fronteras y crear grandes regiones integradas? En el caso de México, a esta pregunta esencial había que agregar otra: ¿cómo se fortalecía la soberanía en un país con una de las más ostensibles concentraciones de riqueza y la existencia de fuertes y numerosos grupos de poder económico y político?

Era necesario responder a estas dos preguntas de manera simultánea. Para el liberalismo social la soberanía nacional y la soberanía popular eran dos caras de una misma moneda. No era posible abordar el tema de la soberanía sin considerar al mismo tiempo los temas de la justicia y la democracia. Frente a los nuevos cambios internacionales, en nuestro tiempo y circunstancia, la lucha por mantener la independencia ya no podía enfrentarse con más armamento. De igual forma, frente a las desigualdades internas la lucha por la justicia no podía resolverse mediante la elevación desordenada del gasto público o un cambio radical en las estructuras de propiedad. En México, la soberanía dependía de la legitimidad del Estado ante los mexicanos y esa legitimidad, a su vez, dependía del apoyo y el respaldo que el pueblo le diera al Estado.

La legitimidad del Estado en México sólo podía fortalecerse con el apoyo popular, sobre todo el apoyo proveniente de los más pobres. Por eso en México la justicia social era un requisito indispensable para el fortalecimiento de la soberanía popular. ¿Cómo concibió el liberalismo social la tarea de procurar justicia para los más pobres? La característica fundamental descansó en el nivel de organización popular de sus programas y, en consecuencia, en una intensa participación de la sociedad civil. Se trataba de vincular así los temas de la soberanía, la globalización, la democracia y la justicia.

La respuesta popular a las iniciativas estatales no podía crecer si se intentaba sustituir la participación organizada, como en el populismo o si se buscaba eliminarla, como en el neoliberalismo. Mi gobierno estaba convencido de que la fortaleza nacional derivada del apoyo popular al Estado sólo podría considerarse si el pueblo actuaba por sí mismo, si se organizaba de manera independiente para obtener mayores beneficios. Era necesario entonces promover la libre organización popular mediante un programa y un ideario.

Ese ideario y ese programa fueron recogidos en las políticas del liberalismo social. Mediante ellas promovimos la movilización organizada de la sociedad civil. Durante los seis años de mi administración, los programas sociales abrieron a los grupos populares la posibilidad de organizar su fuerza en su propio beneficio.

La sociedad civil representó una parte fundamental del programa. A diferencia del Estado, la sociedad civil se agrupó en organizaciones autónomas. Entre ellas estaban, sin duda, algunas que tenían muchos años de participar en las luchas populares: movimientos sociales y políticos, organizaciones estudiantiles, religiosas y civiles, incluso los partidos políticos. Hubo un debate amplio sobre el papel de los distintos órganos de la sociedad civil frente al Estado. **10**

Las políticas del liberalismo social tuvieron un efecto casi inmediato. Muy pronto empezaron a romper el control que los tradicionales ejercían desde el gobierno y desde el PRI sobre los grupos populares.

Por eso las resistencias fueron enormes. Una vez organizados para poder participar, los menos favorecidos desafiaron a jefes y caciques locales y nacionales. Al ser un movimiento del pueblo y para el pueblo, el liberalismo social fue esencialmente democrático. Entre 1989 y 1994 se promovió una movilización masiva contra la pobreza material y la pobreza institucional.

Además, el liberalismo social contó para su financiamiento con recursos sanos, provenientes de los ahorros alcanzados con la reducción de la deuda externa y de la disminución de la deuda interna gracias a las privatizaciones. Puede reiterarse que los activos del Estado se utilizaron para resolver los pasivos con el pueblo. Por otra parte, muchas de las acciones del liberalismo social se volvieron autofinanciables.

La participación organizada dentro de este ideario generó un auténtico "capital social".<sup>11</sup> Permitió que los grupos populares rompieran las relaciones de subordinación con los caciques locales, quienes por años habían ejercido un control vertical sobre ellos. Liberados de ese yugo mediante su organización, esos grupos populares empezaron a desarrollar lazos de corresponsabilidad, relaciones horizontales. Varios programas gubernamentales alentados durante mi gobierno en especial el de Solidaridad, promovieron la movilización de los pobres a través de nuevas formas de organización independiente. Como resultado adicional, a través de su organización, los grupos populares lograron ejercer un control más estricto de los recursos, con lo que

obtuvieron mejores resultados. Fue una movilización a favor de la justicia y de la eficacia.

### **Una participación cívica poco observada en la historia de México**

Para articular el ideario y el programa del liberalismo social, nos apoyamos en el esfuerzo de varias generaciones que con sus luchas hicieron de México una auténtica Nación. En varias de esas luchas se encontraba el mejor de los activos para acometer las nuevas iniciativas. Una gran tradición de acciones comunitarias y convicciones republicanas formaba parte de la historia del país. Paradójicamente, fue enfrentada por la reforma liberal del siglo XIX. Al respecto, la historiadora Alicia Hernández escribió:

El fruto de la revolución liberal del siglo pasado fue una clase política promotora y comprometida con la defensa del liberalismo, entendido como el respeto de la vida municipal, de los derechos individuales, de la libertad electoral, de la libre contratación, de la libertad de trabajo, del derecho a una educación digna y del federalismo, entendido como respeto a la soberanía de los estados en el pacto federal. De esta forma la comunidad de ciudadanos se proyectó hacia la construcción de una nación todos y de cada uno de ellos.<sup>12</sup>

Pero esa corriente liberal del siglo XIX, jacobina y antirreligiosa, promovió una vasta ofensiva contra las tradiciones comunales heredadas de la Colonia, aunque también impulsó nuevas formas corporativas de organización social.

A pesar de eso, durante el siglo XX, dentro de las zonas rurales y en las colonias populares urbanas, habitadas por migrantes del campo, se reforzó la tradición del trabajo en grupo, ayuda mutua y corresponsabilidad. En todas las regiones había manifestaciones de esa tradición. En el sur del país, en Oaxaca, al trabajo hecho a favor de la comunidad lo llamaban tequio. En la capital del país, en Milpa Alta, al trabajo realizado en beneficio de todos y sin cobro alguno lo llamaban *sulaltéquetl*. En Puebla, a la ancestral tradición de trabajo comunitario que se acostumbraba realizar los días domingo y lunes se le daba el nombre de *fajinas*. En el norte del país, en las zonas rurales de Nuevo León, al trabajo en conjunto lo llamaban *fatigas*.

A lo largo del país se extendían los lazos de una tradición muy arraigada. Aquellos que habían emigrado desde las zonas rurales a las colonias populares de las ciudades establecían verdaderos puentes con las familias que permanecían en las comunidades de origen, lo que reforzaba los vínculos comunitarios. De esa manera se multiplicaron las organizaciones informales. El fenómeno no se daba de la misma manera en todas las regiones, pero los movimientos masivos de población entre diversas localidades permitió que las costumbres comunitarias se esparcieran a lo largo del país. Un auténtico humanismo cívico permeaba el esfuerzo de muchos mexicanos que trabajaban organizados.

Así, al final del siglo XX en las distintas regiones del país era posible identificar diferentes formas de participación popular; a veces dentro de la misma zona esas formas variaban, como reflejo de la heterogeneidad de la acción popular y como resultado de otros elementos: los liderazgos, la eficacia del gobierno, las convicciones democráticas, la distribución de los beneficios y la eficiencia de la economía.

Estas formas populares de organización constituían en realidad "virtudes cívicas". Mi gobierno decidió apoyar esas tradiciones para hacer más eficaz al Estado. La organización popular cumplió entonces el doble propósito de hacer más eficiente el programa social y de fortalecer la democracia desde la base. Cuando en la vida comunitaria se promovieron normas de convivencia y de cooperación, cuando se evitaron las relaciones verticales, las instituciones tuvieron éxito, avanzaron la democracia y la justicia.

Alentar estas "virtudes cívicas" en las poblaciones rurales y en las colonias populares urbanas a lo largo del país exigió promover la organización social y fomentar entre los participantes la confianza en el trabajo colectivo. Como se verá más adelante, el Programa Nacional de Solidaridad, la democracia industrial y las iniciativas sociales fueron las herramientas que permitieron llevar a cabo esta labor.

Frente a las tradiciones y prácticas de control vertical de los grupos tradicionales, el programa planteado por el liberalismo social exigió crear un clima político propicio. Lo primero fue construir consensos alrededor de las iniciativas políticas de organización popular y, a través de la privatización y el crecimiento económico,

obtener los recursos necesarios para apoyar este proyecto social. La construcción de consensos exigió efectuar obras para los grupos más marginados, así como contribuir a cancelar disputas ancestrales y divisiones latentes. Todo esto sin perder de vista un hecho esencial: la prueba de fuego para probar que nuestro proyecto tendría éxito consistía en que las negociaciones políticas, el gasto público y la recuperación económica sirvieran de sustento para el fortalecimiento de la sociedad civil. Por eso mi gobierno promovió de manera deliberada más comunidades republicanas, menos lazos verticales en la relación pueblo-gobierno y más colaboración social basada en la confianza y la cooperación organizada.

Este método permitió construir un mayor capital social en las comunidades y tejer una red de relaciones sustentadas en valores, normas, creencias y expectativas comunes. De esta manera el gobierno contribuyó a consolidar una visión colectiva y popular de la nación.

Había una diferencia sustantiva en la nueva forma de llevar luz y agua a las colonias populares. Frente a las iniciativas burocráticas y verticales, nuestro programa alentó la movilización popular apoyada en virtudes cívicas. La eficacia vertical fortalecía autoritarismo e injusticia. LA eficacia republicana promovía justicia y democracia. Por eso lo importante no sólo era cuánto se gastaba en lo social sino cómo se gastaba y cómo se promovía el trabajo organizado de la población. **13**

Dentro de estos programas el gobierno llevó a cabo importantes acciones de descentralización. Aquí conviene insistir en que si ese proceso se hubiera realizado al margen de esa movilización cívica. El resultado habría sido el reforzamiento de las estructuras caciquiles y de las relaciones clientelares y cupulares en comunidades sin antecedentes de participación popular. Frente a esa posibilidad, el gobierno generó acciones de corresponsabilidad, tanto en las comunidades que sí contaban con esos antecedentes como en la que carecían de ellos. Como lo confirmaron los hechos, el tiempo récord en que se resolvieron viejas deudas sociales fue la muestra más clara de la eficacia de esta movilización social basada en relaciones de reciprocidad y confianza.

### **El liberalismo social y la reforma del Estado. La sociedad civil.**

Durante la última década del siglo XX, como contraparte de la confianza desmedida en el mercado, creció la demanda, inarticulada pero insoslayable, de justicia social. Por eso mi gobierno se propuso construir un nuevo balance entre libertad y justicia social en plena época de globalización. Esto requirió una profunda reforma que permitiera elevar la eficacia del Estado y abrir la puerta de la participación a la sociedad civil organizada. Esa reforma fue iniciada por mi antecesor. El debate en torno a ella se centró alrededor del tamaño óptimo del Estado, cuando en realidad el asunto relevante al final del siglo XX era el tema de la eficacia del Estado para responder a sus funciones fundamentales. En el primer caso, la reforma se hubiera limitado a cuestiones formales y legales, cuando en realidad era urgente orientarla a consolidar la legalidad y la fortaleza institucional ya pro- mover las transformaciones del Estado a partir de los movimientos populares.

Reconocer, como lo hizo mi gobierno, la desmesura del Estado, no significó impulsar su desaparición. Fue necesario redefinir el concepto de Estado y alentar la corresponsabilidad de la sociedad civil. Asimismo, hubo que confirmar la responsabilidad del Estado en la aplicación imparcial del derecho, la promoción de la justicia y la preservación de la paz. Éste fue el verdadero sentido de la reforma del Estado. Para transformarlo era indispensable perfeccionar sus instituciones y sujetar su acción a la ley; era necesario, también, apoyarse en la sociedad y abandonar el carácter excesivamente propietario y controlador de la acción del Estado mexicano

La reforma del Estado implicó descentralizar responsabilidades y funciones de la federación a los estados y municipios. Significó también desregular, privatizar, romper estructuras estatales de control vertical en el campo y las colonias populares, empezar a cancelar la tutela estatal sobre las organizaciones obreras, limitar las facultades presidenciales, fortalecer organizaciones sociales y promover un nuevo tipo de relaciones con el exterior. Era inaceptable un Estado con tantas propiedades frente a un pueblo con tantas necesidades.

En otros tiempos, un Estado excesivamente propietario habría debilitado la salud de la economía, la organización popular y la defensa eficaz de los intereses del país en el exterior. La administración nunca compartió la tesis de que el gobierno debía delegar toda la responsabilidad a los particulares. Mediante la reforma del Estado se alentó la inversión privada, pero se exigió al Estado la responsabilidad de estimular la competencia, velar por las instituciones y el régimen de derecho, respetar las organizaciones populares y

ejecutar obra pública, sobre todo para el desarrollo social. En esta nueva concepción el Estado debía contribuir productivamente en las áreas estratégicas así como alentar diversos proyectos. Se dejó de lado el ejercicio maniqueo de atribuirle al Estado ya los particulares los papeles de héroe o villano. En el balance final, el único héroe en la epopeya de la nación era el pueblo mexicano.

En 1994, al final del proceso de reformas que promovió mi administración, un destacado luchador social y respetado antropólogo, Arturo Warman, presentó una reflexión sobre la reforma del Estado alentado bajo el liberalismo social:

La nueva dimensión del Estado no lo debilita, lo fortalece al concentrarlo en las decisiones y actividades que le corresponden y que habían sido abandonadas en cierta medida en la etapa propietaria e intervencionista. De la gerencia se pasa a la rectoría, a la concertación ya la conciliación, al arbitraje entre fuerzas que se desarrollan y mueven con autonomía. La nueva definición y dimensión del Estado no lo sustrae de ningún campo de la vida económica, política y social pero cambia el modo de su intervención. El Estado se despoja paulatinamente de su actuación como particular para concentrarse en su tarea pública. La intervención directa, propietaria, sometía al Estado a las reglas que definen la acción de los particulares o de las organizaciones sociales sin poderlas cumplir precisamente por su naturaleza pública. La reforma del Estado separa con nitidez creciente las áreas públicas de las particulares; al mismo tiempo separa las acciones de gobierno de la organización de la sociedad en partidos, en organizaciones civiles representativas, en Iglesias y asociaciones religiosas. La sociedad se fortalece, se independiza y con gradualidad está asumiendo funciones sociales que le corresponden y que habían sido transferidas y aceptadas por las instituciones públicas. El proceso de transformación estructural no es automático ni se logra de inmediato. Provoca desconcierto, omisiones y deformaciones, genera vacíos temporales que se llenan paulatinamente. Pero el cambio está definido con claridad y el proceso está en marcha: más sociedad y mejor Estado son sus objetivos.<sup>14</sup>

A lo largo de nuestra historia independiente, el Estado mexicano se transformó frente a los cambios internacionales y los reclamos nacionales. La revolución de Independencia de 1810 estuvo desde su inicio vinculada con la lucha por la justicia y representó, para Hidalgo y Morelos, un proyecto de buen gobierno: "Moderar indigencia y opulencia", exigía Morelos en sus *Sentimientos de la Nación*. Pero el Estado que deseó José María Morelos no se alcanzó en 1810 ni en 1821. Para consolidarse tuvo que enfrentar y derrotar, bien entrado el siglo XIX, al invasor extranjero; y frente al poder particular que monopolizaba fueros y privilegios, tierra y relaciones civiles, el Estado tuvo que asumir compromisos de bienestar y promover la justicia por mandato popular. Muchos liberales dejaron de lado el interés meramente individualista para hacerlo coincidir con el compromiso social. Más allá del liberalismo político hubo una idea social que buscó congregar libertad y justicia.

El Estado mexicano, liberal, republicano y federalista, el de la igualdad ante la ley, tuvo que ser también justiciero. Cuando a principios del siglo XX el olvido de la justicia se hizo inaguantable para amplios sectores y regiones, el pueblo, con una revolución, le recordó al Estado su imperdonable descuido. Esta vocación social del liberalismo mexicano encontró su mayor victoria en varios movimientos que conformaron la Revolución mexicana y en diversos apartados de la Constitución de 1917.

En la historia y en los hechos, la lucha por la justicia en la que muchos mexicanos han creído y se han propuesto alentar de ningún modo es la que violentaba las libertades y los derechos con tal de alcanzar la igualdad. Por eso, la propuesta que mi gobierno impulsó se insertaba en la tradición liberal. Era una propuesta social y, por lo tanto, no consideraba que la justicia surgiera en forma espontánea o fuera el resultado de la buena voluntad de los más favorecidos. Para nuestro liberalismo social, la justicia era un compromiso explícito que el Estado podía alentar, siempre y cuando no pretendiera sustituir o controlar a la organización popular.

### **El populismo y el neoliberalismo frente a las tradiciones de organización popular**

En el México contemporáneo y frente a los proyectos sociales del liberalismo, dos grandes corrientes han intentado promover su proyecto de nación: el populismo y el neoliberalismo. Ninguna alcanzó su propósito de justicia social.

Bajo el populismo, que tuvo hegemonía en el PRI por décadas, en México se conformaron organizaciones impuestas desde arriba junto a los grupos surgidos de los movimientos populares. Otras se integraron de manera autónoma pero terminaron por asimilarse a diversas instancias del PRI. El populismo constituyó el medio ideal de control político de las prácticas tradicionales. Según Alicia Hernández, en México el populismo se caracterizó por la estatización de las organizaciones populares:

La distorsión en la trayectoria del liberalismo social comienza hacia fines del siglo pasado, cuando la cuestión social y las demandas sociales de los ciudadanos se convierten en asunto de Estado y el Estado expropia progresivamente a los ciudadanos su libertad. La libertad social y la libertad política terminan así por confundirse y fundirse con el Estado, el cual, en nombre de la sociedad, asume el papel rector y organizador de la nación. A partir de la estatización de las demandas sociales y políticas se desarrolla la convicción de que el nacionalismo es la gran idea capaz de sintetizar y organizar desde arriba a la sociedad mexicana entera. Este nacionalismo fue la máxima expresión del estatismo populista que buscó embalsamar a una ciudadanía cada vez más demandante y participativa.<sup>15</sup>

El neoliberalismo se caracterizó por su tendencia a fragmentar las organizaciones populares, dividir las y romperlas. La historia de México registró iniciativas que, como las neoliberales, privilegiaron el individualismo y encumbraron los derechos particulares por encima de las organizaciones comunitarias. Sus métodos de trabajo y de acción se destacaron por favorecer el individualismo. A finales del siglo XIX esas iniciativas expresaban sus convicciones sociales en términos populares: "Recordar a los ricos su deber con los inferiores."

Mi gobierno se propuso definir con precisión las características del populismo y del neoliberalismo en nuestro país. Era una labor indispensable para señalar sus inconvenientes, centrar el debate y proponer un programa y un ideario alternativos.<sup>16</sup>

El populismo mexicano fue un obstinado defensor del dominio del Estado sobre la sociedad y la economía. Asimismo, se caracterizó por su pretensión de controlar los movimientos populares. Fue determinante en la ideología del PRI durante muchos años. Convirtió al ideario de la Revolución Mexicana en una camisa de fuerza marcada por el estatismo, el corporativismo, el proteccionismo y el control vertical sobre los movimientos populares. Se propuso defender la soberanía mediante desplantes patrióticos y discursos que atacaban el poder hegemónico de los Estados Unidos, aunque en los hechos los gobiernos populistas acabaron sin capacidad para impedir la intervención política del exterior.

Los populistas en México rechazaban todo proceso de integración económica pues entre sus aliados políticos se contaban los protegidos de la industria local. Practicaban un capitalismo de Estado en el que la política era un medio para comprar y vender favores. Promovían un Estado propietario, con regulaciones excesivas que les permitieran fortalecer las decisiones discrecionales y los pactos con aquellos grupos que se beneficiaban de esas decisiones. Estaban constituidos por múltiples intereses burocráticos que competían entre sí y que se mostraban dispuestos a venderse a los intereses particulares, a los que finalmente servían. Además, los populistas se apropiaban de las decisiones públicas por medio de componendas privadas. Aunque proponían al Estado como árbitro del mercado, en la realidad trabajaban a favor del capital. Argumentaban tutelar a los trabajadores y de facto hacían depender las relaciones laborales del arbitraje estatal. Reprimían las corrientes liberadoras del movimiento obrero. Ejercían presupuestos de manera desordenada, sin atender al balance fiscal y con indiferencia ante los procesos inflacionarios que ellos mismos generaban. Decían defender el medio ambiente pero en los hechos apoyaban actividades productivas que lo dañaban. Asimismo privilegiaban formas corporativas y burocráticas de producción y propiedad rural.

En la arena política, la "democracia" la imponían ellos desde el estado, al promover liderazgos de caudillos y caciques. Para los populistas la justicia se alcanzaba mediante un Estado grande y a través de acciones paternalista. Alentaban procedimientos autoritarios, promovían liderazgos providencial y el control vertical sobre las organizaciones populares. Exaltaban las garantías individuales pero no se ocupaban de hacer respetar los derechos humanos. Además no dudaban en atropellar esos derechos para ejercer sus controles burocráticos. Practicaban el clientelismo mediante programas sociales que exigían subordinación política. Las relaciones verticales de autoridad exigían el trato individual, o bien que los grupos organizados tuvieran que negociar con patrones y con intransigentes caciques. Su método de organización era corporativo; cuando

promovían la descentralización la canalizaban hacia órganos corporativos y verticales. El Estado imponía los programas y en las comunidades promovía organizaciones jerárquicas. Desde el gobierno, los populistas decidían qué dar y a quiénes dar median órganos de burocracia. La organización para obras sociales era impuesta desde fuera o desde arriba. El pueblo para ellos era objeto y no sujeto del cambio. La lógica detrás de su doctrina era el control y la desconfianza.

El populismo pretendió elevar los gastos sociales a través del gasto deficitario y programas que en realidad ponían a los beneficiarios bajo control de la *nomenklatura*. Esos programas podían eventualmente modificar los índices de bienestar pero no eran permanentes ni fortalecían la legitimidad del Estado entre los mexicanos, pues en los hechos sólo aumentaban el control de los tradicionalistas sobre los grupos populares. El desorden fiscal y el control vertical provocaron beneficios temporales y controles permanentes.

El neoliberalismo en México, por su parte, consideraba que la soberanía de la nación era un asunto del pasado y que las fronteras políticas se habían vuelto innecesarias. Los neoliberales cedían capacidad de participar en las decisiones internas a todo tipo de agentes extranjeros. Promovían la integración política y económica, y colocaban al Estado en una situación de responsabilidad mínima. Los neoliberales hacían depender todo de la acción individual y privada, del individualismo posesivo. Consideraban al mundo como un campo para la actividad de compradores y vendedores. Ninguna sociedad representaba otra cosa que un gran mercado. Ponían énfasis en la democracia formal, pues asumían los cambios legales como fin último de los procesos democratizadores. De acuerdo con ellos, la democracia emanaba únicamente del individuo. No tenían preocupación real por la defensa de los derechos humanos, pues los consideraban un obstáculo para castigar a los delincuentes. En la arena política, se interesaban en promover liderazgos providenciales.

Entre los neoliberales el mercado representaba la realidad absoluta. La sociedad era considerada como un complejo de mercados. Para ellos, los mecanismos del mercado bastaban para resolver el reto de la justicia, y en última instancia, la injusticia se resolvía por sí sola. En realidad lo que promovían era el asistencialismo: el apoyo individualizado impuesto desde la autoridad para debilitar la organización popular. En las zonas donde resultaba más evidente la iniquidad, como las rurales, promovían métodos individualistas de producción. En general, alentaban el voluntarismo, la creación de asociaciones sin objetivos expresamente sociales. Para los neoliberales el crecimiento económico era una meta privada. A las relaciones laborales las consideraban asuntos de mercado y no sociales. Mientras menos sindicatos existieran, mejor, pues a fin de cuentas el obrero debía desempeñarse en forma individual. Exigían libertad empresarial pero rechazaban la libertad de negociación sindical; exigían el apoyo del Estado para enfrentar las demandas de los obreros. Identificaban el cambio tecnológico con la acumulación de capital. Estaban a favor de una apertura económica rápida y absoluta. Sin embargo, cuando la presión social crecía por las tensiones que su propuesta generaba, respondían con programas sociales improvisados y contrarios a sus propuestas individualistas. El resultado final era el egoísmo y la soledad.

Los programas neoliberales podían aumentar el gasto social pero a través de acciones en las que los individuos participaban de manera aislada. Esas acciones podían mejorar temporalmente el bienestar individual pero sin fortalecer la legitimidad del Estado, pues se tendía a diluir la fuerza organizada del pueblo.

En diversos episodios de la historia de México se manifestaron firmes oposiciones a las propuestas de los populistas y los neoliberales. Esas luchas se dieron a través de distintas expresiones liberalismo social.

### **Cinco expresiones del liberalismo social en la historia de México**

Durante las últimas décadas del siglo XX, en algunos centros internacionales de reflexión y acción política no parecía "políticamente correcto" definirse como liberal. Lo mismo sucedió durante años en el ámbito económico de México. Sin embargo, gracias a la tradición juarista, ser liberal en el terreno político era motivo de distinción en nuestro país.

Durante mi administración se consideró necesario esclarecer el origen del liberalismo social en la historia de México y su lugar en el debate internacional. Ése fue el propósito de un seminario que Donaldo Colosio organizó en 1993. Destacados participantes fueron convocados a debatir sobre el tema "Libertad y justicia en las sociedades modernas." Durante la ceremonia inaugural del Seminario, Colosio tomó posición

pública a favor del liberalismo social:

En México, hemos hecho una propuesta que vincula libertades, justicia, democracia y soberanía, a la cual llamamos liberalismo social. Es una idea práctica que recupera nuestra rica tradición liberal y la enriquece con el ánimo de justicia e igualdad que alentó a la Revolución mexicana ...Alguien dijo alguna vez que la mayor riqueza de México está en sus pequeñas comunidades rurales. El espíritu de estas comunidades se reproduce muchas veces, de modo dinámico y creativo, en las vecindades, barrios y colonias urbanas. Un gobierno responsable, en México, es el que propicia y protege este tesoro de solidaridad humana. Por eso en México hablamos y practicamos una cultura solidaria.<sup>17</sup>

A partir de varias exposiciones planteadas durante el seminario, se precisaron cinco formas en las que el liberalismo social se expresó en México, específicamente durante los siglos XIX y XX: como una manifestación de problemas inmediatos; como una visión revolucionaria; como una convicción; como una doctrina; finalmente y en nuestro tiempo, como un ideario y un programa.<sup>18</sup>

Cada una de estas expresiones del liberalismo social coincidió con algunas de las grandes transformaciones mundiales de la era moderna. No por accidente sino porque los cambios internacionales tuvieron una enorme repercusión en el ámbito nacional. No éramos insulares: lo que ha sucedido en nuestra historia respondió en muy buena medida a una serie de acontecimientos que tuvieron lugar más allá de nuestras fronteras. y no se trataba de un fenómeno exclusivamente mexicano: conviene reiterar que la historia de América Latina y del Caribe ha estado marcada en gran medida por las grandes transformaciones mundiales.

A mediados del siglo XX el destacado pensador y político mexicano, Jesús Reyes Heróles, acuñó el término liberalismo social.<sup>19</sup> El concepto tenía profundas raíces en la historia de México, en especial entre aquellos a quienes Justo Sierra llamó a fines del siglo XIX " los reformistas radicales".

La primera expresión del liberalismo social se dio como respuesta a problemas inmediatos. En la década de 1830 a 1840, los liberales mexicanos fueron jacobinos, Al oponerse a los privilegios de la Iglesia y del Ejército, su postura se definió en términos de una crítica a todo lo que obstaculizara la libertad. Ese juicio buscaba una conformación dual de la sociedad: el individuo y el Estado. A este primer liberalismo social correspondió una generación integrada por jóvenes. Habían madurado en la política y en la confrontación con los conservadores y fueron influenciados por los socialistas europeos, Aprendieron en la práctica a respetar a los grupos sociales no como corporaciones privilegiadas sino como organizaciones populares. Ya se planteaban la existencia de "instituciones sociales" libértarlas. Encontraron canales para que individuos Con vocación de libertad se asociaran en estratos intermedios del ámbito social y político, mismos que servirían como Órganos vitales de la sociedad civil en una República viable.

Los postulados de este primer liberalismo social fueron sintetizados en los artículos 4º y 5º de la Constitución de 1857. Uno de sus más notables expositores fue Ponciano Arriaga. <sup>20</sup> La influencia de Giuseppe Mazzini, Víctor Hugo E. Jones y sobre todo Abraham Lincoln era evidente. Aquella generación de liberales mexicanos alcanzó gran estatura. Sin embargo, para 1880 terminaron postulando la "cuestión social" como asunto de Estado y provocaron la primera gran confusión entre lo social y lo estatal. Esta etapa, la primera del liberalismo social mexicano, decae y termina ante la presencia dominante del positivismo individualista a fines del siglo XIX.

La segunda etapa del liberalismo social se caracterizó por plantear una visión revolucionaria.<sup>21</sup> Esta etapa transcurrió entre 1900 y 1910. Inicialmente combinó dos proyectos: uno, alrededor de la personalidad liberal del siglo XIX, Ponciano Aniaga, que en San Luis Potosí y a través del Partido Liberal planteó reforma agraria, libertad, igualdad, fraternidad y democracia. El otro, en torno al plan de Ricardo Flores Magón, basado en una ideología de asociación: el "anarquismo comunista". De acuerdo a la Propuesta de Flores Magón, el pensamiento "natural" en la vida moderna era el republicanismo democrático, que proponía la libertad individual en "organizaciones voluntarias" de iguales. Flores Magón y quienes con él lucharon establecieron el Partido Liberal Mexicano. Todos padecieron el exilio. En su programa enfatizaron la necesidad de que los trabajadores dieran sus luchas por "su propio esfuerzo y su exclusiva aspiración....a unirse y organizarse y fortalecerse".

La tercera etapa del liberalismo social surgió como una convicción.<sup>22</sup> Ha sido ubicada en el siglo XX, al final de la década de *los treinta*. Su figura principal fue Francisco J. Mújica, un destacado luchador social, miembro del gabinete del presidente Lázaro Cárdenas. Mújica planteó una sociedad de comunidades formadas por ciudadanos libres, educados, productivos, congregados para vivir en paz, con dignidad y armonía, en órganos institucionalizados a través del Estado. Para Mújica, una función del Estado era promover la organización de grandes corporaciones del trabajo y el capital. No obstante, aquéllos eran tiempos en que *los trabajadores* luchaban de manera tenaz a través de la suspensión de actividades en sus fábricas y obligaban al gobierno a asumir la responsabilidad de reanudar la producción; *los patrones*, por su parte, se negaban a negociar con los obreros, a menos que la autoridad los apoyara.

Fue una época de auge de las movilizaciones proletarias. Frente a ellas, patrones y autoridades buscaron formalizar la conciliación y el arbitraje con carácter obligatorio. Se planteó entonces una pregunta esencial: ¿hasta dónde la decisión de nacionalizar una actividad productiva le permitiría al gobierno cancelar las peligrosas disputas entre capital y trabajo? ¿Hasta dónde esa misma decisión le permitiría remover a la compañía rijosa y obligar al sindicato movilizado a negociar con la autoridad suprema de la nación?<sup>23</sup>

La cuarta etapa del liberalismo social se dio en la década de los cincuenta. La encabezó Jesús Reyes Heróles y no se expresó como una ideología sino como una doctrina para la acción del Estado en la sociedad. Esa doctrina postuló la responsabilidad del Estado en la solución de los problemas sociales. Asimismo, postuló la necesidad de que el Estado mismo promoviera el equilibrio entre los distintos sectores sociales a través de la conciliación obligatoria.<sup>24</sup>

Apoyados en esta larga e importante experiencia y en el marco de la nueva transformación mundial, en 1992, durante un acto público, señalé que las tesis del populismo y del neoliberalismo eran insuficientes para promover la justicia social y fortalecer la soberanía nacional, propuse entonces recuperar las propuestas del liberalismo social, unas ideas con sólido sustento en la historia de México, La propuesta tenía un claro apoyo los consensos políticos y las movilizaciones populares derivados de las reformas que mi gobierno promovió desde el primer día, así como el caudal de luchas populares independientes desarrolladas a lo largo de varias décadas. Así, al inicio de los noventa mi administración propuso poner en marcha una quinta etapa del liberalismo social en México deliberadamente como ideario y programa, no como doctrina.<sup>25</sup> Un ideario y un programa opuestos al neoliberalismo y al populismo, El consenso público sobre sus términos se construyó en el debate y en la acción política.

### Una nueva propuesta de liberalismo social

La mañana del miércoles 4 de marzo de 1992 asistí a un acto político para conmemorar el LXIII aniversario de la fundación del PRI. Donaldo Colosio dirigía el Partido. Ese día, en la explanada de la sede nacional del PRI, se congregaron el gabinete legal y el ampliado, gobernadores, diputados y senadores del Partido, políticos prominentes e integrantes del Consejo Político Nacional, así como todos los comités estatales del PRI y del Distrito Federal. En mi discurso pronunciado ante más de 5,000 priístas, presenté un deslinde ante dos proyectos que permeaban el debate ideológico y las disputas históricas por la nación: el neoliberalismo y el populismo. En una amplia exposición propuse al liberalismo social como la vía para promover las transformaciones populares en el país.

A los pocos días, el PRI publicó un desplegado en los principales diarios del país; su texto se tituló: "El liberalismo social, nuestro camino"<sup>26</sup> Colosio declaró: "Para enfrentar las tareas de México, el liberalismo social.... La respuesta no es el estatismo absorbente ni el neoliberalismo"<sup>27</sup> Poco después, y como se verá más adelante, el PRI decidió incorporar a sus documentos básicos la propuesta del liberalismo social, bandera que el partido llevó a las elecciones presidenciales de 1994 y con la que salió victorioso. Entre quienes apoyaron y exaltaron esta decisión desde el PRI y desde el gobierno se encontraban algunos personajes que más tarde intentaron deslindarse de esa propuesta.<sup>28</sup>

Cuando presenté el ideario del liberalismo social surgieron algunas críticas. La oposición principal provino de la *nomeclatura* del PRI y del gobierno, que por años se había beneficiado del populismo estatal. También se manifestaron en contra algunos reformadores que no compartían el carácter autónomo que

proponíamos para las organizaciones sociales.

Se dijo que el programa no era más que una práctica neoliberal que se ocultaba atrás de un nombre diferente. Aquella afirmación era falsa. En la forma y en el fondo, la oferta del liberalismo social era muy diferente a las del neoliberalismo y el populismo. Así lo señalé en la intervención de marzo de 1992 ante el pleno del PRI. En aquella ocasión declaré que quienes desde adentro y desde fuera pretendían bautizar el proyecto de gobierno como neoliberal, lo hacían sobre todo desde posiciones populistas. La denuncia mostraba lo intenso de la batalla que se estaba dando en torno a los cambios promovidos en las responsabilidades estatales, cívicas y populares.

Al definir nuestra propuesta, era indispensable sentar las bases para evitar que el liberalismo social terminara en "liberalismo estatal". Había que cancelar la posibilidad de que las fuerzas populares movilizadas para la reforma fueran burocratizadas y controladas por el Estado, como había sucedido en diferentes episodios de la historia de México. Por eso mi gobierno insistió en precisar la diferencia entre sociedad y Estado. El nuevo liberalismo social puso énfasis en terminar con la presencia excesiva del Estado en la sociedad y en dejar atrás las componendas que eso significaba. Se avanzó hacia una meta esencial: liberar a las fuerzas sociales del control del Estado. Lo hicimos para fortalecer la legitimidad del Estado. Fue a partir de dicho ideario que mi gobierno procedió a la reforma del Estado, la negociación de acuerdos comerciales, la reforma del campo y la educativa, la defensa de los derechos humanos y de las libertades religiosas, la privatización y la desregulación. Asimismo, como parte esencial del proyecto contenido en ese ideario, el gobierno promovió iniciativas sociales independientes, sobre todo a través del programa de Solidaridad. Para el éxito de la práctica del liberalismo social fue determinante establecer la distinción entre fuerzas sociales y autoridad estatal, entre liberalismo social, populismo y neoliberalismo.

Una parte esencial del liberalismo social descansaba en la organización de la sociedad civil en torno a las luchas por el mejoramiento de la justicia y la democracia. La diferencia entre nuestra propuesta y la de nuestros opositores podría resumirse en estas palabras de Alexis de Tocqueville, escritas hace más de 100 años:

El despotismo, por su naturaleza suspicaz, considera a los hombres aislados Como la mejor garantía de su permanencia. Así que normalmente hace todo lo que puede para aislarlos.<sup>29</sup>

A continuación intentaré un desglose de sus elementos principales. **30**

### **La soberanía**

El liberalismo social sostuvo que la soberanía es fundamental. Dada la posición geopolítica de México y su inevitable vecindad con la mayor potencia del mundo, el país debía luchar en todo momento para asegurar su fortaleza y conservarse soberano. Si México perdiera su soberanía, perderla también la capacidad de decidir los asuntos centrales para la nación, justicia y democracia. A partir de principios históricamente establecidos, mi gobierno alentó la diversificación de las relaciones internacionales para enfrentar los efectos de la inevitable globalización. El liberalismo social promovió la integración económica y rechazó la integración política. Sostuvo que las decisiones que afectaban los aspectos centrales para el país debían tomarse internamente, sin intervención extranjera. La defensa de la soberanía demandó un Estado y una sociedad fuertes. La fortaleza del Estado dependía de su legitimidad, no de su tamaño y la legitimidad a su vez se basaba en convertir al pueblo en sujeto y no objeto de su transformación mediante la participación social independiente y solidaria.

### **Democracia y Libertad**

La vigencia de la legalidad y la fortaleza institucional fueron consideradas por el liberalismo social como dos aspectos esenciales para la vida democrática y para el ejercicio de la libertad. Sin Estado de Derecho y sin instituciones respetadas la viabilidad del país quedaba en entredicho. Por eso la defensa de los derechos humanos resultó esencial e indispensable para la propuesta del liberalismo social; no podía haber democracia ni libertad sin respeto a los derechos humanos. Para alentar el avance democrático, el liberalismo social propuso una prioridad: el fortalecimiento de la sociedad civil. Nuestro ideario, orientado por este principio, trabajó para que el pueblo eligiera su propio camino a través de la participación política organizada. Rechazó el clientelismo

y respetó la autonomía de las organizaciones populares. Evitó establecer condiciones de subordinación política y en cambio alentó programas sociales con organización popular. Propuso impulsar la democracia electoral y dejar en libertad a las organizaciones populares. Sostuvo como requisito la organización solidaria, con énfasis en el ámbito comunitario. Insistió que el buen gobierno no sólo reconocía las demandas de sus ciudadanos, sino que debía ser eficaz al darles respuesta. Antepuso las decisiones institucionales a las discrecionales. Hizo hincapié en la necesidad de la organización de los ciudadanos para lograr un buen gobierno, y, por lo tanto, se apartó del liberalismo estatal. Consideró que la democracia surgía de la comunidad organizada. Alentó organizaciones populares libres, mediante la participación de los ciudadanos en movimientos sociales. Consideró que el compromiso y la negociación eran parte inherente de la política. Promovió un humanismo cívico a través de la confianza, el deber y la dignidad.

La asociación y la inclusión popular se volvieron prerrequisito de un gobierno eficaz. En las relaciones obrero-patronales, dio importancia a la democracia industrial; en ella, los sindicatos, como grandes asociaciones de la sociedad civil, requerían pasar a la acción directa, sin mediación o mediatización del Estado. El programa propuso facilitar la acción directa y libre entre patrones y trabajadores. Cuando buscó descentralizar, procuró cerciorarse de que fuera hacia las comunidades y hacia las organizaciones cívicas. Consideró que mientras más se extendieran las redes de solidaridad social, más ciudadanos con espíritu público participarían en la vida del país. La asociación libre y voluntaria y la acción política y popular fueron consideradas como partes indispensables de un propósito colectivo. Dentro del liberalismo social, la sociedad fuerte hacía fuerte al Estado, no al revés. Los liderazgos favorecían la Participación popular y la igualdad política. Mi gobierno, apoyado en el ideario del liberalismo social, postuló la necesidad de hacer política, mucha política. Alentó al republicanismo cívico mediante la construcción de consensos. En la arena política, terminó promoviendo el liderazgo de verdaderos luchadores sociales.

### **Justicia social**

Para que un programa social fuera justo y eficaz era necesaria la participación organizada del pueblo. Sólo la red de organizaciones locales podía elevar la productividad y hacer más equitativa la distribución de los beneficios. Para alcanzar la justicia se le dio prioridad al capital social, es decir, a formas de organización que elevaran la eficiencia de la sociedad al facilitar la acción coordinada. Para el ideario del liberalismo social la justicia sólo podía alcanzarse con la movilización del pueblo, creando redes de actuación cívica empeñadas en la reciprocidad y la confianza. Este ideario rechazó los programas sociales impuestos desde arriba. En educación promovió un sistema nacional con libertad y con amplia responsabilidad a nivel comunitario. El Estado garantizó la educación pública, laica y gratuita.

En las zonas rurales, el liberalismo social combatió la injusticia a través de la cooperación y la organización de nuevos movimientos campesinos. Estos movimientos tuvieron libertad para decidir en materias como la forma de producción y el tipo de propiedad de la tierra. Al promover acciones comunitarias de organización popular, alentó la satisfacción compartida, que es siempre la más rica y la más estable. Al reducir los controles del Estado sobre las organizaciones sociales, amplió las oportunidades y la libertad de las comunidades y de los individuos organizados. Rechazó la idea populista de que la redistribución de la riqueza sólo se lograba mediante la acción de una vasta burocracia, que en realidad no hacía sino aprovecharse del control ejercido sobre los más pobres. Apoyó la justicia social al hacer extensivas las oportunidades en el mercado y alentar la corresponsabilidad y el cumplimiento de las obligaciones. En esencia, dio paso a que un Estado social-liberal promoviera la participación popular organizada, para alcanzar una meta primordial: una sociedad más justa.

### **Crecimiento económico**

Para el liberalismo social las innovaciones tecnológicas formaban parte del proceso social. El crecimiento económico era entonces resultado tanto del ahorro como de las actividades dirigidas a producir conocimiento.

Según el ideario liberal social, el crecimiento de la economía estaba condicionado por las leyes, las instituciones, las costumbres y las regulaciones. Por eso propuso que las relaciones laborales se dieran al margen de la tutela gubernamental. Se pronunció a favor de la democracia industrial y de la libertad sindical.

Propuso disminuir la reglamentación del Estado, incluso en lo referente a las cuestiones obreras, pues consideraba necesario el fortalecimiento de los sindicatos. Eliminó las regulaciones excesivas e introdujo otras nuevas, pero no las utilizó para limitar la libertad de producción ni la libertad sindical. A mayor libertad empresarial, sostuvo, mayor libertad sindical. Pugnó por una mayor responsabilidad de patrones y trabajadores. Planteó que la conciliación y el arbitraje en cuestiones laborales fueran optativas. Al afirmar que la sociedad era mucho más que un espacio para el desarrollo de los mercados consideró que las responsabilidades de los empresarios iban más allá de vender o pagar impuestos.

El liberalismo social sostuvo que el cuidado y la atención al medio ambiente eran parte inseparable de la estrategia económica. Instrumentó una reforma fiscal mediante impuestos indirectos y redistributivos e impuestos directos competitivos. Se declaró a favor de la apertura económica, con plazos de ajuste y con periodos selectivos. Consideró indispensable canalizar apoyos explícitos a la pequeña y mediana empresas. Otorgó más gasto para programas sociales, siempre y cuando se realizaran con participación popular, con lo que logró proteger a los más pobres de los ciclos de la globalización.

Ante el riesgo de incurrir en déficit fiscal por tener que hacer más gasto social, y frente a la pérdida de recursos fiscales para mantener rendimientos competitivos al capital, el liberalismo social propuso tanto la utilización selectiva de impuestos indirectos como aumentar los que gravaban consumos de los grupos sociales más beneficiados. Procedió a privatizar activos públicos como las empresas paraestatales- y usó esos ingresos para abatir el endeudamiento y liberar recursos que destinó al gasto social sin incurrir en déficit fiscal. Cuando privatizó, lo hizo como medio para obtener fondos permanentes para el gasto social y no como ejercicio doctrinario. Privatizó a través de procesos públicos, auditados y auditables. Construyó consenso social alrededor de la apertura económica. Promovió entre los inversionistas una actitud positiva hacia el cambio y las innovaciones. Desreguló el mercado y reguló los excesos y la concentración que impedían la competencia.

La competencia fue considerada como un medio par encontrar nuevos caminos y poder cambiar. Promovió políticas sociales a favor de la participación organizada en los procesos productivos. El liberalismo social exigió que el progreso tecnológico buscara sobrepasar la limitación de los recursos naturales en armonía con el desarrollo sustentable. La apertura económica se volvió un requisito indispensable para aumentar las innovaciones requeridas por el crecimiento sostenido. Así el ideario social liberal reconoció que nos todos los ambientes económicos propiciaban las mismas oportunidades de innovación. Cuando estas oportunidades resultaban exitosas, tendían a incrementarse junto con el tamaño de los mercados que operaban las empresas. Mientras el mercado era pequeño difícilmente justificaba fuertes inversiones orientas a la innovación; en cambio, cuando se lograba ampliar el tamaño del mercado a través de los acuerdos comerciales, facilitaba el aprovechamiento pleno y expedito de las innovaciones. Por eso el comercio internacional, al expandir los campos disponibles para las empresas. Constituyó uno de los medios más eficiente para promover la eficacia económica.

Ésta fue la propuesta del liberalismo social durante mi sexenio. Los planes contenidos en el ideario liberal social fueron llevados a la práctica por un grupo de reformadores dentro y fuera del gobierno, con la participación del pueblo organizado. Se dieron importantes avances en unos campos y muy pocos en otros. Lo más importante fue que sus resultados, insuficientes sin duda, elevaron la confianza del pueblo mexicano en su propio trabajo.

### **El PRI asumió el liberalismo social en su Declaración de Principios**

El viernes 18 de septiembre de 1992 y durante dos días, cerca de 300 militantes priístas se reunieron en Querétaro, Oro. Elaboraron un documento al que denominaron "Acuerdo de Querétaro". En él enfatizaron que el estatismo y el neoliberalismo no eran el camino del PRI; afirmaron que la ruta era el liberalismo social, al que consideraron como "el basamento ideológico de su refundación a fin de que en las nuevas condiciones de lucha el PRI siga manteniendo la conducción política del país", En ese acuerdo propusieron varios cambios a su estructura así como algunos lineamientos: el pacto obrero-campesino; la creación del Movimiento Popular Territorial; la formación del Frente Ciudadano; fortalecer el Consejo Político; ampliar la participación de mujeres y jóvenes; mejorar la selección de candidatos; modernizar las campañas políticas y atender el financiamiento del partido. Aprobaron someterlo a la consideración de los Consejos Políticos Estatales y llevarlo al Consejo Político nacional.

El domingo 28 de marzo de 1993, en Aguascalientes, se llevó a cabo la XVI Asamblea del PRI. Durante su celebración, los cientos de dirigentes nacionales y estatales del partido acordaron revisar los documentos básicos. Adoptaron el Acuerdo de Querétaro, establecieron las nuevas estructuras ahí señaladas y finalmente decidieron incluir en la Declaración de Principios del Partido el liberalismo social como el ideario rector de la reforma del partido. El 29 de marzo fueron aprobados esos documentos básicos que dieron sustento a la reforma estructural del PRI.

### **Apuntes sobre mi formación en el liberalismo social**

Mi vinculación al liberalismo social fue el resultado de una larga e intensa travesía personal. Significó revisar mis ideas y también mis acciones. Mi entorno familiar y escolar fue importante. La escuela en México, la UNAM, Harvard, los debates e intercambios en el trabajo y las vivencias con los grupos populares fueron decisivos.

Mi padre, Raúl Salinas Lozano, provenía de una familia modesta del estado de Nuevo León. Su abuelo, Severiano Salinas, fue juez de letras en nuestra tierra nativa, Agualeguas. De mi abuelo paterno, Carlos, sé poco. Cuando mi padre era niño tuvo que trasladarse con mi abuela a San Antonio, Texas. Años después mi padre nos relataba que el alcalde de San Antonio recibía con despensas, trabajo asegurado y facilidades escolares a las familias mexicanas que iban en busca de mejores oportunidades. Mientras vivió en esa ciudad norteamericana, mi padre contribuyó al sustento familiar mediante la venta de periódicos, en tanto cursaba la primaria. Ahí la familia sufrió la depresión de 1929. Mi padre y su madre tuvieron que regresar al país, a la ciudad de Monterrey. Su arribo a esa ciudad nortea coincidió con la llegada de la crisis a México. Fueron tiempos muy difíciles. Más tarde mi padre viajó a la Ciudad de México. En la casa familiar se recordaba siempre con respeto el esfuerzo que como cargador en una fábrica tuvo que hacer para sostener a su familia mientras realizaba estudios en la secundaria 7.

Asistió a la Preparatoria Nacional, en San Ildefonso, entonces la única preparatoria de la ciudad. Más tarde ingresó a la Facultad de Ingeniería, pero al año decidió que su vocación le exigía una cartera vinculada con el aspecto social. Así llegó a la Escuela de Economía de la UNAM, donde conoció a mi madre. Se recibió con la tesis titulada "El Estado y la cuestión de los precios", que ponía énfasis en la regulación y el control estatal. Años después mi padre se convirtió en el primer mexicano graduado en Harvard, a donde llegó gracias a los afanes del Maestro Jesús Silva Herzog.

Mi madre, Margarita de Gortari Carbajal, maestra normalista y una de las primeras mujeres economistas del país, provenía de un ambiente de trabajo y dignidad. Su madre, originaria de Camargo, Chihuahua, también fue maestra. Su padre había trabajado con el gobierno revolucionario del gobernador veracruzano Adalberto Tejeda. Por la influencia de mi abuelo, mi madre fue anticlerical, pero no tuvo inconveniente, ante la insistencia de mi abuela paterna, en que yo hiciera mi primera comunión en la Ciudad de los Niños, en Monterrey. Mi madre conservaba el recuerdo doloroso de las intervenciones norteamericanas. Así es que recelaba de los Estados Unidos. No obstante vio con enorme entusiasmo mi viaje a Harvard, donde realicé estudios de postgrado.

Durante la sobremesa familiar eran intensas las conversaciones con mi padre sobre México y la Revolución mexicana. El desempeño profesional e mi padre fue sobre todo en el sector público. En particular, mantuvo una profunda relación con el presidente Adolfo Ruiz Cortines. EN 1954, cuando era un joven director de la Secretaría de Hacienda, el presidente Ruiz Cortines lo invitó a encabezar una oficina de reciente creación, la cual dependía en forma directa del presidente de la República: la Comisiona Nacional de Inversiones. Desde esa oficina mi padre se hizo responsable de la planeación gubernamental. Era el fin de la guerra de Corea, había recesión internacional y en ese año ocurrió una importante devaluación en México, por lo que se hizo necesaria una intensa coordinación de los esfuerzos gubernamentales: mi padre siempre guardó un recuerdo especial por su trabajo en aquella oficina bajo la autoridad de don Adolfo. En 1958 el nuevo presidente, Adolfo López Mateos, lo invitó a colaborar como Secretario de Industria y Comercio. Desde ese encargo, mi padre promovió con tenacidad el modelo de sustitución de importaciones. Alentó el cierre de la frontera al importación de automóviles y exigió darle prioridad a la producción nacional. En 1964, último año de la administración del

presidente López Mateos, la economía mexicana creció por primera y única vez en el siglo XX arriba del 0% real -y lo hizo con estabilidad de precios. Entre muchos sectores del país existía confianza en la capacidad de México para dejar atrás la pobreza. Entonces se comentaba que este propósito podía lograrse en veinte años. Se antojaba lejana esa fecha. Llegó el año 1984 sin que esa meta se alcanzara.

En ese ambiente familiar me apasioné por la historia de la Revolución mexicana. Entonces supuse, como muchos mexicanos, que aquella impresionante gesta del pueblo había sido un movimiento uniforme y unificado. Entre 1960 y 1962, mientras cursaba estudios en una escuela pública, la Secundaria Número 3 "Héroes de Chapultepec", me beneficié de uno de los grandes avances revolucionarios: el sentido Igualitario. En ese plantel convivíamos sin distinciones lo mismo el hijo de un miembro del gabinete presidencial que el hijo de un modesto trabajador de una lavandería. Para 1965, al ingresar a mi último año en la Escuela Nacional Preparatoria de San Ildefonso, organicé un periódico llamado *Unión Preparatoriana*. Al final del año, quienes editábamos aquel diario escolar organizamos un ciclo de conferencias: "tres interpretaciones de la Revolución Mexicana: La primera interpretación la dio desde una perspectiva cristiana un distinguido jesuita, Felipe Pardinas. La segunda estuvo bajo la responsabilidad de un hombre de formación marxista, Víctor Flores Olea. Finalmente, para ofrecer una posición "ortodoxa" o "pura", nos acompañó un entrañable amigo, don Francisco Martínez de la Vega.

La clausura del seminario corrió a cargo de Javier Barros Sierra, quien a los pocos meses se convertiría en el rector de la Universidad Nacional Autónoma de México, personaje admirado y respetado de la vida nacional.

Mi ingreso a la masonería fue un paso casi natural. Mi abuelo materno había sido masón en grado 33. Ingresé a una Gran Logia, invitado por un amigo de la infancia que años después sería líder del **PRI** en el DF. Respeté sus convicciones, alimentadas por los idearios de algunos masones sobresalientes: Benito Juárez, Francisco I. Madero y Lázaro Cárdenas, entre otros. Pero desde mi punto de vista los masones vivían más del rito privado, que en una época fue clandestino, y esto era incompatible con el interés de tomar parte en las luchas abiertas y públicas de los grupos populares. Muy pronto solicité mi plancha de quite.

En 1966 ingresé a la Escuela Nacional de Economía de la UNAM. Mi paso por la ENE fue fundamental en mi formación. Aquí trabé amistad con algunos compañeros comprometidos con la lucha estudiantil. Algunos de mis maestros eran severos críticos del sistema. Conocí amigos que jugarían un papel destacado en distintas etapas de mi vida, como Emilio Lozoya, Manuel Camacho y, de manera especial, Hugo Andrés Araujo. Entre los dirigentes estudiantiles figuraba Pablo Gómez, quien años después sería líder del PRD. De maestros notables como David Ibarra o Edmundo Flores aprendí la enorme importancia social de la economía. El Ingeniero Jorge L. Tamayo me enseñó a apreciar la diversidad geográfica y económica del país. Cecilia Diamant me contagió la pasión por la sociología. Acudí anticipadamente a El Colegio de México: el distinguido economista Víctor Urquidí me permitió asistir como oyente a los cursos de maestría en Economía. Ahí tuve maestros sobresalientes, como Leopoldo Solís, Carlos Tello, John Sheahan y Albert Hirschman.

Mientras estudiaba en la Escuela de Economía se desató el movimiento estudiantil de 1968. Marché junto con miles de compañeros encabezados por el Rector Javier Barros Sierra. No formé parte de los comités de huelga ni me vinculé con su dirección pero compartí la fuerza de sus reclamos. El año 1969 resultó crucial: después del trágico final del movimiento estudiantil, el ambiente en la ENE cambió. Entonces asistí junto con un grupo de discípulos a la cátedra de un entusiasta y talentoso profesor: Adolfo Orive. A partir de los textos de Charles Bettelheim y de su experiencia como organizador, Orive nos hizo ver la urgente necesidad de pasar de las palabras a los hechos.

Terminé mis estudios en la UNAM en diciembre de 1970. A los pocos meses presenté mi examen profesional en el que fueron sinodales el Maestro Jesús Silva Herzog, David Ibarra y Cecilia Diamant. Mi tesis se tituló "Agricultura, industrialización y empleo: el caso de México". El examen giró en torno al significado de la Revolución mexicana y el desarrollo de la economía y la sociedad. Aprobé con mención honorífica.

Entre 1972 y 1974 estudié en Harvard. Obtuve dos maestrías, en administración pública y otra en economía política. En 1978 alcancé un doctorado en economía política y gobierno. Los cursos de historia de América Latina impartidos por John Womack Jr. y mis conversaciones con él representaron un parteaguas en la comprensión de la historia y del presente. Otros maestros, entre ellos Karl Deutsch, John D. Montgomery,

William Schneider, Sidney Verba, Janet Yellen y Richard Musgrave fueron importantes en mi formación.

Para elaborar mi tesis de doctorado tuve que realizar un intenso trabajo en el campo. Durante varios meses conviví con campesinos de los estados de Puebla y en particular, de Tlaxcala, en la comunidad de Tetla. Ahí aprendí mucho sobre la organización popular, los liderazgos y el impacto de los programas gubernamentales. La tesis doctoral fue publicada primero por la UNAM y después por el Fondo. de cultura Económica con el título Producción y Participación política en el Campo: estudio de tres comunidades rurales .

Durante mis estudios en la Escuela Nacional de Economía y más tarde en Harvard, a través de largas conversaciones con John Womack Jr., aprendí que lo que llamamos Revolución mexicana era en realidad un conjunto de movimientos innovadores. Descubrí, más allá de los mitos generados en torno a ella, que esa lucha no fue socialista y en cambio tuvo mucho de populista y también de popular, que siempre estuvo a favor del desarrollo productivo del capital y de la protección de los derechos sociales por parte del Estado. Encontré que no había una ideología revolucionaria común, como tampoco un partido revolucionario duradero. Supe que fueron los conflictos políticos al interior del Estado a fines de 1910 los que hicieron estallar la guerra civil que más tarde la historia oficial llamaría Revolución. Finalmente, pude entender que junto a la revuelta interna entraron en juego los intereses económicos de las grandes potencias. No en balde el país sufrió dos invasiones norteamericanas durante ese período.

También comprendí que dentro de nuestra llamada Revolución hubo movimientos contrarrevolucionarios en los que participó el pueblo trabajador y que junto a ellos surgieron otros movimientos cuyos dirigentes aspiraban a la toma del poder por motivos personales. Al final, entre los grupos civiles se dieron otros levantamientos con dirigencia popular y profundamente revolucionarios, que incluían a los campesinos ya los obreros de la ciudad. Entendí, repito, que la Revolución no fue una: en realidad hubo muchas revoluciones en diferentes estados del país, con reclamos diferentes ya veces contrapuestos, unos agrarios y otros obreros. Si México era un país eminente rural al inicio del siglo XX, el mercado y el capitalismo ya habían ganado terreno en todo el territorio. La Revolución de 1910 fue sobre todo un movimiento político con muchos aspectos contradictorios: fue conservadora y antipopular en unas etapas, populista y frentista en otras. La gesta civil de 1910 fue profundamente nacionalista, aunque ese nacionalismo fue entendido de distintas formas por las diversas facciones que luchaban por el poder. Aunque profundamente popular, triunfó una tesis contradictoria: al pueblo había que conducirlo y no dejarlo conducir.

En realidad, durante la lucha armada se dieron conflictos profundos entre las diferentes facciones. La guerra civil duró más de 10 años y sus efectos siguieron repercutiendo sobre el acontecer nacional entre 1913 y 1924. Durante el período revolucionario, según las estadísticas disponibles, la población disminuyó de 15 a 14 millones de habitantes. Por mucho tiempo se afirmó que la magnitud de la Revolución podía medirse por la cantidad de personas que murieron en sus luchas. Ahora sabemos que el descenso de la población en aquellos años se debió en gran medida a la influenza española, esa pandemia que recorrió al mundo en 1918. La enfermedad afectó también a los Estados Unidos, Europa, Africa y Asia, donde cobró en poco tiempo alrededor de 50 millones de vidas.

Al fin reformista, la Revolución mexicana moduló al mercado sin abolirlo, combatió la pobreza sin erradicarla, reconoció la organización popular pero buscó siempre supeditarla al Estado. La Revolución se convirtió en institucional. Debido a las múltiples concepciones de lo que fue y significó, el compromiso con la soberanía se definió de maneras muy distintas a lo largo del siglo XX.

Para mí, comprender estas verdades exigió una toma de conciencia: significó cuestionar todo lo que había aprendido en mi casa y en los primeros años escolares. Durante mucho tiempo escuché que el Estado era el representante de la Revolución mexicana y que la Revolución misma era un movimiento ascendente y único. Esas convenciones fueron dando paso en mí a un pensamiento distinto ya un nuevo estado de ánimo. Poco a poco mi visión de la historia mexicana de los siglos XIX y XX se fue transformando.

No obstante, mi admiración por el movimiento popular de 1910 siguió creciendo. Me esforcé por profundizar más y más en el verdadero desarrollo y sentido de ese movimiento. Sobre todo, me empeñé en esclarecer su impacto en mi tiempo y circunstancias.

## **Política popular**

Entre 1970 y 1979 compartí con varios compañeros el anhelo de luchar por un México más justo. Fueron años consagrados al conocimiento de lo que entonces se llamaba Política Popular. En la Peñita de Jaltemba, en Nayarit, me acerqué a la experiencia del trabajo organizado en el campo. Después, en Monterrey, en la colonia popular Tierra y Libertad, conocí el trabajo organizado en las grandes concentraciones de migrantes a las zonas urbanas. Más tarde, en Monclova, en la sección 147 del sindicato de trabajadores minero-metalúrgicos, tuve contacto con el trabajo organizado en las grandes empresas industriales. Después, en Coahuila, en la región de La Laguna, aprendí mucho sobre la organización popular en la colonia Emiliano Zapata del municipio de San Pedro de las Colonias; en el Ejido Colectivo Batopilas, de manera especial, pude observar la lucha que de manera organizada realizaban las compañeras y compañeros campesinos en una empresa agroindustrial. También aprendí sobre la lucha organizada al convivir con las comunidades indígenas en el ejido La Lima, de la Huasteca Potosina.

Gracias a todas estas experiencias comprendí la importancia de la organización popular. En sus formas de organizarse y en sus movilizaciones encontré un principio rector: el pueblo tenía que ser sujeto y no sólo objeto de sus transformaciones. Eran movimientos públicos, abiertos, nunca clandestinos. Los dirigentes que participaban en ellos promovían la movilización de los colonos, de los obreros y de los campesinos para organizarse desde la base. Esos dirigentes vivían en las comunidades y por muchos años trabajaban en ellas. Alentaban el debate y la discusión entre ellos, y al mismo tiempo, impulsaban la formación de liderazgos locales. Eran hombres y mujeres pobres, muy combativos. Ellos representaron mi contacto más estrecho con la verdadera izquierda y fueron una fuente importante de inspiración. Muchos de sus cuadros contribuyeron al trabajo que mi gobierno desarrolló entre 1988 y 1994 en el Programa Nacional de Solidaridad.

Aprendí en aquellos años que las comunidades trataban de formar bases sociales de apoyo, organizaciones de masas, un frente amplio para llevar a cabo, en etapas, una lucha popular que anticipaban prolongada.

Las comunidades hacían esa lucha de manera descentralizada, con nuevos métodos y a través de la llamada política popular. Pasaban de las palabras a los hechos, pero no tenían interés en formar un partido político. Trataban de poner en manos del pueblo el poder de decisión. **31** Insistían en que fuera dentro de las asambleas donde se tomaran las determinaciones. En aquellas comunidades aprendí a discutir, a tomar decisiones, a respetar y a hacer política.

En la política popular se trataba de que los participantes organizados aprendieran, y no de que les llegaran de fuera ideas aprendidas. Así, quienes tomaban parte en aquellas luchas evitaban depender en exclusiva del conocimiento de los demás. En los hechos, los nuevos dirigentes y luchadores sociales promovieron la organización por cuadras y por bloques en las colonias populares y por comunidades en las zonas rurales. En la lucha dentro de la política popular, las demandas por llevar agua potable a la colonia o construir una escuela tenían que discutirse entre todos, decidirse en la Asamblea y llevarse a cabo con la participación directa de la comunidad. Al final, la organización significaba más que la obra misma, porque unidos y organizados, los participantes podían seguir enfrentando los problemas. El beneficio no era para uno solo sino para todos. El trabajo se realizaba de manera abierta, por lo que era eminentemente social y no jerárquico. Ésta fue la forma popular de organización y de lucha que encontré a lo largo de la República durante los setenta. Para mí esa experiencia representó una auténtica escuela social.

## **La reforma desde adentro**

En 1967 ingresé al PRI. Más tarde, en diciembre de 1970, pasé a formar parte del sector público, como analista en la Secretaría de Hacienda. A mi regreso de Harvard, entre 1974 y 1979 me desempeñé en una gran variedad de mandos bajos y medios: jefe de departamento de estudios económicos, subdirector de área, director, subdirector general y director general de Planeación Hacendaría. En 1979 Miguel de la Madrid fue designado Secretario de Programación y Presupuesto y me invitó a ser Director General de Política Económica y Social en esa dependencia. También me promovió ante el presidente López Portillo para que desempeñara simultáneamente la secretaría técnica del Gabinete Económico. Dos años después, en 1981, De la Madrid fue

postulado por el PRI como candidato a la presidencia. Formé parte de su equipo de campaña como Director del Instituto de Estudios Políticos, Económicos y Sociales (IEPES) del PRI. Desde ahí tuve la posibilidad de abrir la puerta a muchos cuadros jóvenes y reformistas del gobierno -cuadros que compartían la convicción de hacer el cambio desde adentro-, así como a varios compañeros surgidos de la lucha popular. En diciembre de 1982 el presidente Miguel de la Madrid me designó secretario de Programación y Presupuesto.

Durante cinco años; entre diciembre de 1982 y octubre de 1987-la responsabilidad en la Secretaría de Programación y Presupuesto me exigió un constante trabajo político. En aquel periodo se llevaron a cabo en el país importantes transformaciones para enfrentar el endeudamiento excesivo de los setenta y para modificar políticas y programas característicos de una economía cerrada y sobreprotegida. Tuve que negociar constantemente la distribución de presupuestos reducidos por la crisis del endeudamiento; la negociación fue tanto al interior del gobierno -con todas las áreas- como con los gobernadores de los estados. Además, cada año, por mandato legal, acudí a la Cámara de Diputados a presentar el presupuesto de egresos y la política económica y social del gobierno. En cinco ocasiones cumplí esa obligación; al hacerlo tuve que negociar intensamente, primero con los legisladores del PRI para convencerlos de lo apropiado del programa y después con los legisladores de oposición de todos los partidos, con quienes realizaba largas reuniones previas a las comparecencias. Mi responsabilidad en la Secretaría me llevó también a tomar parte en los diálogos y negociaciones con el sector obrero, los dirigentes campesinos y los empresariales para lograr consenso alrededor de la política de ajuste que exigía el programa de estabilización económica. Finalmente, desde esa tarea pude sostener un constante diálogo con organizaciones populares independientes.

La experiencia en la lucha popular, en el servicio público y en el PRI me convencieron de que la acción del Estado resultaba eficaz cuando se respetaba y se promovía en las comunidades la organización popular independiente y la movilización basada en la corresponsabilidad. Era el único camino para fortalecer la soberanía y la democracia, hacer más eficiente la economía y promover equidad y justicia. Las otras opciones -el populismo y el neoliberalismo- en realidad generaban dependencia del exterior y fortalecían a jefes y caciques. Esa experiencia -me convenció entonces -y sigo convencido ahora- de que el liberalismo social era el ideario y el programa que permitía fortalecer soberanía nacional y soberanía popular en México. Por eso fue el ideario que orientó mis acciones y decisiones cuando tuve el honor de ser Presidente de la República.

1. Carlos Fuentes en Proceso, diciembre 10 de 1995.
2. International Herald Tribune, mayo 24 de 2000. 3. Para ilustrar sus propuestas conviene reproducir un texto del movimiento francés Frente Nacional. Se trata de un manifiesto titulado la Gran Alternativa, de Jean-Marie Le Pen: "El nacionalismo, surgido contra la globalización y el federalismo ...tiene la misión histórica de mostrar a todas las naciones del mundo cómo mantener la identidad nacional frente a la dictadura del nuevo orden mundial... dando preferencia en los empleos y los apoyos sociales a los franceses por encima de los inmigrantes ...La globalización es la doctrina del gobierno global, el enemigo jurado de las naciones y de los patriotas, el destructor de nuestras fronteras que deja nuestra economía expuesta a la competencia desleal". Financial Times e Irish Times, mes, abril 1 de 1997.
3. Para ilustrar sus propuestas conviene reproducir un texto del movimiento francés Frente Nacional. Se trata de un manifiesto titulado la Gran Alternativa, de Jean-Marie Le Pen: "El nacionalismo, surgido contra la globalización y el federalismo.... tiene la misión histórica de mostrar a todas las naciones del mundo cómo mantener la identidad nacional frente a la dictadura del nuevo orden mundial... dando preferencia en los empleos y los apoyos sociales a los franceses por encima de los inmigrantes...La globalización es la doctrina del gobierno global, el enemigo jurado de las naciones y de los patriotas, el destructor de nuestras fronteras que deja nuestra economía expuesta a la competencia desleal": Financial Times y Irish Times, abril 1 de 1997.
4. Habla una preocupante similitud entre estas posiciones nacionalistas extremas y las de diversos miembros de la nomenclatura mexicana. Sobre todo en sus invocaciones a defender los derechos políticos sólo para los mexicanos nacidos en México ¡de padres mexicanos también nacidos en México! o a las empresas "netamente" mexicanas.
5. Héctor Aguilar Camín, "La Invención de México. Notas sobre el nacionalismo e identidad nacional", en Instituto Nacional de Solidaridad, Libertad y Justicia en las Sociedades Modernas. México:

- Editorial Miguel Angel Porrúa, 1994.
6. *Ibid.*
  7. F. Katz, "El nacionalismo antiamericano en la Revolución Mexicana", en Instituto Nacional de Solidaridad, *op. cit.*, p. 312.
  8. Luis González y González, "El Matriotismo", en Instituto Nacional de Solidaridad, *op. cit.*, p. 306.
  9. Véase "Mensaje a la Nación. Quinto Informe de Gobierno", en México Cívico. Los mensajes de Carlos Salinas de Gortari ante el Congreso de la Unión, México: Rayuela Editores. 1994.
  10. El concepto de sociedad civil al que me refiero y como lo concebí entonces fue elaborado por Antonio Gramsci en los textos recogidos en sus Cuadernos de la Cárcel. Mientras estudiaba en Harvard fue publicada en inglés una selección de esos textos (O. Hoare y G. N. Smith, Antonio Gramsci. Selection from the Prison Notebooks, London: Lawrence and Wishart, 1971). Tuve a mi alcance también algunas copias de los primeros libros de la edición italiana en seis tomos, traducida en Sudamérica por Editorial Lautaro a finales de los años cincuenta y principio de los sesenta. En mayo de 2000 pude consultar la versión italiana editada por Einaudi (tanto la de 1948 como la de 1971), gracias a la buena disposición del personal del Instituto Gramsci en Roma.
  11. En esos años se publicó una explicación precisa del término "capital social"; véase Robert D. Putnam, *Making Democracy Work*, New Jersey: Princeton University Press, 1993.
  12. Véase la "Introducción" de Alicia Hernández al capítulo VI de: Instituto Nacional de Solidaridad, *op. cit.*
  13. En esos años estuvo de moda una frase atribuida al reformador del maoísmo en China, el premier Deng Xiao Ping, quien afirmó: "No importa si el gato es blanco o negro con tal que atrape al ratón": Esto significaba que no importaba si el programa social era asistencialismo, individualista o alentaba la organización popular, con tal de que resolviera los problemas sociales. Nuestra posición fue totalmente diferente.
  14. Arturo Warman, *La Política Social en México, 1989-1994*, México: FCE, 1994. Introducción.
  15. A. Hernández, "Introducción" al capítulo VI de: Instituto Nacional de Solidaridad, *op. cit.*
  16. Las características de los populistas y neoliberales en México no son muy diferentes a las expresiones que han existido en otras épocas y naciones frente a la pobreza y el desempleo. Uno de los trabajos más reveladores sobre actitudes similares en Gran Bretaña durante el siglo XIX está en Gareth Stedman Jones, *Outcas London*, Penguin Books, 1976
  17. Instituto Nacional de Solidaridad, *op. cit.*, p 19 18 Véase principalmente John Womack Jr. "Luchas Sindicales, y Liberalismo Sociales, 1867-1993" Una versión ,in citas bibliográficas apareció en Instituto Nacional de Solidaridad. *Libertad y Justicia en las Sociedades Modernas* La versión completa del importante texto de Womack fue publicada en A. Hernández, M Cannagnani y R Romano.
  18. Véase principalmente John Womack Jr., "Luchas Sindicales y Liberalismos Sociales, 1867-1993": Una versión sin citas bibliográficas apareció en Instituto Nacional de Solidaridad, *Libertad y Justicia en las Sociedades Modernas*. La versión completa del importante texto de "Womack fue publicada en A. Hernández, M. Carmagnani y R Romano, para una historia de América II. Los nudos (1), México: El Colegio de México, y FCE, 1999. Ésta es la versión que se utiliza en las citas siguientes: Véase también A. Hernández, en Instituto Nacional de Solidaridad, *Libertad y Justicia en las Sociedades Modernas*, entre otros.
  19. Jesús, Reyes Heróles, *E( Liberalismo Mexicano*. México, FCE 1982 Tercera edición (aumentada), Tomo III
  20. I. Womack Jr., *op. cit.*, pp. 420-422.
  21. *Ibid.*, pp. 428-431. 22. *Ibid.*, pp. 443-444.
  23. *Ibid.* p. 442.
  24. *Ibid.* pp.444-452.
  25. Recuérdese que la doctrina se impone como verdad única y permanente y no acepta
  26. *El Nacional*, marzo 8 de 1992 y varios periódicos de esa fecha. 27. *Excélsior*, marzo 8, 1992. A los pocos días, el secretario de Educación, Ernesto Zedillo Ponce de León, afirmó: "El liberalismo social fortalece la soberanía nacional... con nuestra organización federalista son la palanca de la transformación." *Excélsior*, Uno más uno, marzo 13, 1992.
  28. En 1996, se decidió en el PRI cambiar la declaración de principios y eliminar la propuesta del liberalismo social. En su lugar se introdujeron tesis que, según se dijo, iban a resultar más atractivas para los electores. Sin embargo, después de la debacle electoral de julio de 1997, en la que el PRI

perdió la mayoría en la Cámara de Diputados así como el gobierno y la Asamblea del DF, distintas organizaciones del Partido propusieron "una inmediata reestructuración de los criterios ideológicos y políticos en los estatutos y líneas de acción del partido... como única alternativa para retomar las causas de la Revolución". La Jornada, julio 12 de 1997.

29. Alexis de Tocqueville, *Democracy in América*, Londres: Fontan Press, 1995, p. 509.
30. Ésta es la propuesta de liberalismo social que hice en 1992. En un texto próximo, me propongo ampliarla en el marco de distintas opciones que se debaten ante los retos del inicio del siglo XXI.
31. John Womack, Jr., las ha caracterizado por su capacidad creativa en la lucha y como una fuerza siempre en busca de tomar la "iniciativa dinámica" (como un empresario Shumpeteriano, en colectivo). Véase *Rebellion in Chiapas*, New York, The New Press, 1999, p. 220. Edición en español en prensa

## 11

**PREAMBULO**

Durante la época del populismo, sus mecanismos de control clientelar condujeron a la aplicación selectiva de la justicia. Mucho avanzó el derecho mexicano en su elaboración doctrinaria al materializarla en leyes innovadoras. Jueces y policías entregados a su labor cumplieron con el mandato legal. Pero el control vertical de grupos populares y la discrecionalidad que permitía el populismo hicieron que en la procuración de justicia se extendiera una actitud que ponía los resultados por encima del mandato legal. En ese marco se desarrollaron grupos de comandantes judiciales que facilitaban las complicidades que exigía el control impuesto desde el populismo. Ahí se formó una verdadera *nomenklatura*, vinculada al gobierno y al partido, que ejercía una enorme presión sobre jueces y magistrados del Poder Judicial. Esos grupos facilitaron la acción de los traficantes de estupefacientes, con lo que convirtieron ese tráfico en un riesgo a la seguridad de la nación. Mi antecesor introdujo reformas importantes para fortalecer el Estado de Derecho en el ámbito de la procuración de la justicia. Sin embargo, continuaron ahí y en otros órganos de seguridad del Estado prácticas ajenas al respeto de los derechos humanos. En el contexto del liberalismo social, el alejamiento de las prácticas clientelares y la necesidad de fortalecer a la sociedad civil hizo necesario promover todo un cuerpo de legislación y crear instituciones a favor de los derechos humanos. No podía haber avance en el proceso democrático sin respeto a los derechos fundamentales y el fortalecimiento del Estado de Derecho. Abandonar el programa de apoyo a los derechos humanos sería equivalente a consolidar el control de los grupos con prácticas tradicionales sobre la procuración de justicia.

**APEGO A LA LEY Y RESPETO  
A LA DIGNIDAD: LA PROTECCIÓN  
DE LOS DERECHOS HUMANOS**

Un aspecto esencial en el ideario que promovimos fue el respeto a la dignidad humana. Era una precondition indispensable para el avance democrático. Ese respeto tenía que reflejarse en hechos y no sólo en las invocaciones discursivas o en el marco normativo. Exigió congruencia entre las garantías individuales que establecía la Constitución y su observancia en la vida cotidiana. La Historia de abusos por las corporaciones policiacas era muy larga como para suponer que bastaban las sanciones impuestas por la ley para disuadirlos de su comportamiento indebido. Además, esas violaciones a los derechos humanos eran una secuela inaceptable de la época de partido prácticamente único. El respeto a la dignidad humana era una precondition indispensable para el avance democrático. Para impulsar esos derechos hubo que sostener una ardua batalla. Los intereses en contra eran muy grandes.

**La nomenclatura, incrustada en la procuración de justicia**

Los grupos tradicionales encontraron un lugar idóneo para sacar ventajas en las fuerzas de seguridad vinculadas a la procuración de justicia; fueron fuente de poder político y económico. La utilización abusiva y torcida de esos grupos representó un escollo al avance democrático en el país. México no era la excepción: problemas similares se habían encontrado en toda nación en proceso democratizador. Pero en nuestro país el impulso dado durante muchos años por notables juristas que encabezaron las instituciones procuradoras de justicia, encontró siempre la tenaz resistencia de grupos vinculados a las fuerzas de seguridad que todo Estado requiere para cumplir los mandatos de la ley.

Conforme transcurría mi periodo presidencial se acentuaban las diferencias entre lo que me informaban los responsables de la procuración de justicia y lo que señalaban los grupos nacionales e internacionales vinculados a la defensa de los derechos humanos. Dentro de México, los reclamos de las organizaciones no gubernamentales crecían aceleradamente. Las ONG mexicanas aumentaban en número y capacidad de organización, al tiempo que mejoraba la altura de su compromiso. Su denuncia era contra la

impunidad que brindaba el poder irracional que a lo largo de los años habían adquirido los cuerpos policiacos.

En 1986, dos años antes de que iniciara mi gobierno, Amnistía Internacional publicó una carta en el *New York Times* acerca de la situación de los derechos humanos en México; abundaban los casos de tortura y desapariciones, detenciones arbitrarias y malos tratos a los prisioneros. En la opinión de ese organismo, México ocupaba el segundo lugar en el hemisferio como violador de derechos humanos, sólo después de Chile en la época de Pinochet. La Procuraduría General de la República tenía una pésima reputación. En 1988, un comité de abogados de Minnesota (*Minnesota Lawyers International Human Rights Committee*) estableció el primer programa sobre el tema dedicado a México. Para 1989, ya en marcha mi gobierno, *Americas Watch* empezó su labor de observación sobre nuestro país.

Ante los reclamos de las ONG mexicanas y los señalamientos internacionales, el rechazo tenaz a la creación de un órgano específico de defensa de los derechos humanos provenía de la Procuraduría General de la República. Para la PGR "todo estaba cubierto en el capítulo sobre garantías individuales" de la Constitución. En realidad, promover la defensa de los derechos humanos iba a crear una de las confrontaciones más directas con los comandantes y agentes de las policías judiciales.

### **Atentado contra una luchadora de derechos humanos**

El 21 de mayo de 1990, un hecho terrible me convenció de la necesidad impostergable de crear una comisión responsable de la defensa de los derechos humanos: Norma Corona, una distinguida abogada sinaloense, fue victimada en una calle de Culiacán, Sinaloa. El crimen ocurrió luego de que ella promoviera una serie de denuncias en contra de varios miembros de la Policía Judicial Federal responsables del combate al narcotráfico en ese estado. Norma Corona los acusó de actuar no en contra sino en colaboración con los narcotraficantes. Había que esclarecer ese crimen, como lo habíamos hecho un poco antes con el del destacado periodista Manuel Buendía, acontecido en mayo de 1984 y cuyo autor intelectual -el director de la Federal de Seguridad en la Secretaría de Gobernación en aquellas fechas- había sido detenido unos meses antes.

Durante 1989 habíamos tenido éxitos en la batalla al narcotráfico. Sin embargo, varios de los responsables de combatirlo dejaron de lado esa tarea y decidieron coludirse con los narcotraficantes. Esto fue lo que denunció Norma Corona. Decidido a combatir al tráfico de estupefacientes, mi gobierno estableció que al hacerlo no debía "crear otra amenaza mayor en el interior del Estado o en parte alguna de la sociedad; no podía consentirse que para hacer acatar la ley se violara la ley".<sup>1</sup>

### **Un evento solemne en el Palacio Nacional**

El miércoles 6 de junio de 1990, en el patio principal de Palacio Nacional se dieron cita diversos personajes de la vida política del país: los ministros integrantes del pleno de la Suprema Corte de Justicia de la Nación; los gobernadores y procuradores de justicia de todos los estados de la República; los líderes de las Cámaras de Diputados y Senadores; varios miembros del cuerpo diplomático y algunos representantes de distintos organismos internacionales acreditados en México. Concurrieron también muchos ciudadanos que se distinguieron en la lucha a favor de los derechos humanos y que trabajaban en organizaciones no gubernamentales, así como otros miembros de la sociedad civil.

El propósito de tan singular convocatoria era anunciar la creación de la Comisión Nacional de Derechos Humanos (CNDH). El organismo surgía con la intención fundamental de esclarecer la muerte de Norma Corona y, al mismo tiempo, con el proyecto de acabar con las violaciones a los derechos humanos en el país. Sabíamos que su aparición representaría un enfrentamiento directo con la *nomenklatura*, pero nos alentaba saber que al crearla respondíamos a un sentido reclamo de los mexicanos y se abría un nuevo espacio de participación para la sociedad civil. Sin duda, la Comisión desencadenaría una verdadera energía social y una transformación muy importante en las relaciones entre la sociedad y el Estado. La existencia de la CNDH era indispensable si queríamos marchar en la dirección del respeto a la dignidad del ser humano y construir un instrumento esencial en el proceso democrático del país.<sup>2</sup>

El poder judicial, no sin cierta razón, veía con cierta desconfianza esta iniciativa del poder ejecutivo;

temía que en los hechos la nueva Comisión pretendiera suplirlo, lo cual era a todas luces inaceptable. Por su parte, muchos miembros de la sociedad civil veían con reserva una iniciativa surgida desde el Estado, cuyo propósito era vigilar y sancionar a servidores públicos del mismo Estado. La clave para resolver estos señalamientos estaba en la manera de estructurar la nueva institución y, como sucedía siempre en las tareas de gobierno, también en la persona que tuviera la responsabilidad de conducirla en sus inicios.

### **Jorge Carpizo, comprometido con la verdad y el derecho, primer ombudsman en México**

Era fundamental que quien encabezara la nueva institución gozara de un pleno respeto en todos los ámbitos. En otras naciones al responsable de esta tarea se le conocía como *ombudsman*. Desde su aparición en Suecia, a principios del siglo XIX, la función del *ombudsman* era conocer e investigar las quejas de la población en contra de las autoridades gubernamentales.<sup>3</sup> Sus resoluciones no tenían carácter coactivo; pero su fuerza estaba en la autoridad moral que la sociedad le otorgaba. Resolvía casos sumamente delicados, pues su misión era determinar si la autoridad había actuado de manera arbitraria o conforme a derecho. El *ombudsman* era representante de la 'sociedad civil frente al Estado.

Invité a que presidiera la CNDH a Jorge Carpizo, maestro de Derecho Constitucional, ex Rector de la UNAM y Ministro de la Suprema Corte de Justicia de la Nación. Su prestigio nacional e internacional de hombre comprometido con la verdad y el derecho lo convertía en una clara promesa de seriedad y eficacia. Le ofrecí todo mi apoyo y pleno respeto a su autonomía. Así fue en los hechos. Carpizo no se anduvo por las ramas. Al asumir su nueva responsabilidad afirmó: "La defensa de los derechos humanos en México va en serio".

### **El Primer Comandante de la Policía Judicial Federal, acusado como responsable de la muerte de Norma Corona**

En septiembre de 1991, después de analizar tres hipótesis sobre los responsables de la muerte de Norma Corona (incluida la posibilidad de que los narcotraficantes la hubieran victimado para culpar a la Policía Judicial Federal), la CNDH entregó a la PGR un expediente con las conclusiones de su trabajo. El anuncio de los resultados lo hicieron de manera conjunta el presidente de la CNDH y el Procurador General. Se confirmó que el número y fuerza de los indicios y las evidencias "eran suficientes para ejercer acción penal en contra del ex primer comandante de la Policía Judicial Federal (PJF), Mano Alberto González Treviño, como presunto autor intelectual del asesinato".<sup>4</sup> En diciembre de 1991, el doctor Carpizo declaró que el ex comandante se encontraba detenido y sujeto a proceso. Con anterioridad, los autores materiales del crimen habían sido sentenciados a más de 25 años de prisión.

Por primera vez y en cumplimiento de una resolución de la CNDH, la sanción no afectó a un policía de barrio o a unos patrulleros. Se actuó en contra del primer comandante de la poderosa Policía Judicial Federal. Se hizo, además, por recomendación del órgano responsable de la protección de los derechos humanos. Fue un hecho sin precedente en la historia moderna del país. La CNDH adquirió una respetabilidad excepcional para una instancia tan reciente y que actuaba en un campo donde la sociedad civil guardaba justificadas suspicacias y resquemores.

Al actuar contra el primer comandante de la Policía Judicial se envió un mensaje muy claro a amplios sectores dentro de las policías: se les hizo saber que su eficacia en un área ya no les garantizaba impunidad en otras. Sin embargo, este reto tendría consecuencias posteriores de mucha gravedad. La prensa reportó que, desde la cárcel, este Comandante ordenó en 1993 la ejecución del Procurador de Sinaloa que solicitó su detención; además, amenazó al gobernador de esa entidad y a su familia. <sup>5</sup> Años después, miembros también de la PGR organizaron la fabricación de testimonios, la compra de testigos y la persecución judicial en contra de mi familia.

### **Más acciones de la CNDH contra poderosos comandantes de la Policía Judicial**

A finales de 1992, Carpizo tenía lista otra queja contra la PGR. Recayó esta vez sobre Guillermo González Calderoni, otro poderoso comandante de la Policía Judicial Federal. González Calderoni había sido primer comandante en Monterrey, Ciudad Juárez y Tuxtla Gutiérrez, y subdelegado en Jalisco y Quintana

Roo. La CNDH lo acusó de tortura en el caso de unos delincuentes y, además, de abuso de autoridad, falsedad en declaración y enriquecimiento ilícito. Se calculó su fortuna en 400 millones de dólares.<sup>6</sup> En agosto de 1993 se ejerció acción penal en su contra por "encontrarse pruebas suficientes de su responsabilidad en la comisión de los delitos de tortura y abuso de autoridad". El 18 de agosto de ese año un juez de distrito giró orden de aprehensión. El juez séptimo de Reynosa también libró orden de aprehensión en su contra. En la actualidad, Calderoni se encuentra en Estados Unidos, prófugo de la justicia mexicana y protegido por agentes norteamericanos. Al momento de proceder contra él, también se actuó en contra de tres subcomandantes de la Policía Judicial y de ocho agentes de la misma institución.

La CNDH también actuó contra Federico Ponce Rojas, un subprocurador general que había trabajado en la Procuraduría del Distrito Federal. En diciembre de 1991 Ponce fue removido del cargo de subprocurador general del República: La revista Proceso reportó sobre el desempeño de Ponce Rojas:

La Comisión Nacional de Derechos Humanos cuestionó muchos de los resultados de sus investigaciones y conclusiones. Por recomendación de la CNDH, no pocos casos tuvieron que reabrirse, revisarse o ampliarse...la actuación de Ponce Rojas en la PGJDF y en la PGR lo pinto como "un hombre duro" y "torturador".<sup>7</sup>

Años después, Ponce Rojas fue incorporado al principal banco del país como uno de los responsables de seguridad.<sup>8</sup> Su medio hermano Juan Miguel Ponce Edmonson, fue propuesto por el Procurador General en enero de 1992 como agregado de la PGR en Los Ángeles. En el gobierno de Zedillo dirigía ya la Interpol. Desde ahí desató una ofensiva contra mi familia., como se verá más adelante.

### **La sociedad civil dentro de la CNDH**

Conscientes de la importancia de la participación de la sociedad civil en la defensa de los derechos humanos, se invitó a ciudadanos de reconocida trayectoria independiente a formar parte del Consejo Ciudadano que apoyaría al Presidente de la comisión. Ante la seriedad del propósito y la calidad del titular de la CNDH, aceptaron a integrarse a dicho Consejo el destacado escritor Carlos Fuentes; el rector de la Universidad Iberoamericana, el jesuita Carlos Escandón Domínguez; el escritor y periodista Héctor Aguilar Camín; el líder de la Unión Nacional de Organizaciones Regionales Campesinas Autónomas, Javier Gil Castañeda; el director del periódico La Jornada y miembro de la Academia Mexicana de Derechos Humanos, Carlos Payán Verver; el rector de la Universidad de Veracruz y experto en cuestiones judiciales, Salvador Valencia; Guillermo Bonfil Batalla, ex vicepresidente de la Academia Mexicana de Derechos Humanos y miembro del Consejo Directivo del Instituto Interamericano de derechos Humanos., con sede en Costa Rica, y Oscar González César, hombre con gran experiencia en la asistencia a refugiados.

Ante la necesidad de actuar con firmeza frente a los abusos de la autoridad, estaba naciendo en México un auténtico ombudsman. El Presidente de la CNDH no intervendría en los procesos judiciales, ámbito exclusivo del Poder Judicial; la fuerza y la eficacia de su trabajo iba a radicar en los informes y recomendaciones públicos que emitiría. La clave estaba en que estas recomendaciones resultaran "políticamente graves" para los funcionarios involucrados a fin de obligar a la autoridad a actuar en consecuencia. La fuerza del ombudsman eran ante todo moral y su acción requería de la opinión pública.

### **La modernización de México era imposible sin el respeto a la dignidad humana.**

Siempre tuve la convicción de que la modernización del país era imposible sin el respeto a los derechos humanos. Un respeto fundado en la práctica cotidiana. En un sistema donde los resultado parecían en ocasiones estar por encima de los métodos, frente a una sociedad que se organizaba y reclamaba el respeto irrestricto a los derechos humanos, era indispensable crear condiciones institucionales que garantizara su vigencia. En algunos estados de la República existían antecedentes de instancias dedicadas a la protección de los derechos humanos. Incluso, frente a los señalamientos del primer año de mi gobierno, se creó una dependencia dentro del secretaría de Gobernación. Pero era evidente que se necesitaban de un organismos autónomo.

La sociedad civil respondió a la iniciativa. Su movilización organizada reclamó la vigencia de los derechos humanos. Sólo durante los primeros dos años de mi administración se crearon más de 200 organismos no gubernamentales; todos mostraban esa indispensable presencia de la sociedad organizada en la arena pública.

Carpizo se convirtió, además, en un enlace con las ONG, tanto nacionales como internacionales. Cada vez que Carpizo rendía el informe de actividades ante representantes de la sociedad y defensores de los derechos humanos era importante la presencia de dirigentes de las ONG. En particular, se estableció una relación de respeto con Amnistía Internacional (AI). En junio de 1992, Carpizo acudió a la ceremonia en la que la sección mexicana de AI celebró el XXXI aniversario de la organización. En ese acto, Carpizo recordó que varias modificaciones en el funcionamiento de la CNDH habían sido sugeridas por ONG mexicanas y las alentaba a crecer y fortalecerse. Ahí mismo, señaló: "En México todavía se necesitan más organizaciones serias y responsables que luchen por los derechos humanos y cuya causa sea la humanitaria". <sup>9</sup> Carpizo reiteró además el significado de su relación con AI:

Tenemos respeto por la importante labor que realiza Amnistía Internacional y en la sección Mexicana hemos encontrado en sus dos últimos presidentes, a dos luchadores convencidos de la causa humanitaria y cuyo interés es precisamente éste y ningún otro más. Por ello, Amnistía Internacional en México se fortalece y así refuerza toda esta lucha por la dignidad humana. <sup>10</sup>

Entre quienes comentaron favorablemente la creación de la CNDH destacó un dirigente del PRD, quien después de reconocer la necesidad de su creación y apuntar medios para fortalecerla, dijo: "Hay mucho que hacer y ojalá se perfeccione y amplíen las facultades de la Comisión Nacional de Derechos Humanos y, sobre todo, logre su plena independencia del poder ejecutivo, legislativo y judicial". <sup>11</sup>

Carpizo escribió en 1994 que "la sociedad mexicana reaccionó con una madurez sorprendente y fue haciendo suyos los postulados de la Comisión Nacional. Lo más importante de este proceso fue que la sociedad vio hechos y le constaban los resultados... El presidente de la República prometió apoyo y autonomía a la Comisión Nacional. En diversas ocasiones manifestamos que esa promesa fue una realidad cotidiana" <sup>12</sup>

### **La CNDH elevada a rango constitucional**

Para garantizar uno de sus aspectos fundamentales, la independencia de su labor, el 28 de enero de 1992 promoví iniciativa ante el constituyente permanente para dotar a la CNDH de plena autonomía. Todos los partidos políticos representados en el Congreso de la Unión votaron a favor de la reforma constitucional. Surgió así el apartado B del artículo 102 de la Constitución. En dicha reforma aprobada se precisó que el Congreso establecería el organismo protector de los derechos humanos, mientras que en los estados de la República lo harían las legislaturas locales. La Comisión se ocuparía de atender quejas contra servidores públicos o cualquier autoridad, excepto las del Poder Judicial de la Federación. Su tarea sería formular recomendaciones públicas autónomas. La Comisión no sustituyó ni eliminó ninguno de los otros preceptos que protegían los derechos ciudadanos; en particular, su labor se complementó con el juicio de amparo. Se procuró otorgarle a la CNDH un sentido federalista. Nació así uno de los más importantes sistemas de *ombudsman* en el mundo. La creación del Consejo Ciudadano como órgano deliberativo fue una aportación de México a la cultura jurídica del *ombudsman*.

Como las recomendaciones de la Comisión eran no vinculatorias; éstas no podían aplicarse y cumplirse a menos de que existiera la voluntad de la autoridad o el servidor público al que se dirigían. Esto confirmó que la credibilidad de la CNDH descansaba en la fuerza moral de quien la presidía. en la forma de sustentar sus recomendaciones y sobre todo en la presión de la opinión pública para que se cumplieran.

Si el presidente de la Comisión era un mero recomendado de la autoridad federal o si sus recomendaciones eran ignoradas, el organismo perdería "toda su fuerza y trascendencia; si gozaba de una respetabilidad nacional a toda prueba (como fue el caso del doctor Carpizo), podría avanzar de manera efectiva en la protección de los derechos humanos.

La credibilidad y confianza que despertó la CNDH a partir de la consignación del primer comandante de la Policía Judicial se vio reflejada en el número de personas que se acercaron a ella. Durante los primeros años de su ejercicio, la Comisión recibió casi 20,000 quejas, prácticamente una por hora. Casi la mitad de ellas reclamaban asistencia jurídica; la Comisión respondió inmediatamente a los solicitantes. Durante mi administración, la CNDH emitió más de 500 recomendaciones por las causas más diversas de violación a los derechos humanos. Al principio, el tema dominante fue la tortura a la que muchos ciudadanos eran sometidos por parte de algunas autoridades. Gracias a la labor de la CNDH, para el tercer año de trabajo las denuncias por tortura sólo representaban el 3% de los casos y se ubicaban en el séptimo sitio, de un total de diez, en que se listaban los temas principales a los que se abocaba la Comisión.

### **Acción especial en los casos de desaparecidos, abusos carcelarios y trato a los indígenas**

La CNDH conoció algunos casos de desaparecidos ocurridos antes de mi administración. Esta terrible práctica había sido frecuente en décadas anteriores y amenazaba con reaparecer. Como producto de su labor comprometida con la verdad, la Comisión logró llevar más tranquilidad a muchas familias y a la sociedad en general: en 47 de los 70 casos que se le presentaron, los desaparecidos fueron encontrados vivos.

En junio de 1991, apenas instalada la CNDH inició un programa para abatir los abusos de los derechos humanos en diversas cárceles mexicanas. Este programa surgió como una reacción a un hecho que estremeció a la sociedad mexicana: la ejecución sumaria de varios presos que se habían rendido, después de haberse amotinado, en una cárcel. Se consignó a los responsables. La Comisión actuó con severidad, como lo hizo también en otro caso estremecedor: en un Centro de Readaptación de San Luis Potosí, su director golpeó personalmente a unos internos, para luego encerrarlos desnudos en celdas de castigo, sin agua ni alimento, sin ventilación, sin servicio sanitario, sin luz ni camas.<sup>13</sup> Como parte de su programa contra abusos carcelarios, la CNDH se dedicó también al problema de la sobrepoblación penitenciaria. Se trataba de reducir los abusos contra los internos, de cancelar las celdas de castigo y de que los reclusos tuvieran una vida más digna, en el marco de la seguridad que requerían las prisiones.<sup>14</sup>

De manera particular, la CNDH implementó un programa especial para las comunidades indígenas, como se verá más adelante.

### **Resultados alentadores**

Las recomendaciones de la CNDH fueron aceptadas en un 98%. En los casos de no aceptación se procuró que quienes se negaban, enfrentaran un severo proceso de crítica social y pública. La autoridad que rechazaba una recomendación tenía que dar una explicación creíble y demostrable. Aunque a menudo hubo retraso en el cumplimiento de las recomendaciones (eliminar esos retrasos fue uno de los principales retos que la Comisión enfrentó), para 1994 se destacó:

La tortura ha ido disminuyendo gradualmente; que muchas mejoras se han realizado en las cárceles y por la dignidad de los reclusos; que aunque varios violadores de los derechos humanos han podido evadir la acción de la justicia, en su contra existen órdenes de aprehensión que pronto tendrán que ser cumplidas, y que los indígenas son atendidos en sus reclamaciones de manera cada vez más extensa y organizada. <sup>15</sup>

### **La CNDH: institución indispensable para el desarrollo democrático del país**

La experiencia adquirida le permitió a la CNDH detectar ciertos patrones de conducta en la violación de derechos humanos. Así, además de emitir sus recomendaciones, la Comisión pudo promover y difundir modificaciones a las normas constitucionales, leyes secundarias y prácticas administrativas para impedir la repetición de esos patrones. De esta forma se impulsaron reformas a la ley para prevenir y sancionar la tortura; por primera vez se determinaron criterios para el pago por reparación de daños; asimismo, se obtuvieron más y mejores garantías para los menores que incurrían en conductas antisociales. La CNDH se

convirtió en una institución indispensable para el desarrollo democrático del país y para el fortalecimiento de la sociedad civil. Su creación y puesta en marcha respondió claramente a los propósitos del liberalismo social.

En enero de 1993 invité a Jorge Carpizo a asumir la responsabilidad de Procurador General de la República. Aceptó la invitación. Se la hice convencido de que el paso de un funcionario de la CNDH a la PGR tenía que ser una excepción: como regla, no era conveniente que nadie que se hubiera encargado de la defensa de los derechos humanos debía pasar a encabezar una de las instituciones más señaladas por su violación. En ese momento, sin embargo, Carpizo era una de las personas que mejor conocía cuál era el origen de esos abusos dentro de la Procuraduría. Pero, además, él representaba la mejor garantía de un combate honesto, valiente y comprometido contra el narcotráfico y su penetración en la PGR. Sigo convencido de que fue una decisión acertada, y en efecto la mantuve como excepción: cuando en enero de 1994 Carpizo asumió la titularidad de la secretaría de Gobernación, fue el titular de la Procuraduría del DF quien pasó a encabezar la PGR.

### **Un programa especial para investigar los agravios contra periodistas**

Un aspecto toral del trabajo de la CNDH fue velar porque las autoridades respetaran la labor de quienes informaban sobre el acontecer nacional. Era esencial para el avance democrático del país disponer de una prensa que pudiera denunciar los abusos de la autoridad sin temor a ser reprimida.

Procuré estar atento a los comentarios de los periodistas y otros profesionales de la comunicación sobre posibles abusos cometidos en su contra. En febrero de 1989, *por* citar un ejemplo, desayuné en Los Pinos con Carlos Payán y Miguel Angel Granados Chapa del periódico *La Jornada*; ambos criticaron la actitud de un jefe de investigaciones del DDF. Sus quejas fueron verificadas y atendidas debidamente y fue removido.

En 1990, a escasos meses de su fundación, la CNDH se reunió con algunos representantes de periodistas que promovían quejas contra violaciones a los derechos humanos de 54 periodistas. En los siguientes meses la Comisión determinó que de los 54 expedientes, 35 correspondían a periodistas asesinados entre 1983 y 1989; uno correspondía a un periodista secuestrado; cinco tenían que ver con delitos por lesiones y amenazas, y los 14 restantes no correspondían a periodistas o nunca se había presentado la denuncia penal del caso.<sup>16</sup> Con renovado ímpetu, la CNDH realizó las investigaciones y produjo las recomendaciones respectivas. También denunció públicamente los casos en que se actuó de manera morosa para atender esas recomendaciones. Además publicó en cada uno de sus informes semestrales y anuales un apartado especial para el "Programa sobre agravios a periodistas", a fin de que los interesados en seguir estos casos pudieran hacerlo.

En su "Cuarto informe semestral", presentado en 1992, la CNDH informó que, de los 55 casos de abusos a periodistas que investigó, 39 habían sido concluidos. Se publicó el detalle de cada uno con el nombre del agraviado, los resultados de la indagatoria, el ejercicio de la acción penal (en su caso) y los procedimientos de solución. En varias ocasiones, y ya con sentencia definitiva en contra del inculpado, algunas agrupaciones de periodistas solicitaron que se analizara la posibilidad de que otras personas pudieran estar involucradas en tales agravios. La CNDH expresó su disposición a reabrirlos expedientes y actuó en consecuencia.<sup>17</sup>

Para junio de 1993, el "Programa sobre agravios a periodistas" había adquirido carácter permanente. De las veintidós quejas adicionales que se presentaron en 1992, seis se dieron por concluidas por falta de interés del quejoso, tres fueron desahogadas durante el proceso por haberse resarcido al agraviado, una por tratarse de asunto jurisdiccional y otra por orientación, en virtud de incompetencia de la Comisión Nacional. En el Informe Anual de mayo de 1993 a mayo de 1994 se presentó el detalle de cada uno de los asuntos concluidos.<sup>18</sup>

En total, entre 1991 y 1994 se recibieron 88 casos por diversos motivos: abuso de autoridad, incumplimiento de órdenes de aprehensión, amenazas, intimidación, extorsión y detención ilegal. Se emitieron 18 recomendaciones. En 1993 no se reportaron quejas en este programa.<sup>19</sup>

## **La Comisión Nacional de Derechos Humanos investigó y sancionó abusos contra militantes del PRD**

Durante mi administración se registraron numerosas denuncias de homicidios de militantes del PRD. Era suficiente la pérdida de una vida humana para que hubiese motivo de preocupación y sin duda también de acciones para investigarla y, en su caso, sancionar a quien resultara responsable.

Ante esos hechos, yo mismo solicité a la Comisión Nacional de Derechos Humanos que investigara cada una de las denuncias del PRD y procediera a realizar las averiguaciones correspondientes. En 1994, el presidente de la CNDH publicó un informe y lo dio a conocer ampliamente; los avances se habían divulgado desde 1992 a través de la *Gaceta* de la propia Comisión.

Se realizaron...reuniones de trabajo entre funcionarios de esta Comisión Nacional y representantes de la Comisión respectiva del PRD. El objetivo de esas reuniones fue analizar los 275 casos presentados por ese partido político. **20**

En el documento constaba que funcionarios de la Comisión sostuvieron las citadas reuniones en la Sala de Juntas de la visitaduría de la CNDH; ahí se encontraron con Isabel Molina Warner, secretaria de Derechos Humanos del Comité Ejecutivo Nacional del PRD, así como con otros colaboradores de la Comisión de Derechos Humanos de ese partido. Se concluyó que la mayor parte de los fallecimientos investigados respondieron a causas diferentes a su militancia política; aquellas en que se podía aducir un motivo político eran las mínimas y estaban relacionadas con el ámbito local, no federal. Sin duda siempre era lamentable la pérdida de una vida humana; sin embargo resultó tranquilizador que las muertes denunciadas por el **PRD** no tuvieron como fundamento una acción represiva del gobierno federal.

Así, en el Informe se afirmó:

De las 275 denuncias que la Comisión de Derechos Humanos de ese partido político presentó ante esta institución, sólo resultaron proceder, como presuntos casos de violación a Derechos Humanos, 140, es decir, el 51% del total presentado.

Sin duda era un número importante aunque fuese menor al señalado por el PRD. De ese total, la Comisión pudo precisar que en realidad 67 eran los que podían ser objeto de una recomendación. El Informe reportó:

67 de los expedientes se concluyeron como Recomendaciones. Esto refleja que en el 47.85% del total de los casos resueltos se encontró responsabilidad de las autoridades correspondientes en la violación de los Derechos Humanos de los agraviados. **21**

Agregó el Informe que del total que merecieron una recomendación, no se encontró responsabilidad de las autoridades correspondientes en 19 de los expedientes; 18 de esos casos tenían carácter laboral o respondían a conflictos entre particulares; 22 de los expedientes se dieron por concluidos por falta de interés del quejoso, tres por orientación y seis por incorporación a expedientes previamente abiertos.**22** De los 67 casos considerados por la CNDH como atendibles, 59 habían sido aceptados con pruebas de cumplimiento parcial y ocho habían sido totalmente cumplidos. Además la CNDH consideró que en 37 casos, los agraviados no eran militantes del PRD y en 65 los hechos se registraron fuera de circunstancias o contextos políticos.**23**

A pesar de ser competencia de las autoridades locales y no del ámbito federal, ya que por ley recaía en ellas la responsabilidad del esclarecimiento de esos hechos, se efectuaron gestiones ante esas autoridades para agilizar su resolución. Más del 90% de los casos denunciados por el PRD se resolvieron durante mi administración. El más difundido por los perredistas, el de los señores Gil y Ovando, no ocurrió durante mi gobierno sino unos días antes de la elección presidencial de 1988. Sin embargo, no dudé en entregar la responsabilidad de la investigación a un miembro del PRD, Leonel Godoy, quien como fiscal especial obtuvo

conclusiones y las publicó.<sup>24</sup>

### **En 1993, reformas penales para defender derechos humanos y frenar abusos en las investigaciones**

La defensa de los derechos humanos y la acción contra los abusos de los policías judiciales hizo indispensable modificar el marco legal en materia penal. A mediados de 1992, comisiones del poder legislativo procedieron a realizar audiencias con ese propósito; éstas se prolongaron durante casi un año. El 30 de junio de 1993 se presentó ante el pleno de la Cámara de Diputados una iniciativa suscrita por más de 200 legisladores del PR, PAN, PPS, PFCRN y PARM. Aunque el PRD se opuso a ella, sus argumentos enriquecieron la propuesta, que incluyó la modificación de cinco artículos constitucionales, tres de los cuales (los artículos 16, 19 y 20) prácticamente habían permanecido sin modificación desde el texto original de 1917.

En esos artículos se estructuraba el sistema de garantías del proceso pena. Las modificaciones constitucionales buscaba evitar que las policías realizaran arbitrariamente las investigaciones y limitaban las acciones del ministerio Público: Tanto policías como ministerios públicos habían sido señalados como constantes violadores de los derechos humanos. Las reformas buscaban también que no se secuestrara al inculcado por días o semanas fuera del ámbito del juez con el pretexto de “arraigarlo”. Al mismo tiempo, proponían reforzar las acciones contra la delincuencia organizada.<sup>25</sup>

Se ha escrito que la reforma no fue un episodio accidental, pues

En las primeras semanas de su administración el Presidente Salinas de Gortari ordenó a la Procuraduría General e la República la realización de una consulta popular sobre seguridad pública y administración de justicia... más adelante, a iniciativa del Presidente de la República, el Congreso de la Unión aprobó, por unanimidad de todas las fracciones parlamentarias, una importante reforma a los códigos de procedimientos penales de la federación y del Distrito Federal. Esta reforma vino a ampliar los espacios de garantía que la Constitución Política confería entonces a los individuos en materia de procedimientos penales. <sup>26</sup>

¿Qué sucedía antes de las reformas? Mucho se había avanzado en México en materia de derecho penal. Pero en los hechos aún se cometían violaciones inaceptables a los derechos humanos de los detenidos. Esto fue expresado con firmeza en 1989 durante los debates de los foros a los que habíamos convocado. En gran parte las irregularidades tenían que ver con las declaraciones iniciales de los detenidos, las cuales a menudo era obtenidas mediante métodos arbitrarios. Fueron contundentes las conclusiones presentadas por los abogados penalistas; ellos, junto con sus detenidos, eran quienes más padecían abusos y atropellos en los procesos penales. Merecen ser leídas y releídas las expresiones de estos abogados para recordar lo que se buscaba enfrentar con la modificación constitucional de 1993:

De todos los rincones de la República llega hasta esta asamblea el clamor de los ponentes de los foros; nos informa que los procedimientos penales se inician, frecuentemente, con la detención de un ciudadano sin que medie orden de aprehensión ni flagrancia, con su incomunicación y con su posterior consignación ante el Poder Judicial... en calidad de confeso. Tan pronto como se encuentran ante el juez, los procesados se niegan a ratificar la declaración rendida durante la averiguación previa, afirmando que fueron coaccionados a declararse culpables. Los tribunales le otorgan valor de prueba plena a esa confesión inicial rendida por un hombre ilegalmente detenido, incomunicado y que no contaba con la asistencia de un abogado defensor ante el juzgado. Inútil la formal observancia de todas y cada una de las normas aplicables ante el Poder Judicial. Inútil el proceso acusatorio judicial que debe ceder ante los procedimientos inquisitorios de la averiguación previa.<sup>27</sup>

Con las reformas a los artículos Constitucionales 16 y 169 se impidió que se ordenaran aprehensiones y retenciones de manera arbitraria. Antes de la reforma, bastaba una denuncia apoyada por un testigo para librar una orden de aprehensión: El presidente de la Barra de Abogados escribió: “Bien flaca y débil era, en esas condiciones, la protección otorgada a la libertad. <sup>28</sup> Además, la reforma exigió que ya no se retuviera al

inculpado sin presentarlo inmediatamente ante el juez. Era vieja práctica que, durante esas aprehensiones y retenciones arbitrarias, se extrajeran confesiones de culpabilidad mediante presiones o tortura.

A la reforma del artículo 20 se le ha bautizado como “una verdadera revolución copernicana”:<sup>29</sup> Antes, la regla era que todo procesado por delito que mereciera pena corporal debía ser sometido a prisión preventiva. A partir de la reforma de 1993, todo procesado tiene derecho a la libertad, excepto en los casos de delitos graves. La reforma le dio al inculpado la garantía de que se le informara sobre sus derechos constitucionales; asimismo estableció el criterio de que el conflicto que pudiera surgir entre la garantía de brevedad del juicio y la de desarrollar una defensa adecuada se resolviera en beneficio del reo.

La reforma a la fracción II del artículo 20 resultó fundamental: el detenido ya no podría ser obligado a declarar. Además, prohibió expresamente su incomunicación, intimidación o tortura. También estableció la exigencia de que la confesión se hiciera con la participación de su defensor; de otra manera, se puntualizó, esa confesión “carecerá de todo valor probatorio”. Por último consagró a nivel constitucional la garantía de defensa para hacer efectiva la imposibilidad de autoincriminarse. A esta garantía se le consideró “la parte más importante de la reforma”.<sup>30</sup>

Fue así como el Constituyente Permanente aprobó en 1993 reformas que cancelaban el uso discrecional del monopolio de la fuerza en manos del Estado. También introdujo limitaciones sin precedente al recurso de las procuradurías para venganzas políticas. Poco duraron esas reformas a favor de la legalidad y los derechos humanos. A partir de 1995 comenzó su reversión.

#### **Las insuficiencias. Lo que faltó**

Ciertamente, con la creación de la CNDH la tortura no se erradicó; los abusos en las cárceles no terminaron; no se alcanzaron resultados definitivos contra la impunidad; en especial, los derechos fundamentales de los indígenas no dejaron de ser vulnerables. Pero frente a estas insuficiencias hay que señalar un logro fundamental: más de mil servidores públicos fueron sancionados y muchos fueron consignados y procesados, entre ellos los más poderosos miembros de las policías. De esta forma la defensa de los derechos humanos se afirmó como un propósito explícito y generalizado de la sociedad.

No obstante, las virtudes que la CNDH mostró en sus primeros años se han convertido en sus defectos. Uno de ellos proviene del hecho de que el nombramiento del Presidente de la Comisión Nacional derivara de una propuesta del Ejecutivo, el principal poder al que va a sancionar. Este inconveniente no podía resolverse con la designación surgida de una propuesta politizada, es decir partidizada. Reconozco que faltó dar el paso decisivo hacia la total libertad de la sociedad civil para designar al dirigente de la CNDH, lo que la hubiera dotado de una verdadera autonomía. Como parte del proceso de fortalecimiento institucional del país, sería necesario que esta institución de la sociedad civil quedara en manos de la sociedad civil. De otra manera, cualquier reforma legal que pretendiera fortalecerla seguiría siendo insuficiente. Desde mi punto de vista, en su creación debimos haberle dado más injerencia a las organizaciones no gubernamentales. En el futuro, y de apoyarse esta reforma, para evitar que mambres de ONG y meros escudos de partidos se apropien de la designación del Presidente de la Comisión; una opción sería que las ONG mexicanas reconocidas por la ONU y Amnistía Internacional propusieran una terna al Senado de la República. De otra manera, se correría el riesgo de que se generara un exagerado andamiaje jurídico y administrativo y en la realidad se siguieran cometiendo abusos de los derechos humanos. También podría establecerse la prohibición de que el Presidente de la Comisión de Derechos humanos optara por un puesto administrativo, cuando menos hasta cinco años después de haber dejado esa responsabilidad.

Otra de las deficiencias de la CNDH descansó en el hecho de que sus resoluciones no tuvieron un costo político suficientemente grave para el funcionario que no las cumplía en su integridad. A fines de los noventa, este problema inicial se volvió crítico, como lo mostraron los tropiezos de la CNDH y el incumplimiento de las recomendaciones hechas por la Comisión del Distrito Federal. A costo mayor, hay que recordarlo, menor interés en obviar su cumplimiento.

Sería necesario recuperar el prestigio de la CNDH erosionado al final de la década de los noventa para fortalecer la importancia de sus recomendaciones ante la sociedad; así la propia sociedad podrá forzar al

Estado para que obedezca. De otra manera, la Comisión se convertiría en un apéndice más del Estado y traicionaría la razón de su origen. Otra insuficiencia fue en la falta de un avance mayor en una legislación que reconociera la función pública de las organizaciones civiles, sin que ello significara una tutela por parte del Estado.

A pesar de estas limitaciones, en 1997 un crítico de mi gobierno reconoció la importancia de la CNDH. Sergio Aguayo, fundador y dirigente nacional de Alianza Cívica, escribió;

...el gobierno de Carlos Salinas cambió el guión y reconoció que en México sí había graves violaciones a los derechos humanos, pero que lo importante era que el gobierno estaba combatiéndolas con determinación y energía... los primeros dos presidentes de la CNDH, Jorge Carpizo y Jorge Madrazo y sus equipos, tenían un compromiso auténtico con la causa e hicieron un esfuerzo enorme por proteger a las víctimas, lo que ayudó a legitimar los derechos humanos en nuestro país. Otra de las funciones que asumieron fue la de interlocutores de las organizaciones internacionales y nacionales que dejaron de ser parias, y pasaron a ser coadyuvantes en una lucha común. Los avances fueron notables.<sup>31</sup>

Todas estas insuficiencias, junto con los deterioros que el organismo sufrió más tarde, explican en parte lo acontecido a fines de los noventa: la ONU reclamó a México, por primera vez en su historia, los crecientes abusos en contra de los derechos humanos. Ante ello, una de las más decididas combatientes a favor de los derechos humanos, Teresa Jardí, escribió en 1998:

Basta para demostrar que el deterioro en el respeto a los derechos humanos es imputable a este sexenio y no al anterior con repasar *La Jornada*. El gran diario de oposición en el sexenio pasado. Además de que están las estadísticas y algún recuerdo le debe quedar a la sociedad mexicana de como vivíamos en 1993, que es como podemos aspirar a estar dentro de 30 o 40 años... El avance en el respeto a los derechos humanos, en el sexenio pasado, fue considerable. Miente quien diga lo contrario. Miente Cárdenas cuando lo hace. Miente Zedillo cuando lo dice. La tortura se erradicó en varios estados. Baste como ejemplo Chihuahua. Y disminuyó significativamente en todos los demás. En el sexenio pasado no se ejecutaba a las personas y no se desaparecía forzosamente como política de Estado. El sexenio pasado el secuestro no era una amenaza cotidiana que afectara hasta a los más pobres, ahí están para muestra los secuestros exprés tan de moda en nuestra capital. El sexenio pasado no se cortaban orejas para cobrar rescates. Ni se utilizaba a los secuestradores para exacerbar la genuina indignación de un pueblo muy agraviado buscando imponer inaceptables reformas legales que, por lo visto, incluyen la pena de muerte, simplemente para posibilitar al Ejecutivo en turno el cobro de las venganzas acumuladas contra su antecesor... En el sexenio anterior no existían grupos paramilitares. se arrinconó a los caciques y se aisló a los grupos criminales con los que pactó Cárdenas justamente. El sexenio pasado el gobierno tenía una cabeza, el barco un capitán, el avión un piloto. Hoy tenemos gobernantes dedicados a cobrar venganzas. Pero ni el gobierno federal ni el capitalino tienen cabeza. Ni las procuradurías capitán. Ni los organismos de seguridad pública y nacional piloto alguno. Con todas las imperfecciones del caso teníamos un *ombudsman*. Hoy no tenemos nada.<sup>32</sup>

En 1999 se publicó un Informe de Amnistía Internacional en el que se recordó: "Merece reconocimiento el fortalecimiento del respeto a los derechos humanos con las leyes contra la tortura de 1991".<sup>33</sup> En aquel año, uno de los principales luchadores por los derechos humanos, Luis de la Barreda, escribió: "El surgimiento en 1990 de la Comisión Nacional de Derechos Humanos fue la piedra de toque de un nuevo pacto rousseauniano. Su titular, Jorge Carpizo, demostró muy pronto los alcances que podía tener la institución."<sup>34</sup>

### **En la Ciudad de México, creación de una Comisión de Derechos Humanos impecable**

Por fortuna, durante la segunda parte de los noventa la Comisión del Distrito Federal se mantuvo al margen del deterioro que sufrió la Comisión Nacional. El 30 de septiembre de 1993, una vez aprobada la iniciativa que envió para su creación, se estableció la Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal (CDHDF). Invité a presidir esa delicada responsabilidad a Luis de la Barreda, quien con el tiempo probó lo acertado de su designación. De la Barreda trabajó con entusiasmo y pasión. Consiguió la confianza plena de amplios sectores de la sociedad civil en la capital de la República. Hombre sencillo, supo aplicar con rigor el

derecho y acompañar su labor con una visión informada y humanista.

Al principio, hubo entre las autoridades del Departamento del Distrito Federal resistencia al nombramiento de Luis de la Barreda. Las relaciones del entonces regente Manuel Camacho con Jorge Carpizo no eran muy buenas, y Camacho tenía reservas ante De la Barreda, quien había trabajado en la CNDH como responsable del programa penitenciario.

El nombramiento de Luis de la Barreda fue aprobado en el pleno de la Asamblea de Representantes; obtuvo el 83% de los votos gracias al apoyo del PRI, PRD, PFCRN, PPS y PARM; la fracción panista se dividió entre abstenciones y votos en contra. Por mandato de ley, la Comisión del Distrito Federal también debía tener un Consejo. Sus miembros eran propuestos por el Presidente de la República y aprobados por la Asamblea. Invité a Luis de la Barreda a sugerir nombres. Los que incluyó me parecieron muy adecuados y la lista final que propuse fue prácticamente la que él me presentó. Los integrantes eran miembros destacados de la sociedad civil, provenientes de los más diversos medios. Algunos de ellos se convertirían más tarde en dirigentes de distintos partidos de oposición. A propósito del Consejo, De la Barreda escribió:

La lista del presidente Carlos Salinas de Gortari fue dada a conocer el viernes 15 de octubre. Era impresionante: Néstor de Buen, Miguel Concha, Rolando Cordera, Amalia García, Olga Islas, María de la Luz Lima, Carlos Llano, Angeles Mastretta, Carlos Monsiváis y Luis Rubio.<sup>35</sup>

Como se ve, la lista incluía miembros destacados de la sociedad civil, doctores en derecho, en ciencias políticas y en filosofía, economistas, el prior provincial de los padres dominicos, dirigentes del PRD, impulsores del modelo de atención a víctimas de delitos sexuales en México y escritores todos ellos reconocidos por la comunidad.

Antes que se instalara la Comisión del Distrito Federal la tortura afectaba a muchos detenidos. El mismo De la Barreda escribió: "Todos sabíamos que aquí se torturaba todos los días a los detenidos en los separos policiacos ya los internos en las prisiones". Esa tortura quedaba impune. Tras la creación de la CDHDF su Presidente comentó: "Las cosas han cambiado: siempre por intervención nuestra, 34 servidores públicos están sometidos a averiguaciones previas, un servidor público fue condenado a nueve años de prisión ya tres se les sigue proceso ante juez penal, precisamente por el delito de tortura en todos esos casos".<sup>36</sup>

Tres años después de establecida la Comisión, uno de sus miembros, Carlos Monsiváis, escribió sobre el trabajo que realizó dentro de ella:

En mil días se ha resuelto y bastante se ha avanzado, pero más allá del análisis de los 9,511 expedientes, los exhortos, las recomendaciones y el acoso a la arbitrariedad, el logro básico se divide entre los actos reparadores y el avance cultural. Esto ya es claro para muchos. y creo que en unos años podremos decir que para todos. Se es alguien frente a la autoridad; se es alguien, incluso, en el momento de verse torturado; se es alguien ante el atropello de los poderes económicos y políticos; se es alguien frente a la presencia de los cuerpos policiacos. Un delincuente detenido es una persona inculpada, no un recipiente de la tortura.....He participado en la CDHDF y mi experiencia personal me convence. ...a mí la Comisión sí me convence. Ante el despojo y el hábito del atropello, las comisiones de derechos humanos son una señal notable de la sociedad que podemos ser.<sup>37</sup>

De la Barreda supo enfrentarse además a propuestas del Ejecutivo que no eran del todo adecuadas. En diciembre de 1993, por ejemplo, se opuso, con razón, a que el motín y la sedición fueron considerados como delitos graves ya que quienes los cometieran pudieran ser detenidos sin orden judicial. Sus posiciones prosperaron ante el legislativo. Por eso escribió: "Estábamos ante un hecho sin precedentes. La Asamblea estaba rompiendo con una larga tradición de sumisión del Poder Legislativo en el país, al asumir plenamente su papel de órgano parlamentario independiente del Poder Ejecutivo".<sup>38</sup> Algunos legisladores priístas acusaron al Presidente de la CDHDF de actuar con "injerencia partidista". Años después, en el 2000, cuando De la Barreda emitió una recomendación contra la Procuraduría del DF, para entonces en manos del PRD, fue acusado por el candidato de ese partido al gobierno de la Ciudad de ser "instrumento priísta".

**Después se deterioró la CNDH mientras la Comisión del DF siguió con gran reconocimiento y**

## prestigio

Con la salida de Jorge Carpizo de la CNDH -y en particular a partir de 1995-, la CNDH entró en un declive. En gran medida éste tuvo que ver con la imposibilidad de actuar en contra del uso de las procuradurías para llevar a cabo venganzas políticas. Morris Tidball, responsable para México de Amnistía Internacional, reconoció en 1997 la fuerza de la Comisión del DF frente a la pérdida de prestigio de la CNDH. Tidball afirmó:

La CDHDF no tiene "cortinas de humo" sobre el trabajo de las autoridades, como sí lo ha hecho en varias ocasiones la Comisión Nacional de Derechos Humanos. El *ombudsman* capitalino funciona mejor que las otras comisiones del país.<sup>39</sup>

Estas instituciones permitieron que la democracia pudiera avanzar en un marco de mayor certeza jurídica y garantía de los derechos humanos. A pesar de sus insuficiencias, se convirtieron en instituciones indispensables para nuestro país.

I. Véase el proceso de instalación de la CNDH en *Crónica del Gobierno de Carlos Salinas de Gortari. Segundo año*, México, FCE, 1994, pp. 220-228.

2. Existían antecedentes en la creación de instituciones a favor de los derechos humanos. El más importante fue la Ley de Procuradurías de Pobres para San Luis Potosí, promovida en 1847 por Ponciano Arriaga. En 1989 se creó dentro de la Secretaría de Gobernación la Dirección General de Derechos Humanos.

3. Véase I. Esteva, "El marco constitucional de la Comisión Nacional de Derechos Humanos", en R. Valdez y J. E. Romero, *La Modernización del Derecho Mexicano*, México, editorial Porrúa, 1994 y Jorge Madrazo, *Derechos Humanos. El Nuevo Enfoque Mexicano*, México, FCE, 1994, Parte V.

4. Véase la conferencia de prensa de Jorge Carpizo en *Crónica del Gobierno de Carlos Salinas de Gortari. Tercer Año*, México, FCE 1994, p. 336.

5. *El Universal*, febrero 21 de 1998.

6. J. Carpizo, *Un Año en la Procuración de Justicia*. 1993, México: Editorial Porrúa, 1994. González Calderoni Periódicamente lanza acusaciones, sin aportar pruebas, contra las autoridades que lo persiguieron, especialmente contra mí, desde algún lugar de Estados Unidos.

7. Proceso, diciembre 16 de 1991 y marzo 21 de 1994. Proceso mencionaba los casos de Manuel Buendía, los Quijano, Norma Corona y los judiciales violadores, entre otros. "Ponce Rojas los daba por cerrados, pero la CNDH volvió a abrir los expedientes", *Ibíd.* En varios casos, la reapertura de los expedientes fue exigida también por Amnistía Internacional, Proceso, abril 13 de 1992.

8. La prensa reportó que también ahí fue colocado el colaborador principal del fiscal Chapa Bezanilla, después de haber sido cesado, acusado y juzgado. Era José de Jesús Cortés Osorio. *Crónica*, abril 3 de 2000

9. J. Carpizo, *Derechos Humanos y Ombudsman*, México: UNAM, Instituto de Investigación Jurídicas, 1993, p. 244

10. *Ibíd.*

II. R. Sosamontes. "Las Reformas en Materia de Derechos Humanos". en R. Valdez y J. E. Romero *Apis. op.cit.* p. 202.

12. J. Carpizo. "La Política Mexicana para los Derechos Humanos: la reforma al Artículo 102 de la Constitución", en R. Valdez y J. E. Romero *Apis. op. cit.* pp. 172-173.

13. Luis de la Barreda, *El alma del ombudsman*, México, Aguilar: 1999, p. 20.

14. La Secretaría de Gobernación hizo un esfuerzo presupuestal para reducir el sobrepoblamiento en las prisiones. Así, para diciembre de 1992 había 13,000 espacios carcelarios más que al inicio del gobierno.

15. I. Madrazo. *op.cit.*, parte V.

16. Véase CNDH, "Primer informe semestral, junio-diciembre de 1990", México, 1990, p. 38. y "Segundo informe semestral, diciembre 1990- junio 1991", México, 1991, pp. 69-70.

17. Véase CNDH, "Cuarto informe semestral, diciembre de 1991- junio de 1992", México, 1992, pp. 149-162.

18. CNDH, Informe Anual. Mayo de 1993-Mayo de 1994. México, 1994, pp. 659-673.
19. CNDH, *Programa de Agravio a Periodistas y Defensores Civiles de Derechos Humanos*, México, 1997.
20. CNDH, *Informe de la Comisión Nacional de Derechos Humanos sobre las 140 quejas presentadas por el Partido de la Revolución Democrática*, México, 1994, p. 7.
21. *Ibíd.*, pp. 8-9. En el informe se precisa que con posterioridad la Comisión recibió 41 nuevas quejas presentadas por el PRD. Aunque no se incluyeron en este reporte, se dijo, "están siendo objeto de una acuciosa investigación por nuestra parte". *Ibíd.* p. 9.
22. *Ibíd.*
23. *Ibíd.* p.117 y p. 95.
24. A pesar del esclarecimiento de estos hechos y su precisión, continuó recurriéndose a ellos al aducir un número que no guardaba relación con la realidad. En 1997 la revista *Proceso*
31. Véase *Reforma*, octubre 1 de 1997. Aguayo no deja de señalar que la CNDH surgió para responder a las presiones internacionales, o bien para manipular demandas de la población civil. Sin embargo, en los hechos su afirmación no se corresponde con el verdadero origen de la CNDH.
32. Teresa Jardí en *Crónica*, agosto 21 de 1998. 33. *Financial Times*. noviembre 27 de 1999.
34. Luis de la Barreda. *El alma del ombudsman*. México. Aguilar. 1999. p. 301.
35. Luis de la Barreda, op. Cit., 9. 48
36. *Ibíd.* p. 111
37. *Ibíd.* p. 66
38. Luis de la Barreda, op. Cit., p. 42
39. La Jornada, septiembre 5 de 1997.

## 12

**EL COMBATE AL NARCOTRÁFICO:  
SALVAGUARDA DE LA SEGURIDAD NACIONAL,  
Y DEL PROYECTO DEMOCRÁTICO**

La violación de los derechos humanos provino sobre todo del área de procuración de justicia. El problema se agudizó con el aumento del tráfico de estupefacientes por nuestro territorio. Entre los miembros de la Policía Judicial Federal había servidores públicos empeñados en cumplir con su deber con apego a la ley. Muchos de ellos arriesgaban sus vidas en la guerra contra las drogas. Mi gobierno reconoció su labor y promovió acciones administrativas para fortalecer su situación profesional y personal. Sin embargo, también existían elementos coludidos con aquellos a quienes decían combatir. Estos elementos recibían a cambio sumas millonarias y atentaban contra quienes se atrevían a denunciar sus actos de corrupción. En esas circunstancias, el narcotráfico generó un riesgo adicional, pues la descomposición afectó a personas e instituciones. La inseguridad generada por la complicidad de algunos miembros de la Policía Judicial convirtió al tráfico de estupefacientes en un peligro para la vida democrática del país. Por supuesto, el constante acarreo de drogas a lo largo y ancho del territorio representaba también una amenaza mayor para la salud de los mexicanos, en particular para los más jóvenes.

Hubo que enfrentar al narcotráfico en todas las esferas, tanto en el ámbito público como en el privado. Se actuó incluso contra ciertos individuos considerados como "intocables" por pertenecer a los niveles más altos de la Policía Judicial Federal o del Poder Judicial de la Federación.

**El combate interno al narcotráfico**

Durante mi gobierno, el combate al narcotráfico se convirtió en una prioridad nacional pues amenazaba la seguridad del país. Mi administración actuó con la certeza de que esa lucha era fundamental para garantizar el futuro del país. Fueron aprehendidos, procesados y sentenciados miembros y dirigentes de las bandas de narcotraficantes más peligrosas. En 1989 fue apresado Miguel Angel Félix Gallardo. Dos años más tarde, en 1991, 102,000 personas habían sido arrestadas por delitos contra la salud y se habían asegurado 15,157 vehículos, 303 aviones, 1091anchas y 29,800 armas. Durante los seis años de mi administración fueron encarcelados más de 102,000 individuos relacionados con el narcotráfico. Los capos más importantes detenidos durante mi gobierno fueron sentenciados y seguían en la cárcel cuando entregué la presidencia. Tal fue el caso de Miguel Angel Caro Quintero, Joaquín Guzmán Loera ("el Chapo"), Francisco Arellano Félix y Humberto García Ábrego, junto al ya mencionado Miguel Félix Gallardo. Contra lo que después ha querido fabricarse, durante mi mandato la Presidencia de la República estuvo a salvo de la menor injerencia de esa actividad criminal.

Entre 1989 y 1994 se confiscaron y destruyeron los montos más elevados de droga en la historia del país hasta entonces: 128,000 hectáreas de marihuana y alrededor de 250 toneladas de cocaína pura. Sólo en 1994, el año de más baja incautación debido a que un buen número de efectivos de la PGR fueron concentrados en Chiapas, lo decomisado tuvo un valor equivalente a casi 100,000 millones de dólares. A pesar del ajuste presupuestal realizado para eliminar el déficit del gobierno y alcanzar un superávit fiscal, los recursos canalizados a la PGR para combatir el tráfico de drogas se incrementaron en más de 230%.

Un factor esencial para avanzar en esta labor fue el trabajo desarrollado por los titulares de la Procuraduría General de la República. En particular destaco la intensa labor de Jorge Carpizo, quien no sólo combatió con gran eficacia a las bandas de narcotraficantes sino que inició la depuración de la *nomenclatura* en la Policía Judicial. Con ese propósito fincó procedimientos penales contra los Comandantes más poderosos de la corporación.<sup>1</sup> Al mismo tiempo, apoyó la profesionalización de su personal y creó el Instituto Nacional de Combate a las Drogas.

**Primeras investigaciones sobre lavado de dinero. Ataque al cártel del Golfo**

Durante mi administración se investigaron y consignaron los primeros casos de lavado de dinero, a pesar

de la poca colaboración internacional de quienes decían estar interesados en combatirlo. En junio de 1994, sin embargo, la cooperación entre los gobiernos de México y los Estados Unidos permitió comprobar ante la corte de Texas que un alto ejecutivo de una filial de American Express Bank y su asistente, habían manejado millones de dólares en inversiones; se trataba de recursos del cártel del Golfo (también llamado cártel de Matamoros), encabezado por Juan García Abrego. La acción coordinada de ambos gobiernos fue posible gracias al Tratado de Cooperación en Materia de Asistencia Jurídica Mutua, firmado en mi administración. Durante el juicio de ese alto ejecutivo bancario, hubo un intenso intercambio de información con los Estados Unidos; comparecieron altos funcionarios mexicanos de la Secretaría de Hacienda y de la Procuraduría General de la República. Los acusados fueron encontrados culpables de diez cargos relacionados con lavado de dinero.

Este golpe a la estructura financiera del cártel de Matamoros consolidó las acciones instrumentadas para desmembrarlo. Se actuó con gran eficacia. Cuando en marzo de 1995 el FBI declaró a García Abrego uno de los criminales más buscados en EVA, el *New York Times* destacó que este personaje ya no era el principal narcotraficante mexicano.<sup>2</sup> Los principales miembros de esa banda habían sido detenidos al intensificarse la guerra contra esos grupos en 1993, bajo la coordinación de Jorge Carpizo.

En 1994 se encarceló a Humberto García Abrego ya otros dos miembros de su cártel: Por ese hecho, un alto funcionario del Departamento del Tesoro de los Estados Unidos le llamó a su homólogo de la Secretaría de Hacienda de México para felicitar al equipo de gobierno; en su opinión se había detenido al miembro más importante de la banda, el responsable de los asuntos financieros.

Estas acciones confirmaron que mi gobierno persiguió de manera sistemática y sin cuartel á esa banda. No obstante, según diversas versiones, sus dirigentes eran protegidos por policías corruptos, tanto en México como en los Estados Unidos.<sup>3</sup>

En 1997, ya con Jorge Madrazo como Procurador General, sorprendentemente Humberto García Abrego se fugó de la cárcel. La prensa internacional señaló a varios funcionarios de la PGR como responsables de la fuga. "Escapó de la vigilancia policial con facilidad sospechosa".<sup>4</sup>

Jesús Blancornelas, un destacado periodista de Baja California que fue objeto de un atentado tras denunciar a los principales miembros del cártel de Tijuana, escribió que los narcotraficantes actuaban criminalmente para vengar traiciones "o para dar una lección".<sup>5</sup> ¿Con cuántas "lecciones" arremetió el narcotráfico para vengarse de un gobierno que los persiguió sin cuartel?

### **La participación del Ejército mexicano**

Conviene destacar el trabajo realizado en este campo por el Ejército mexicano, Además de cumplir con las otras obligaciones que le marcaba la Constitución, el Ejército realizó una labor sobresaliente en la destrucción de plantíos ilegales. Ésta fue su acción central en el terreno del combate al narcotráfico.

Mi gobierno se opuso a que el Ejército mexicano efectuara investigaciones y combatiera a las bandas de narcotraficantes. Era innecesario otorgarle responsabilidades que en un país de leyes competen a las policías especializadas. Además no podía soslayarse el riesgo de que los traficantes intentara corromper a miembros del Ejército, institución fundamental para salvaguarda de cualquier país. Por eso el combate al narcotráfico de drogas se le asignó específicamente a la Policía Judicial Federal.

### **Se actuó contra miembros del Poder Judicial**

Como procurador General de la República, Jorge Carpizo, promovió una intensa labor para evitar que el narcotráfico se infiltrara en áreas sensibles de la sociedad. A partir de imputaciones probadas y no de suposiciones o rumores, Carpizo ejerció acción penal en contra de un ex ministro de la Suprema Corte de Justicia, varios magistrados y un juez de Distrito. Asimismo promovió diversas quejas administrativas contra las dudosas actuaciones de algunos otros funcionarios relacionados con la procuración de justicia.<sup>6</sup>

En el caso de algunos periodistas mencionados con el narcotráfico, cuando se ejerció acción penal contra ellos se generaron quejas en el sentido de que se actuaba contra la libertad de expresión. Sin embargo se

procedió conforme a derecho. Años después los afectados seguían promoviendo actos para cuestionar la legalidad de las acusaciones en su contra. 7

### **El combate al tráfico de estupefacientes y la muerte y la muerte del cardenal Posadas**

Durante mi periodo existieron diversos cárteles del narcotráfico, los mismos que fueron duramente combatidos. Dos de los más poderosos fueron, por una parte, los dirigidos por los hermanos Arellano Félix, y, por la otra, por los denominados "Chapo Guzmán" y "Güero Palma". Estos dos cárteles emprendieron una verdadera guerra entre ellos por el dominio de territorios para sus actividades ilícitas y por problemas personales y familiares. Sus enfrentamientos violentos dejaron entre ambos el saldo de muchos muertos, atentados y asesinatos.

El 24 de mayo de 1993, pistoleros de dichos cárteles volvieron a enfrentarse ahora en el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de Guadalajara. Ese día, al inicio de la tarde, se inició un combate a mano armada entre esas dos bandas. Durante el enfrentamiento, niños, mujeres y hombres inocentes se encontraron en el centro del fuego cruzado. Las víctimas fueron numerosas. Entre los que cayeron lesionados mortalmente se contó a uno de los personajes de mayor relevancia en la jerarquía católica y un hombre clave en el proceso de reformas constitucionales entre el Estado y las iglesias: el Arzobispo de Guadalajara, cardenal Juan José Posadas Ocampo.

El cardenal Posadas Ocampo era querido y respetado por la sociedad mexicana y, en particular, por la comunidad jalisciense. Por ello, durante su funeral me presenté en el interior de la Catedral Metropolitana de Guadalajara como un doliente más para expresar un pésame sentido a una colectividad afligida. Como Jefe del Estado y del Gobierno este acto no tenía precedente. El hecho tomó mayor relevancia, si se considera que, desde mediados del siglo XIX, ningún titular del Poder Ejecutivo mexicano había participado oficialmente en actos de carácter litúrgico que se efectuaran en el interior de un recinto eclesiástico.

Asistí, además, porque durante el proceso para consolidar las nuevas relaciones de la sociedad y el gobierno de la República con las corporaciones religiosas, y procurar un nuevo orden constitucional que incorporara con personalidad jurídica a las iglesias en la vida nacional, desarrollé lazos de amistad con el cardenal Posadas. Acudí a expresar mi consternación y pena por el amigo victimado.

Por su naturaleza jurídica, los hechos sucedidos en el aeropuerto motivaron la intervención de las autoridades del ministerio público federal y estatal. El Procurador General de la República, Jorge Carpizo McGregor, tuvo conocimiento desde los primeros momentos de la investigación y confirmó más tarde que los hechos eran consecuencia de los conflictos permanentes entre bandas enemigas del crimen organizado, y que el cardenal era ajeno a ello. Está documentado nacional e internacionalmente la crueldad de las luchas entre esas bandas: su capacidad de organización, finanzas y armamento se expresan con una brutal ferocidad que excluye todo aprecio por la vida de la persona humana.

De acuerdo con la investigación minuciosa que hizo la Procuraduría General durante mi gobierno, y que fue confirmada posteriormente, los hechos homicidas en el aeropuerto de Guadalajara se explican material y jurídicamente como un enfrentamiento entre bandas, una encabezada por individuos del grupo Arellano Félix, quienes acecharon a su enemigo Joaquín Loera Guzmán quien, al parecer, viajaría ese día desde ese aeropuerto.

La investigación determinó que el Nuncio Apostólico, Girolamo Prigione, se trasladó por vía aérea de la Ciudad de México a Guadalajara para llevar a cabo actividades relacionadas con su representación diplomática y su ministerio religioso. Que el cardenal Posadas acampo acudió a las instalaciones aeroportuarias con el propósito de recibir personalmente al representante del Papa Juan Pablo II. Que su vehículo y sus características físicas fueron, entre otros, factores que influyeron para que fuera atacado letalmente cuando desgraciadamente lo confundieron en el enfrentamiento armado entre bandas

Como se sabe, a la fecha se encuentra en prisión el autor material del homicidio y localizada el arma con la cual atacó. Además, se logró la captura de 50 delincuentes que protagonizaron el enfrentamiento; más tarde fueron detenidos también el "Chapo Guzmán", el 9 de junio de 1993 y Francisco Arellano Félix, el 4 de diciembre de ese año.

No faltó la maledicencia ni la versión de la sospecha. Personas menores en puestos de responsabilidad mayor, con desconocimiento, negligencia o mala fe, han hablado de la existencia de un complot para matar al Cardenal Posadas acampo. La falta de razón en sus argumentos, siempre emotivos y tendenciosos, no encuentran fundamento en la realidad ni apoyo en las investigaciones. Deberían recordar que la investigación y persecución de los delitos es facultad de las instituciones del gobierno mexicano; que la decisión para establecer el carácter delictuoso de los hechos homicidas y determinar responsabilidad penal es atributo de los tribunales. En relación con esos hechos, las autoridades ministeriales, con apoyo en estudios científicos y técnicos de calidad, y las judiciales han establecido con claridad que el prelado católico fue una víctima inocente que encontró la muerte entre la confusión y la violencia feroz del crimen organizado que mi gobierno combatió.<sup>8</sup>

El Cardenal Posadas fue un miembro excepcional de la Iglesia cuyos méritos, desempeño y cualidades en vida son suficientes para ser objeto de veneración después de su terrible muerte. Si un lugar destacado ocupa entre la cristiandad y entre los mexicanos es por su contribución para el restablecimiento de relaciones transparentes y respetuosas entre el Estado mexicano y las iglesias, bajo el amparo de nuestra Constitución. El papel que desempeñó el Cardenal Posadas en ese proceso histórico fue también histórico por decisivo. Por eso se justifica venerar su memoria. Quienes pretenden exaltarlos mediante la fabricación de otros motivos de su fallecimiento, en realidad quieren lucrar con ello para su proyecto personal o político. Honremos al Cardenal por su contribución a la armonía y a la reconciliación entre los mexicanos.

En lo personal, su deceso me consternó. Durante varios años sostuve un trato directo y positivo con el cardenal Posadas, y durante las muchas horas que conversé con él, pude apreciar sus reflexiones sabias, que orientaron aspectos importantes de las reformas constitucionales en momentos delicados; sin embargo, al conocer su fallecimiento, lo primero que vino a mí fue un gran dolor por la ausencia de un hombre bueno y cálido. Muchas veces recibí esa calidez y pude apreciar esa bondad. Su vacío es doloroso en lo personal, pero sobre todo es desolador porque el Cardenal Posadas era indispensable para contribuir a conducir los efectos de la reforma constitucional por el sendero de la concordia y no de la discordia.

### **La cooperación internacional y el combate al narcotráfico**

Combatir el tráfico de estupefacientes demandaba la cooperación internacional. El narcotráfico representaba una amenaza para diferentes países y regiones del mundo. Las actividades de cultivo, comercio y consumo no respetaban fronteras.

Para fortalecer el marco jurídico de la cooperación internacional en el combate al narcotráfico, el martes 20 de diciembre de 1988, a los pocos días de iniciado mi gobierno, México participó en una Conferencia que la ONU convocó para enfrentar el tráfico ilícito de drogas. La delegación mexicana promovió medidas adicionales, como la aceptación de la responsabilidad compartida en esa materia, y puso un énfasis especial en el respeto a la soberanía de los Estados. México fue uno de los primeros países en el mundo que suscribió y adoptó la Convención Internacional sobre el Tráfico de Estupefacientes y Sustancias Sicotrópicas. La firma se llevó a cabo en febrero de 1989.<sup>9</sup> También se promovió la cooperación internacional en las juntas de Ministros de Justicia de América Latina y en las distintas Reuniones Cumbre celebradas con ese propósito en lugares como Buenos Aires, Belice y San Antonio.

En particular, se desarrolló una estrecha cooperación con las autoridades de los Estados Unidos. El objetivo era lograr una ofensiva más eficiente contra las sustancias que transitaban por nuestro territorio en dirección a ese país. Del resultado de esa cooperación se informó periódica y regularmente al Congreso mexicano y al público en general. También las autoridades norteamericanas publicaron reportes de manera regular.

En diciembre de 1991 la DEA presentó un reporte sobre la situación del tráfico de drogas en nuestro país. Aún no se establecían las reglas para la operación de la DEA en México. El documento, titulado "México, perfil del país", iniciaba con un mensaje de Robert C. Bonner, administrador de la DEA. De acuerdo con Bonner, en México se producía, almacenaba y transportaba una parte muy importante de las drogas introducidas a los Estados Unidos; sin embargo, el administrador no escatimó elogios hacia el "impresionante" combate que realizaba mi gobierno. Mientras en 1987 -señalaba- sólo se decomisaron 10 toneladas de cocaína y 17 en 1988,

para 1989 las incautaciones ascendieron a 37.3 toneladas de cocaína y en 1990 a 51.3. Bonner subrayaba:

A partir de la toma de posesión del presidente Salinas de Gortari, en diciembre de 1988, el compromiso antidrogas de México adquirió una nueva firmeza. El presidente Salinas identificó al tráfico de drogas como una amenaza a la seguridad nacional; ésta es la primera vez que el gobierno mexicano adopta una posición así... el presidente Salinas también ha señalado a los Estados Unidos y al resto del mundo, la intención de que México se incorpore en forma plena a la lucha contra las drogas. La firme posición del presidente Salinas contra las drogas ha sido respaldada por la acción. Bajo su liderazgo numerosos traficantes mayores de drogas han sido detenidos y permanecen encarcelados... los decomisos de cargamentos de drogas han aumentado dramáticamente y la Procuraduría General de la República se ha reorganizado para un mejor aprovechamiento de los recursos existentes.**10**

Poco después, en 1992, el Departamento de Estado de los Estados Unidos presentó un informe sobre la situación del combate al narcotráfico. Ahí se destacaron los esfuerzos de México en ese terreno:

Desde que tomó posesión en 1988, el Presidente Carlos Salinas de Gortari ha intensificado sostenidamente el combate de su país contra los traficantes de drogas. Revitalizó el programa nacional contra el cultivo de opio y marihuana y estableció un programa de intercepción por aire para abatir el contrabando de cocaína por la vía aérea de México a los Estados Unidos... El esfuerzo intensificado del Gobierno de México para erradicar el tráfico de drogas permitió en 1991 reducciones récord en producción de opio y de marihuana. Los gobiernos de México y los Estados Unidos continuaron trabajando de manera estrecha para combatir esta amenaza mutua.**11**

En 1994 el Departamento de Estado publicó otro comentario en el que reconocía la labor de mi administración en este campo. Resaltó sobre todo la decisión del gobierno a mi cargo de no depender de "la ayuda" de los Estados Unidos:

El primero de enero de 1993, de acuerdo con una decisión tomada a mediados de 1992, México declinó cualquier apoyo financiero adicional de los Estados Unidos para el programa antinarcóticos. Como resultado de esta decisión de "mexicanizar" la lucha contra las drogas... México invirtió 30 millones de dólares en su programa de mantenimiento de la flota aérea y logró niveles de 80% en su disponibilidad, el nivel más alto desde los ochenta... En 1993, el gobierno mexicano completó la asunción total de la responsabilidad de su programa antidrogas... El ex procurador general Carpizo intensificó los esfuerzos de reforma de sus predecesores e inició un ataque agresivo contra la corrupción entre los judiciales mexicanos. Expandió y cambió el énfasis del programa antinarcóticos al establecer el Instituto Nacional de Combate a las Drogas... La cooperación contribuyó a aumentar 18% los decomisos de cocaína respecto a 1992... y llegaron a 46.2 toneladas de cocaína, un aumento de 19% respecto a 1992... Durante 1993, la cercana cooperación entre oficiales de México y los Estados Unidos continuó.**12**

En marzo de 1995, a pesar de que el nuevo gobierno mexicano ya había iniciado la campaña en contra de mi administración, continuaron los reconocimientos internacionales por las detenciones de varios miembros clave del cártel del Golfo, efectuadas durante mi gestión Así lo reportó en 1995 el Departamento de Estado

El Gobierno de México arrestó [durante 1994] a tres figuras claves del cártel del Golfo. Humberto García Abrego..., Raúl Valladares del Angel, un socio cercano de Juan García Abrego y Carlos Resendez Bertolousi, el cerebro financiero del cártel del Golfo. Adicionalmente, las autoridades mexicanas arrestaron a Bernardo Araujo Hernández, el segundo en el mando de la organización de los Arellano Félix, también llamada cártel de Tijuana o del Pacífico. Miguel Angel Félix Gallardo, uno de los líderes principales del narcotráfico en México recibió una sentencia de 40 años por varios crímenes relacionados con las drogas, incluyendo su participación durante 1985 en la muerte del Agente Especial de la DEA Enrique Camarena y su piloto mexicano. Adicionalmente, un fugitivo mayor, Juan Chapa Garza, fue deportado en 1994 para enfrentar juicio en los Estados Unidos.**13**

En septiembre de 1995, la ofensiva contra mi administración duraba ya diez meses; sin embargo, el subsecretario de Estado norteamericano Robert Gelbard, señaló:

La política antidroga del gobierno salinista... fue mas fuerte y más efectiva que la de otros gobiernos anteriores.<sup>14</sup>

A pesar de estas evidencias, a partir de 1995 no faltó quien afirmara que durante mi presidencia el gobierno norteamericano había reunido información sobre supuestas actividades ilícitas de mi familia pero que no las había hecho públicas para lograr la ratificación del TLC. Sin embargo, varios de los reportes citados arriba se publicaron después de la ratificación del Tratado. Además, durante la presidencia de George Bush (1989-1993) tampoco aparecieron en los Estados Unidos publicaciones gubernamentales que señalaran a mi gobierno en ese sentido. Algunos insinuaron que las críticas se habían "escondido" para no afectar la relación bilateral. En 1998, durante una entrevista, le preguntaron al presidente Bush: "¿Tenía conocimiento de que había problemas de corrupción en el gobierno de Salinas?" La respuesta fue categórica: "Jamás tuve información que insinuara, ni siquiera levemente, que el presidente Salinas fuera otra cosa que un hombre honesto".<sup>15</sup> Más adelante se le preguntó si había evitado tratar el tema del narcotráfico con Salinas para proteger las negociaciones comerciales; la contestación de Bush volvió a ser tajante: "Jamás. Nuestros procuradores generales y nuestro personal antidrogas nunca se abstuvieron de trabajar con sus contrapartes mexicanas".<sup>16</sup>

#### **Límites en la cooperación internacional. Tensiones con la DEA**

Como se señaló en la Parte 1 de este libro, agentes de la DEA estuvieron a punto de descarrilar la negociación del TLC tras el secuestro del doctor Alvarez Macháin. Como respuesta, en 1990 mi gobierno solicitó la extradición de los dos agentes de la DEA que sobornaron a elementos mexicanos para que realizaran el rapto. Se trataba de los agentes Héctor Berréllez y Antonio Gárate, antes citados. El 13 de junio de 1990 el *New York Times* publicó un editorial donde se apoyaba el procedimiento empleado para llevar a juicio al doctor Macháin en los Estados Unidos. Al día siguiente el secretario de Relaciones Exteriores, Fernando Solana, me envió una nota en la que comentaba la propuesta de aplicar reglas a los agentes de la DEA:

Al parecer la táctica de los Estados Unidos es posponer cualquier decisión mexicana sobre el particular. La Secretaría de Relaciones Exteriores estima que no debemos permitir esto y, en consecuencia, debemos enviar el día de hoy, a más tardar, un memorándum a la Embajada norteamericana ya la nuestra en Washington, con las normas que serán aplicables en esta materia.

El 15 de julio se expidieron, con fines administrativos, una serie de consideraciones para normar la cooperación entre la PGR y la DEA. El 25 de julio de 1990 el representante de la PGR en Washington envió una carta "estrictamente confidencial" al Procurador General de la República. Le relataba la conversación sostenida el día anterior con el Procurador General de los Estados Unidos, Dick Thornburgh:

Existe indudablemente malestar en altas esferas del Departamento de Justicia por la petición de extradición de Berréllez y Gárate. El propio Procurador Thornburgh está "molesto y desconcertado"... Es convicción casi generalizada en los altos niveles del gobierno norteamericano que será imposible responder favorablemente a la petición de extradición. Ellos piensan que el gobierno de México conocía de antemano esta imposibilidad, y no obstante, al solicitar la extradición, está cayendo en una actitud obcecada, que busca poner en situación difícil a las autoridades norteamericanas. Más que un legítimo derecho de las autoridades mexicanas por reclamar a estos señores como responsables intelectuales del secuestro, piensan que es una actitud para obstaculizar el juicio en Los Angeles, en donde se ha puesto en duda la moralidad e integridad de algunos funcionarios públicos mexicanos.<sup>17</sup>

El Procurador General mexicano me envió la carta y agregó un comentario dirigido a mí: en el texto me expresó que se vio obligado a ejercer la solicitud de orden de aprehensión y extradición contra los agentes de origen mexicano de la DEA; de lo contrario -aclaraba- se le hubiera acusado de incurrir en omisión de sus responsabilidades y se le hubiera sometido a juicio político. Esto significaba que la solicitud de extradición no era opcional sino obligatoria (una obligación impuesta por nuestras leyes). Asimismo se presentó un procedimiento ante la Suprema Corte de los Estados Unidos en el que se alegaba la ilegalidad del secuestro del

doctor Machain.

En 1992 la Suprema Corte de Justicia de Estados Unidos confirmó la legalidad del secuestro.<sup>18</sup>

La resolución de la Suprema Corte no obtuvo apoyo generalizado en los Estados Unidos. En julio de 1992 el subcomité de Derechos Civiles y Constitucionales del Comité Judicial de la Cámara de Representantes de los Estados Unidos realizó una audiencia sobre secuestros de sospechosos en el extranjero. El presidente y algunos miembros del subcomité fueron muy críticos hacia la acción del Departamento de Justicia y el fallo de la Suprema Corte: "el fallo es algo que nos ha causado vergüenza y esperamos que no vuelva a suceder." El representante demócrata León Panetta informó que había presentado una iniciativa para prohibir el enjuiciamiento de personas secuestradas en otros países. <sup>19</sup>

El 3 de julio de 1992 el gobierno mexicano respondió a ese veredicto con la publicación en el *Diario Oficial* de las reglas impuestas al desempeño de la DEA en México.<sup>20</sup> Esta decisión soberana provocó una enorme molestia en algunos sectores de la DEA.

Hacia finales de agosto de 1992, el Procurador General de la república se entrevistó con el nuevo procurador norteamericano, William Barr. Durante la entrevista estuvo presente el Administrador de la DEA, Roberto Bonner. Barr expresó sin reservas su oposición a las nuevas reglas. En un reporte enviado el 2 de septiembre de 1992, el Procurador General me informó:

William Barr calificó de inflexibles y paralizantes las nuevas reglas y dijo que éstas se habían dado en forma unilateral, siendo que ellos esperaban un intercambio de puntos de vista más abierto. Agregó que les preocupan seriamente tres aspectos de estas reglas: a) se limitan las actividades en que pueden participar; b) se limita a los agentes a una determinada adscripción geográfica; y c) se les cancela toda libertad de circulación fuera de las circunscripciones de los consulados de adscripción (además de que se les exige la presentación de informes de actividades ante demasiadas autoridades mexicanas, SRE, PGR). Agregó Barr que si el gobierno mexicano mantiene su decisión de dejarlas como están... el Congreso de los Estados Unidos recibirá un mal mensaje en momentos en que se requiere todo su apoyo para la aprobación del TLC.

A pesar de estos amagos, las nuevas reglas fueron publicadas y aplicadas.

Otro tema que generó tensiones, según me informó el Procurador, fue la molestia de Barr ante la negativa del gobierno mexicano de permitir a las autoridades norteamericanas exhumar y analizar los cuerpos, localizados en nuestro territorio, de cuadro testigos de Jehová victimados en Guadalajara a mediados de los ochenta, al ser confundidos con informantes de la DEA. La respuesta del Procurador mexicano fue: "Se trata de un delito cometido en territorio mexicano, cuya investigación compete a nuestras autoridades": El 3 de diciembre de 1992, el Procurador informó que cuando se solicitó la cooperación de un testigo –cuyo nombre no fue proporcionado– que afirmaba saber dónde estaban enterrados, los norteamericanos la negaron. Después se supo que ese personaje era en realidad uno de los responsables del crimen, pero había pasado a ser testigo protegido de la DEA en la acusación contra Rubén Zuno.

Estas acciones no eran señal de que mi gobierno intentara encubrir a los responsables del asesinato de Camarena. Nuestros fiscales lograron que se les impusiera la sentencia máxima. En 1992 el Procurador General de México le propuso al Procurador norteamericano Barr revisar evidencias sobre otros mexicanos involucrados en el homicidio. El procurador norteamericano designó fiscales para una comisión y la PGR comisionó al subprocurador José Elías Romero Apis para que se revisara el expediente y en su caso se iniciaran acciones contra los involucrados

Las reglas impuestas a la DEA generaron una gran animadversión. Años después, el *New York Times* –que, según algunos analistas, ejercía presión a favor de la DEA para lograr relajamiento de esas reglas– reconoció:

El gobierno del presidente Carlos Salinas de Gortari impuso lo que los funcionarios americanos

consideran fueron las primeras regulaciones escritas que la DEA ha tenido que enfrentar en cualquier país del mundo... Las reglas pusieron un tope de 39 al número de agentes de la DEA en México, designaron media docena de ciudades en las que podían vivir, prohibieron que viajaran en el país sin permiso escrito del gobierno, se les negó la inmunidad diplomática para ser juzgados por cortes mexicanas, y estipularon que toda información de inteligencia que desarrollaran "tenía que ser inmediatamente transmitida a las autoridades mexicanas competentes". También les prohibieron portar armas. Finalmente, les señalaban a los agentes que "es su obligación no involucrarse deliberadamente en situaciones que aumentan el peligro sobre su propia seguridad", como señalaba el Diario Oficial en julio de 1992... el gobierno mexicano impuso reglas muy estrictas sobre su conducta. **21**

Mi gobierno también se opuso a que aviones y barcos norteamericanos incursionaran en territorio mexicano para llevar a cabo la llamada persecución en caliente de aeronaves o navíos de traficantes de estupefacientes.

### **De la colaboración al colaboracionismo**

En ocasiones, la guerra a la impunidad ya los violadores de derechos humanos coludidos con narcotraficantes no pudo avanzar por situaciones inesperadas. Como antes se apuntó, el Procurador General de la República, Jorge Carpizo, promovió en 1993 orden de aprehensión y extradición contra Guillermo González Calderoni, uno de los más notorios comandantes de la Policía Judicial Federal, La prensa mexicana reportó que las autoridades norteamericanas "lo tenían en la lista negra del narcotráfico".**22**

A pesar de estas graves acusaciones que pesaban en su contra, Calderoni halló refugio en los Estados Unidos y después de dos juicios no pudo ser extraditado. Carpizo reportó que recibió protección de agentes de la DEA, quienes consiguieron que se le otorgara la llamada tarjeta verde, es decir, la credencial de residencia en los Estados Unidos. El principal testigo de la fiscalía mexicana en contra de González Calderoni relató en un libro que fue un agente de la DEA, Antonio Gárate, quien lo disuadió de atestiguar en contra de Calderoni. Poco después Carpizo comentó que durante el segundo juicio de extradición (el primero ya lo había perdido la PGR) los testimonios a favor de Calderoni provinieron de agentes de la DEA.

En 1994, durante el proceso de extradición, Calderoni mostró varios reconocimientos y diplomas que la DEA y el FBI le otorgaron por "la ayuda prestada en el esclarecimiento del caso Camarena". Su testimonio, recogido por la prensa mexicana, parecía explicar los apoyos recibidos para impedir su extradición:

La gran mayoría de los funcionarios mexicanos piensa que no es bueno colaborar con la DEA, pero mi criterio es muy diferente.**23**

Estos antecedentes mostraban la existencia de vínculos entre agentes mexicanos y agencias extranjeras, más allá de la indispensable cooperación.**24** Al parecer, esos agentes les prestaban "servicios" a los norteamericanos, a cambio de los cuales obtenían inmunidad por crímenes cometidos en nuestro país. Esas vinculaciones conspiraron en contra del propósito de castigar a los violadores de derechos humanos en México y en contra de la tarea de combatir a los verdaderos protectores de los capos de la droga.

### **En 1992 el Procurador General alertó sobre la fabricación de testimonios.**

La cooperación internacional que demandaba el combate al tráfico de drogas se vio obstaculizada por la acción de agentes mexicanos que apoyaron a norteamericanos para fabricar acusaciones y denuncias contra personajes de la política de nuestro país.

A partir del asesinato del agente de la DEA Enrique Camarena, ocurrido en Jalisco el 7 de febrero de 1985, varios agentes de esa corporación llegaron a la conclusión de que algunos miembros prominentes del gobierno mexicano habían participado en la planeación del crimen. Los agentes de la DEA utilizaron los servicios de algunos de sus pares mexicanos para "castigar" a quienes consideraban culpables. Todo esto a pesar de que más de 20 personas fueron juzgadas y sentenciadas en México por el asesinato de Camarena, entre ellas dos conocidos capos que ya purgaban sentencias de 40 años de cárcel. Esos oficiales de la DEA actuaban como el personaje de una novela de Graham Greene, decididos "a hacer el bien, no sólo para una persona sino para un

país, un continente, para todo el mundo"<sup>25</sup> Con un desconocimiento total de la realidad histórica y política en la que actuaban, algunos agentes de la DEA fueron engañados con facilidad por sus informantes y colaboradores mexicanos. Un dirigente político norteamericano me explicó en 1996 los motivos de esta sinrazón:

Hay agentes de la DEA que no hacen análisis, no entienden las culturas en las que operan, por lo que son fácilmente engañados. Su misión es atrapar a los delincuentes, pero como el tráfico de drogas es consensual, nadie se queja, por lo que hay la proclividad de investigar y denunciar a todos.

Durante mi administración, el cuñado del ex presidente Luis Echeverría, Rubén Zuno Arce, fue acusado en los Estados Unidos de haber participado en el asesinato de Camarena. Durante el proceso, los testigos hicieron imputaciones a dos miembros del gabinete de Miguel de la Madrid: el ex Secretario de Gobernación y el ex Secretario de la Defensa Nacional. Después de dos juicios, Zuno fue encontrado culpable y condenado a cadena perpetua.

Durante el primer juicio de Zuno, en 1991, el Procurador General mexicano denunció que se actuaba inmoral e irresponsablemente al construir falsos testimonio mediante distintas ofertas: dinero, inmunidad y protección a testigos. En abril de 1992, el Procurador me envió un reporte sobre el caso Zuno. Me informaba que le había propuesto a su contraparte norteamericana que se desistiera de la acusación contra Zuno. El Procurador estadounidense se opuso. El titular de la PGR me informó sobre su entrevista con los abogados de Zuno, a quienes les propuso "la ayuda institucional que pueda darles la Procuraduría General de la República", según expresó en el reporte que conservo en mi archivo. Finalmente el Procurador General indicó que enviaría un mensaje al Departamento de Justicia e los Estados Unidos, para expresar que el fiscal del caso, Manuel Medrano, había lanzado expresiones injuriosas contra nuestro país, por lo que podría ser "sujeto a una acusación formal por calumnias y se le abriría un proceso en México, con las delicadas repercusiones jurídicas y diplomáticas que esto acarrearía". En el mismo reporte, el Procurador comentaba que había sostenido una reunión con el secretario de Relaciones exteriores: "Se insistió en la petición de extradición contra los agentes de la DE Berrélez y Gárate, que se encuentra congelada en el Departamento de Estado".

En mayo de 1992 el procurador se enteró de un hecho que se haría público más tarde: un ciudadano mexicano residente en Las Vegas denunció ante el cónsul mexicano en Los Angeles que varios agentes de la DEA le habían solicitado trabajar para ellos contra Zuno a cambio de una gratificación. En diciembre de 1992, la PGR alertó que los testigos presentados en el caso Zuno no eran confiables, dados sus antecedentes penales, por haber recibido dinero de la fiscalía y además por haber sido cómplices ejecutantes en varios de los crímenes que se juzgaban. De acuerdo con el Procurador, la fiscalía norteamericana mostraba "proclividad a asociarse con algunos responsables de los delitos para incriminar a personas ajenas a los hechos".

Años más tarde la DEA se quejó de que mi Gobierno se había negado a prestarle ayuda durante el juicio a Zuno.<sup>26</sup> Mis colaboradores no pudieron comprobar los métodos empleados por agentes de los dos países para sobornar y entrenar a los testigos

#### **Agentes mexicanos colaboraron en los Estados Unidos para fabricar testimonios contra mexicanos**

Fue a finales de 1997 cuando se conoció con detalle la forma en que agentes mexicanos se coludieron con agentes norteamericanos para fabricar testimonios en contra de ciudadanos e instituciones de nuestro país durante el juicio a Zuno. Tanto en la prensa norteamericana como en la mexicana se dio cuenta de esos métodos. El periódico *Los Angeles Times* publicó el corolario de una amplia y cuidadosa indagatoria. El reportero Fredric N. Tulsy inició su trabajo a partir de la investigación que llevó a cabo el abogado de uno de los afectados. Tulsy amplió los informes:

Funcionarios federales de Estados Unidos pagaron a testigos para que presentaran falsos testimonios en los juicios a los presuntos asesinos del agente antidrogas Enrique Camarena... Los resultados de esa pesquisa arrojan serios cuestionamientos sobre la integridad de la investigación y actuación de la DEA.<sup>27</sup>

Entre otras cosas, el periodista Tulsy encontró que "las suposiciones de la DEA" sobre la participación

de altos funcionarios mexicanos en la muerte de Camarena nunca tuvieron sustento alguno. Ante la falta de pruebas, el equipo de la DEA responsable del caso incorporó a un nuevo elemento. ¿Quién fue este elemento que vino a aportar testigos con supuestas evidencias acerca de un complot orquestado por funcionarios mexicanos del más alto nivel? Ni más ni menos que Antonio Gárate Bustamante, originario de México, segundo comandante en la Dirección de Seguridad Pública del estado de Jalisco (entonces conocida por su corrupción). Durante el juicio de extradición del doctor Alvarez Macháin se comprobó que Gárate Bustamante había admitido "ser asesor del capo de las drogas Ernesto Fonseca [convicto y sentenciado como corresponsable de la muerte del propio Camarena]<sup>28</sup> De acuerdo con *Los Angeles Times*, Gárate "tenía vínculos con miembros del cártel de la droga"<sup>29</sup> El mismo Gárate, según Carpizo, impidió en 1993 la extradición del ex comandante González Calderoni. Su trabajo fue complementado con la participación de otro agente de la DEA, Héctor Berrélez y con la intervención del fiscal Medrano.

Ya como operativo de la DEA, Gárate "produjo" al testigo estrella de la fiscalía: Héctor Cervantes, ex policía mexicano y guardaespaldas de un narcotraficante. El testimonio de Cervantes fue utilizado para el proceso contra Zuno. Después del juicio, éste reconoció que "había mentido porque fiscales americanos lo habían entrenado para acusar falsamente a los inculcados".<sup>30</sup>

El reportero Tulskey encontró que "eran falsos los testimonios de otros testigos importantes". Dos de esos testigos aseguraron, por ejemplo, que el secuestro de Camarena se había planeado en la suite de un hotel de Guadalajara, aunque esa suite no existía. Asimismo, Tulskey reportó lo siguiente en relación otros testigos de la fiscalía:

...recibieron más dinero y ayuda legal de la que se informó al jurado que consideró sus testimonios para condenar a los acusados. Miles de dólares les fueron entregados después de que terminó el juicio.<sup>31</sup>

### **La nomenclatura en acción**

Con base en estas declaraciones, Rubén Zuno fue encontrado culpable en 1990. Sin embargo en 1991 un juez alegó errores de la fiscalía para revertir la sentencia y ordenó reiniciar el juicio. Zuno viajó a México y regresó a los Estados Unidos para enfrentar el nuevo proceso. No sabía que ahí lo esperaban nuevos testigos, todos ex policías mexicanos ligados a traficantes, que agregaron acusaciones muy similares a las de Cervantes.

Uno de esos testigos de cargo, René López Romero, resultó ser otro criminal. En México se le había perseguido como corresponsable en la muerte de cuatro Testigos de Jehová ocurrida en Guadalajara durante los años ochenta. Además, López Romero había aceptado su participación en el secuestro y la tortura de Camarena. La DEA logró su dispensa por los asesinatos de los Testigos de Jehová; por si esto fuera poco, de manera increíble le consiguió inmunidad por su participación en el asesinato de Camarena y le entregó varias decenas de miles de dólares. Su testimonio fue utilizado de manera eficaz contra Zuno y con menos fuerza contra el doctor Humberto Alvarez Macháin, quien finalmente fue puesto en libertad.

Otro testigo producido por la fiscalía fue el mexicano Jorge Godoy, cómplice de traficantes. En sus declaraciones originales Godoy nunca mencionó a Zuno ni a funcionarios mexicanos; de manera asombrosa después cambió sus versiones y los señaló directamente. Fue Godoy el que habló sobre las reuniones en una suite que nunca existió.

En 1992 Zuno fue sometido a un nuevo juicio. Con base en estos testimonios comprados se le declaró culpable y se le sentenció a cadena perpetua. Desde entonces el torturador confeso de Camarena, López Romero, vive protegido y en calidad de residente en los Estados Unidos, donde disfruta de varias propiedades.<sup>32</sup>

Casi a finales de mi administración, el Procurador General informó que había elementos para suponer que varios de estos testigos habían sido proporcionados por policías mexicanos, entre ellos, al parecer el ex comandante González Calderoni. Una de las prácticas más corruptas entre elementos de las policías mexicanas parecía confirmarse: al convertirse en colaboradores de agentes extranjeros, facilitaban testigos a modo, y ganaban la protección de las autoridades de otros países.

### Un testigo relata su entrenamiento

En 1997 el testigo estrella de la fiscalía, Héctor Cervantes, aceptó que agentes de la DEA lo habían entrenado para que memorizara la historia que repitió ante el jurado. Incluso, afirmó Cervantes, los agentes le pidieron que "durmiera con la fotografía del acusado bajo su almohada para que no olvidara su rostro". A cambio de estos "servicios" recibió 500,000 dólares. Los agentes le habían ofrecido a Cervantes que al final del juicio le entregarían otros 200,000 dólares. No le cumplieron y decidió contar todo.**33**

El defensor de los acusados sometió a Cervantes a la prueba del polígrafo: la aprobó. Así se confirmó que dijo la verdad cuando declaró que lo habían sobornado para que mintiera en el juicio. Para ofrecer otra prueba de que su cliente no mentía, el abogado confrontó a Cervantes con un agente de la DEA con 20 años de trabajar en la Agencia y que por un tiempo encabezó la investigación sobre el caso Camarena. La conclusión fue:

Estas acusaciones son extremadamente serias y tienen bases para ser consideradas como ciertas. Requieren una investigación a fondo.**34**

A los tres días de haber publicado este reportaje-denuncia, Tulsy dio a la prensa uno más.**35** Según Tulsy la fiscalía ocultó algunos fragmentos de la declaración proporcionada por uno de los testigos de cargo en el caso Zuno; en esos párrafos omitidos, el testigo afirmaba que en una reunión con narcotraficantes habían participado el entonces presidente Miguel de la Madrid y el ex presidente José López Portillo. Empleados de la DEA le pagaron a este sujeto miles de dólares por su testimonio, lo mudaron con su familia a los Estados Unidos y le otorgaron inmunidad. Al ocultar a la defensa estas afirmaciones falsas y exageradas, la fiscalía buscó esconder la poca credibilidad de esos individuos pagados y protegidos. Miguel de la Madrid envió una nota al periódico estadounidense desmintiendo de manera enérgica esas calumnias.

Un ex embajador de los Estados Unidos en nuestro país comentó; "El caso demuestra cómo el narcotráfico corrompe a ambos países... Me avergüenza notar que son funcionarios del Departamento de Justicia (de los Estados Unidos)".**36**

La prensa mexicana retomó la denuncia de *Los Angeles Times* y amplió la descripción de las fabricaciones. El periódico *Excélsior* comentó la forma en que agentes mexicanos y norteamericanos entrenaron testigos para que implicaran a funcionarios del gobierno mexicano en el crimen contra Camarena.

En julio de 1997, Héctor Cervantes amplió su declaración ante un notario público en los Estados Unidos. Ahí relató la manera en que lo adiestraron para fabricar sus acusaciones.:

Primero fue bajo amenazas y luego mediante pagos por más de medio millón de dólares para declarar que Manuel Bartlett, Arévalo Gardoqui y Rubén Zuno Arce habían sido los principales autores intelectuales del plagio y posterior ejecución de Camarena.**37**

Cervantes agregó que Antonio Gárate -el mexicano operativo de la DEA-, el fiscal norteamericano Medrano y el agente Berréllez le hicieron creer que una vez concluido el juicio recibiría de la DEA los 200,000 dólares adicionales ofertados más una pensión de seis mil dólares mensuales. También le prometieron la residencial legal y un permiso para trabajar en los Estados Unidos. A cambio de ese arreglo, señaló Cervantes, él debía cumplir instrucciones. Esto comentó Cervantes:

En varias otras sesiones me reuní con Medrano y Berréllez para ensayar mi testimonio. Fue en estas sesiones que ellos me prepararon para atestiguar acerca de otras reuniones entre Zuno y los traficantes que en realidad nunca se habían llevado a cabo... Ellos querían que yo atestiguará sobre otras reuniones donde yo supuestamente había visto a Bartlett en persona. Esta vez yo me puse de acuerdo con ellos para falsamente inculpar a Bartlett y atestiguar que yo lo había visto con Barba, Zuno y Gardoqui... Nunca escuché hacer ninguna referencia a Bartlett. Yo di tal testimonio porque en una de las reuniones antes del juicio, Medrano me dijo que yo debería mentar a Bartlett de esta manera... Ellos me dijeron que si alguien llegaba a preguntarme por qué no había hablado de estas reuniones en el primer juicio, yo debía

contestar que era porque no las había recordado.**38**

Enseguida, Cervantes afirmó:

Medrano me mostró retratos separados de Bartlett, Zuno y (Miguel Angel) Félix Gallardo. Yo ya les había dicho que nunca había visto a Zuno ni a Bartlett en persona. En esa reunión Medrano me instruyó estudiar las fotografías muy cuidadosamente para que pudiera atestiguar de la manera que Medrano y Berréllez me pedían. Ellos sacaron el retrato que me habían mostrado de los traficantes, incluyendo a Félix, que estaba de espaldas. Medrano me dijo: "mira, solamente queremos que cambies a este (Zuno) por este (Félix)"... En numerosas sesiones, Medrano, Berréllez y yo hablamos en detalle sobre lo que yo supuestamente recordaba de cada una de las reuniones y lo que supuestamente habían dicho Zuno y los demás. Tanto como fuera posible, ellos querían que yo intercambiara a Zuno por Félix. Por ejemplo, en una de las sesiones recordé que Félix había admirado una ametralladora Thompson que Barba tenía colgada en la pared de La Quinta. Cuando vio que a Félix le gustaba la ametralladora, Barba me dijo que la bajara de la pared para dársela a Félix como regalo. Cuando yo le dije a Berréllez y Medrano sobre este acontecimiento, ellos me dijeron que yo solamente tenía que sustituir a Zuno en vez de Félix como la persona a quien se le había dado el arma.

Cervantes recordó que en una de las reuniones en la oficina del fiscal Medrano, éste le había entregado una copia del retrato de Zuno, ahí aparecían algunas notas escritas a mano por el fiscal. Más tarde Cervantes declaró:

Fui instruido a copiar estas notas con mi propia letra y lo hice. La copia de las notas hechas por Medrano se las devolví a él... Estas notas indicaban que yo debía atestiguar que había visto a Zuno ya Bartlett en numerosas ocasiones... y que Zuno había asistido a una reunión con narcotraficantes donde hablaron acerca de represalias en contra de Camarena. También querían que yo dijera que Bartlett había asistido a las mismas reuniones

A partir de estas denuncias, el Departamento de Justicia de los Estados Unidos realizó una investigación interna. De acuerdo al Departamento no se encontraron elementos para proceder contra los fiscales ni contra los testigos. Medrano, quien para entonces había dejado de ser fiscal y trabajaba como reportero de televisión, rechazó las revelaciones y afirmó: "La investigación se condujo de manera ética y profesional". Berréllez no quiso responder a las preguntas del periodista. Las evidencias en contra de su investigación eran abrumadoras.  
**39**

En la actualidad Zuno purga cadena perpetua.**40** El periodista de *Los Angeles Times* no recibió el premio Pulitzer.**41** La prensa mexicana comentó así los hechos:

Fue una de las más perversas conspiraciones elaboradas en los Estados Unidos para someter y deshonorar a México ya varios altos funcionarios del gobierno.**42**

Al señalar estas fabricaciones promovidas por agentes de la DEA apoyados por agentes mexicanos, no se pretende insinuar la existencia de una conspiración armada por una potencia extranjera. Sin embargo, como bien se sabía, el Estado norteamericano no era monolítico. Existía una efectiva independencia del Poder Judicial respecto del Poder Ejecutivo. Además, el Congreso de los Estados Unidos actuaba con gran vigor frente al Ejecutivo. El gobierno federal de ese país tampoco era monolítico. Y sobre todo, la opinión pública se expresaba con intensidad y existía una importante movilización de la sociedad civil.

No fue ésta la única investigación sobre abusos de agentes de la DEA reportada por *Los Angeles Times*. En marzo de 2000, el diario publicó un largo artículo sobre un informante de la DEA que recibió pagos por más de 2 millones de dólares para atestiguar en diversos juicios:

El informante mintió en numerosos casos sobre su pasado y sus antecedentes criminales... Algunos expertos legales criticaron los pagos, señalando que esas prácticas estimulan a los informantes profesionales a difamar al mayor número de gente posible en sus investigaciones. "El sistema de

recompensas que se le ha permitido establecer a la DEA, dándole a los informantes un incentivo para fabricar información, se ha convertido en un problema tremendo", afirmó un ex fiscal de Los Angeles que trabajó con informantes.<sup>43</sup>

### **Fue una batalla larga. No se ganó la guerra. Permanecen los riesgos al avance democrático**

Como puede observarse, los testigos pagados y los fabricantes de testimonios tenían algo en común: casi todos eran mexicanos o ex mexicanos vinculados con el tráfico de estupefacientes. Ex policías y delincuentes fueron utilizados para promover venganzas y para torcer la verdad. Se ha confirmado con el tiempo que algunos miembros de la Policía Judicial mexicana contactaban a los agentes norteamericanos con delincuentes mexicanos confesos dispuestos a reducir sus penas, incluso a conquistar la libertad, a cambio de rendir testimonios fabricados. Esto permitió que varios de esos criminales fueran liberados y que muchos policías corruptos obtuvieran protección. En general, esos funcionarios eran oficiales que engrosaban la *nomenclatura* en las áreas de procuración de justicia. Durante mi gobierno se les combatió y se impidió que controlaran los órganos de procuración de justicia.

El combate al narcotráfico representó una batalla larga. Era por motivos de seguridad nacional. No se ganó la guerra. Como se verá, a partir de 1995 muchos de los miembros más corrompidos de esas policías pudieron regresar al control de las procuradurías de justicia, por la que el avance democrático y la vigencia del Estado de Derecho ingresaron en una zona de riesgo mayor.

1. Véase Jorge Carpizo, *Un año en la procuración de justicia*. 1993, México: Editorial Porrúa, 1994. Las acciones de Carpizo generaron adversario peculiares de la acción de mi gobierno contra el tráfico de drogas. Uno de ellos fue Eduardo Valle, a quien Carpizo habilitó para realizar algunas tareas dentro de la PGR. Valle dependía de Carpizo y las instrucciones que recibió provenían e sus superiores dentro de la PGR: Posteriormente, Valle se domicilió en los Estados Unidos y se dedicó a lanzar acusaciones sin pruebas que algunos medios recogieron con gusto. La personalidad de Valle fue demostrada en cortes mexicanas, donde fue denunciado por mentiroso y obligado por un juez a retractarse, a pagar una multa de 20,000 pesos y a publicar una disculpa. *Excelsior*, marzo 1 de 1997.
2. *New York Times*, mayo 12 de 1996.
3. *Ibíd.*
4. *El país*, marzo 17 de 1997.
5. Jesús Blancornelas, *Una vez más*, México: Editorial Océano, 1997
6. Jorge Carpizo, *op. Cit*
7. El detalle de los afectados está en *Ibíd.*
8. . Después de concluido mi gobierno, el de Zedillo mantuvo abierto el expediente por seis años para realizar otras dos investigaciones, la segunda de ellas con claros elementos de inconstitucionalidad. Las evidencias obligaron a la Procuraduría a confirmar las conclusiones de Carpizo: la muerte del Cardenal fue por una confusión. El Episcopado Mexicano en varias ocasiones expresó que no tenía elementos ni evidencias para poner en duda esa conclusión. El nuncio apostólico expresó que no les correspondía sustituir a las autoridades judiciales mexicanas en la investigación. Muchos se hicieron la pregunta: si la investigación original se hizo con transparencia y eficacia, ¿por qué mantenerla abierta durante seis años? Parte de la respuesta estuvo en el uso que se le dio para hacer filtraciones en las que se inducía el ánimo social contra mi administración
9. *Crónica del Gobierno de Carlos Salinas de Gortari, Primer Año*, México: FCE, 1994.
10. "México. Country Profile". DEA. diciembre de 1991. p. n. En el reporte se reconocía que la oficina de la DEA en México era la más grande del mundo. fuera de los Estados Unidos y estaba compuesta por 6 oficinas regionales. 39 agentes especiales y 3 analistas de información.
11. Departamento de Estado. *International Narcotics Control Strategy Report*. marzo de 1992. pp. 167-169.
12. Departamento de Estado, *International Narcotics Control Strategy Report*, abril de 1994. Entre las razones por las cuales declinamos el uso de helicópteros en labores de intercepción estaba el que, de acuerdo a un informe rendido por el Procurador General en mayo de 1992, por una falla mecánica se

desplomó uno de los 21 helicópteros arrendados recientemente al gobierno norteamericano. Esa falla obedeció, según el reporte, a que durante varios años no se les había dado mantenimiento adecuado.

13. Departamento de Estado, *l.:Internacional Narcotics Control Strategy Report*, marzo de 1995, p. 143.
14. *. La Jornada*, septiembre 22 de 1995.
15. *El Financiero*. enero 5 de 1998.
16. *Ibíd.*
17. En esa misma fecha, el representante de la POR envió otro fax, también "estrictamente confidencial", en el que relataba la conversación sostenida ese día con el Administrador en Funciones de la DEA. El funcionario norteamericano expresó su extrañeza ante la solicitud de extradición y confirmó que él y sus superiores no accederían a esa petición. El fax agregaba: "jocosamente expresó que si por él fuera, hacía tiempo que hubiera removido a Berréllez, dando a entender que ese agente ha causado problemas y que no coincide su comportamiento con la conducta que él deseara que observaran los agentes de la DEA."
18. Kenneth Starr, funcionario del gobierno norteamericano, defendió el secuestro ante la Suprema Corte. Starr expresó: "el Tratado de Extradición entre México y Estados Unidos... no limita la amplitud del Gobierno para usar otros medios en la persecución del terrorismo internacional y del narcotráfico". El *New York Times* lo citó el 2 de abril de 1992. Starr fue el fiscal especial que años después acusó al presidente Clinton en el caso Lewinsky.
19. La información iba incluida en el reporte que me envió el Procurador General el 3 de agosto de 1992.
20. Véase "Acuerdo sobre normas que regularán la estancia temporal de agentes representantes de entidades de gobiernos extranjeros". *Diario Oficial de la Federación*. julio 3 de 1992
21. *New York Times*, marzo 16 de 1997. 22. *Proceso*, septiembre 26, 1994.
22. *Proceso*, septiembre 26, 1994.
23. *Proceso*, septiembre 26, 1994. Ahí se mencionaba que ya en los Estados Unidos, González Calderoni habló con la DEA y "una de las cosas que hizo fue malparar al presidente Carlos Salinas de Gortari". .
24. También existían nexos entre agentes extranjeros y los narcotraficantes. Para un análisis detallado sobre el tema, véase Alfred w. McCoy, *The Politics of oferta* ", New York, Lawrence Hill Books, 1991. Es la edición revisada de la de 1972
25. Graham Greene, *The Quiet American*. Penguin Books. 1977. p. 18.
26. *. Los Angeles Times*. octubre 26 de 1997.
27. F.N. Thlsky. *Los Angeles Times*. octubre 26 de 1997.
28. United States District Court. Central District of California. Order And Opinion. No. CR 87-422-ER p. 3.
29. *Los Angeles Times*. octubre 26. 1997.
30. *. Ibíd.*
31. *. Ibíd.*
32. *Ibíd.*
33. *Ibíd.*
34. Citado en *Ibíd.*
35. *Los Angeles Times*, octubre 29 de 1997.
36. *La jornada*, octubre 28 de 1997.
37. *Excelsior*, noviembre 28 de 1997.
38. *Ibíd.*
39. En 1999 el Cónsul de México en los Angeles envió una carta al presidente Zedillo donde le confirmó el resultado de esas investigaciones. En su carta, el cónsul agregó una revelación respecto del principal testigo, Héctor Cervantes: "Ratificó ante el suscrito sus declaraciones en el sentido de que todo fue manipulado, para culpar a Rubén Zuno y manchar la imagen de Juan Arévalo Gardoqui, Manuel Bartlett, Miguel de la Madrid Hurtado.... ahora señala que tiene en su poder tres documentos originales donde de puño y letra están escritas instrucciones del fiscal Manuel Medrano y de Héctor Berréllez. Su servidor dispone de una declaración grabada del señor Cervantes, con algunos elementos adicionales que justificarían por parte de México alguna indagación al respecto": Carta del Cónsul General de México, mayo 19 de 1999.

40. Durante el juicio a Zuno, una de las acusaciones que más convenció al jurado le atribuía al acusado haber recibido una llamada donde le informaban del asunto Camarena. Su defensa presentó un documento oficial de Teléfonos de México donde se demostraba que en ese lugar no había servicio telefónico. Los jurados rechazaron ese documento. Más tarde le confiaron a la prensa sus motivos: "Todo el mundo sabe que en México se puede comprar cualquier documento falso. Sobre la supuesta reunión en la suite del hotel. se agregó que "diversos juristas han señalado que es absurdo que altos funcionarios y narcos se reúnan en un hotel sin que nadie se haya enterado... Sin embargo, el jurado aceptó la celebración de esa reunión". *La Crisis*. noviembre 8 de 1997. A raíz de estas revelaciones. un periodista norteamericano comentó: "Si se trata de un mexicano bajo juicio en los Estados Unidos. y lo acusan del mismo delito y con evidencias similares que a un norteamericano, hay el doble de posibilidades de que sea encontrado culpable. ¿La razón? Existían prejuicios entre algunos jurados y UI) sentimiento antiinmigrante en los Estados Unidos".
41. En cambio sí recibieron el Premio Pulitzer otros periodistas dedicados a reproducir filtraciones de la DEA.
42. *Excelsior*, noviembre 28 de 1997. 43. *Los Angeles Times*. marzo 5. 2000. También en Italia. donde cobró fama el uso de informantes llamados "arrepentidos", se reportaron prácticas criminales entre fiscales y esos informantes para que fabricaran testimonios. El 20 de marzo de 2000. el titular principal de *Lo República* denunció: "Dos fiscales en la cárcel. Manipulaban a los arrepentidos".
43. *Los Angeles Times*, marzo 5, 2000. También en Italia, donde cobró fama el uso de informantes llamados "arrepentidos", se reportaron prácticas criminales entre fiscales y esos informantes para que fabricaran testimonio. EL 20 de marzo de 2000, el titular principal de la República denunció: "Dos fiscales en la cárcel: Manipulaban a los arrepentidos.

### 13 PREÁMBULO

En México durante los años setenta el déficit fiscal y la deuda externa crecieron excesivamente. Por eso, en los ochenta la economía mexicana se estancó y la inflación se disparó. Para volver a crecer con estabilidad de precios, necesitábamos reformar el Estado y promover la eficiencia y estabilizar la economía.

La negociación del TLC y la reducción de la deuda externa jugaron un papel importante en la recuperación del crecimiento económico de México. La diversificación de relaciones con el exterior fue un paso indispensable para crear condiciones que fortalecieron la estrategia de cambios. Sin embargo, dentro del país existían restricciones que nos impedían crecer a tasas más altas. Las reformas realizadas para bajar la inflación y recuperar el crecimiento exigieron de un programa integral. La privatización no fue una medida aislada. Formó parte de la reforma del Estado, junto a otras decisiones como la apertura comercial, la desregulación económica, la reforma fiscal y la presupuestal, así como la liberalización de las tasas de interés.

Mediante estas reformas se consiguió también romper con las trabas producidas por los privilegios derivados de las regulaciones excesivas que introdujo la intervención exagerada del Estado. Tuvimos que desregular al Estado y regular al mercado. La infraestructura también requirió de una profunda revisión. La única manera de garantizar que Pemex continuara en manos de los mexicanos fue mediante su reconversión industrial; lo mismo hubo que hacer con las otras fuentes de energía y de la infraestructura de comunicaciones. Este programa nos permitió volver a crecer sin inflación. Y lo hicimos sin afectar el medio ambiente, un compromiso con las nuevas generaciones.

La carga excesiva del endeudamiento interno limitaba las posibilidades de crecimiento del país. La deuda interna representaba una proporción muy elevada respecto al PIB. El pago de sus intereses absorbía la mayor parte del gasto público. Con estas dificultades, era prácticamente imposible elevar el gasto social sin incidir en el déficit fiscal, el cual era también muy alto como proporción del PIB. ¿Cómo romper esta cadena impuesta por la deuda interna? Tuvimos que recurrir a las privatizaciones: usamos los ingresos obtenidos de la venta de las empresas públicas para pagar la deuda interna. El resultado fue muy alentador.

Nuestra estrategia aprovechó los cambios estructurales efectuados por mi antecesor, Miguel de la Madrid; fue él quien inició la reducción del tamaño excesivo del Estado con las primeras privatizaciones, además de sentar las bases para la apertura de la economía al decidir, en 1985, la entrada al GATT. De la Madrid también llevó a cabo un programa de ajuste fiscal. Sin ese esfuerzo hubiera sido muy difícil desarrollar el nuestro.

No fue un proceso sin conflictos. Demandó enfrentar a los intereses que por años se habían beneficiado con políticas clientelares y populistas. La reacción de esos intereses fue en ocasiones abierta y en otras encubierta, pero siempre hostil, siempre al acecho. A lo largo de mi gobierno tuve que realizar intensas negociaciones al interior del gobierno y asimismo con grupos de legisladores y dirigentes del PRI. Muchos no compartían la propuesta de un Estado menos interventor. Sin embargo, sabían que el Partido había perdido bases electorales de apoyo por la falta de respuesta a sus legítimas demandas. También enfrentaban la competencia de nuevos y mejores liderazgos sociales. Sumé al proyecto a varios reformadores que eran parte del equipo gubernamental, encabezados por Pedro Aspe. También invité a los legisladores y dirigentes del PRI que mostraban un ánimo renovador, encabezados por Donald Colosio. La exigencia popular a favor de un nuevo programa social y la creciente fortaleza del gobierno en la opinión pública consolidaron el efecto de esos diálogos directos. Con los resultados materiales y el consenso social que construimos, neutralizamos la oposición de la *nomenklatura*. En el caso de los gobernadores del PRI, al inicio de mi gobierno muchos estaban formados en la tradición populista del Estado y otros eran sus beneficiarios directos. Algunos dejaron esos cargos de elección popular; otros más fueron sustituidos en el calendario electoral regular. Poco a poco fueron postulados por el Partido candidatos a gobernador con perfiles reformistas. Fue un proceso que se extendió a lo largo de toda la administración. En los hechos, el liberalismo social alentó una reforma económica que sentó bases para la justicia social.

### LA LUCHA POR RECUPERAR

## **EL CRECIMIENTO ECONÓMICO Y EL MEDIO AMBIENTE**

### **Noviembre de 1987, devaluación y riesgos de hiperinflación**

El PRI me postuló como su candidato a la presidencia el 4 de octubre de 1987. Pocos días después, el lunes 19, el índice Dow Jones de Nueva York sufrió una caída de 23%; fue la peor en su historia. El problema no fue atendido de manera adecuada por las autoridades hacendarias mexicanas.<sup>1</sup> Como consecuencia, se sucedieron las fugas de capitales y, en noviembre, una severa devaluación. Pedro Aspe, quien en aquellos días formaba parte del gabinete de Miguel de la Madrid describió los hechos:

A fines de 1987 una gran crisis financiera interrumpió el proceso de recuperación de la economía, con el desplome de la Bolsa Mexicana de Valores. En parte, ésta fue ocasionada por la caída de las bolsas de valores de Nueva York y de los principales centros financieros internacionales; pero también fue resultado de errores cometidos internamente en el manejo del mercado de valores. El ambiente de incertidumbre provocado por ese desplome y una inercia inflacionaria de 6% mensual, dieron lugar a una corta pero intensa fuga de capitales que culminó rápidamente con la devaluación de noviembre de 1987, hecho que colocó al país en el camino de la hiperinflación.<sup>2</sup>

Durante 1988, mientras yo intentaba convencer a los ciudadanos de que votaran por mi candidatura, el gobierno de Miguel de la Madrid se vio forzado a introducir uno de los más severos programas de ajuste económico: recorte de gasto público, aumento a los precios de los productos básicos (tortilla, pan, leche y gasolina), así como una política monetaria y de tipo de cambio orientada a contener el alza del resto de los precios. Se usó un mecanismo nada ortodoxo: la búsqueda de consensos entre gobierno, empresarios y sindicatos a través del llamado "Pacto". Al inicio de 1988 los precios crecían a una tasa anual de 150%. El Pacto permitió que para fines de ese año la inflación fuera de 51%.

Pero el efecto social y político del ajuste fue tremendo. La economía se volvió a estancar y en la elección presidencial de ese año el PRI sufrió la erosión de votos más alta de su historia.

### **Recuperación de la confianza y la credibilidad**

Al iniciar mi gobierno decidimos aprovechar el mecanismo del Pacto para realizar una intensa negociación. Convocamos a los dirigentes empresariales y sociales y llegamos a un acuerdo. Buscábamos alcanzar varios objetivos que en otras circunstancias hubieran sido antagónicos: se deslizó el tipo de cambio sin golpes bruscos y se vinculó esa medida a la meta de reducir la inflación; se aumentaron los precios de algunos básicos, pero no más allá de la inflación señalada como meta; se integró un presupuesto fiscal que no presionó el déficit; se propuso que los empresarios absorbieran el aumento de costos y se les facilitó ser más competitivos mediante la desregulación de la economía; a los sindicatos se les convocó a promover revisiones salariales que no restaran competitividad; en el campo, el mecanismo de subsidios para precios de garantía se aumentó pero no más que la inflación, con lo que se mantuvieron constantes los precios reales. Todo esto en el marco de un acuerdo de productividad: todos tenían que contribuir y cada sector debía realizar un esfuerzo adicional. El propósito era que al final todos ganaran con la recuperación de la economía y el descenso de la inflación.

A lo largo del sexenio la negociación dentro del Pacto fue constante y abierta. Por parte del gobierno participaban los miembros del gabinete económico. El otro lado de la mesa lo integraban dirigentes obreros, rurales y empresariales. El principio esencial de la negociación era cumplir siempre lo pactado. Se le otorgó un enorme valor a la palabra empeñada. Hubo congruencia, por eso se tuvo credibilidad. Al lograrla, el país recuperó la confianza: en sí mismo y la de la comunidad internacional. Pero la confianza recuperada no fue un regalo: se mantuvo a lo largo de los seis años porque la credibilidad se acreditaba día con día. Ganamos en credibilidad porque en los momentos más difíciles no variamos el rumbo principal y procuramos tomar con oportunidad las decisiones. Evadir la toma de decisiones no era un camino: preferimos equivocarnos, pero decidíamos.

La confianza se fortaleció con los resultados: la economía volvió a crecer, la inflación se redujo, los empleos aumentaron y el consumo de las familias empezó a recuperarse. Fue eso y la consistencia de nuestras políticas lo que permitió que se acreditara la confianza en México. ¿Qué resultados se obtuvieron con las reformas económicas que promovimos?

### **Bajó la inflación, creció la economía y aumentaron los empleos**

Para abatir la inflación nos apoyamos en una política fiscal y monetaria congruentes, que tuvieron su mejor complemento en el Pacto. Así, logramos pasar de una inflación de 51% en 1988 a una de sólo 7% anual en 1994.<sup>3</sup>

No fue un abatimiento ficticio de la inflación, mediante controles artificiales de precios. El Banco de México lo confirmó al afirmar que el Índice Nacional de Abastecimiento de Artículos de la Canasta Básica para 1994 era

el mejor que se ha registrado desde que se inició la medición de este índice en 1980...Durante 1994 el abastecimiento de los productos básicos, así como de los demás fue prácticamente óptimo.<sup>4</sup>

Pero no sólo se logró reducir la inflación. Durante los seis años de mi administración la economía creció en términos reales, si bien a tasas todavía reducidas en función de las necesidades del país.<sup>5</sup> Durante cinco de los seis años, el crecimiento por habitante también fue positivo, pues la economía aumentó por encima de la dinámica de la población.

Con la estrategia de reformas para abrir la economía y reducir la deuda, construimos expectativas favorables para la recuperación económica. Concluida la renegociación de la deuda externa a principios de 1990, durante el resto de la administración la economía pudo haber crecido a tasas anuales de 5% real. Al eliminarse la incertidumbre que producía el endeudamiento excesivo pudieron haberse alcanzado dos puntos más de crecimiento real por año. Además, al fortalecerse la confianza, hubo una notable baja en las tasas de interés y un aumento en la repatriación de capitales.

Sin embargo, la negociación del Tratado de Libre Comercio entre 1990 y fines de 1993 introdujo una nueva incertidumbre que redujo temporalmente la tasa de crecimiento. A partir de la entrada en vigor del TLC, en enero de 1994, comenzó la recuperación de la dinámica de crecimiento de la economía mexicana. Sin embargo, el "error de diciembre" de 1994 interrumpió esa posibilidad.

El país recuperó el crecimiento económico y también el progreso social; como se detalla más adelante, la mortalidad infantil se redujo a la mitad y alcanzó niveles de países desarrollados; se alcanzó el gasto en educación más alto del siglo; aumentó la eficiencia terminal en educación, mientras se reducía el número de alumnos que dependían de cada maestro; se duplicó en términos reales el salario de los maestros; se logró la autosuficiencia en maíz, el producto básico en la dieta de los mexicanos; se construyeron casi un millón de nuevas viviendas, al tiempo que se otorgó seguridad jurídica a los poseedores más pobres de viviendas al entregárseles más de dos millones de títulos de propiedad. Todo esto con disciplina fiscal y con un método diferente de organización social.<sup>6</sup>

Los resultados en términos de empleo fueron alentadores: a finales de 1994 teníamos casi 27% más de asalariados que al arranque de mi gobierno, porcentaje medido en el incremento al número de asegurados permanentes del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).<sup>7</sup> Esto representó un aumento de más de dos millones de personas. A estos alcances habría que agregar el empleo generado en actividades no cotizantes. Como complemento, durante los seis años se fortaleció el Servicio Nacional de Empleo, el cual condujo a más de un millón y medio de personas hacia diversos puestos de trabajo y otorgó alrededor de medio millón de becas para capacitar y reentrenar trabajadores desempleados.<sup>8</sup>

¿Fue suficiente el crecimiento del empleo? Sin duda, no. La economía mexicana padecía un serio problema de subempleo y la dinámica demográfica indicaba que era necesario generar un monto superior de

puestos de trabajo al año. Para llegar a ello se hubieran requerido tasas de crecimiento económico más altas y sostenidas. El saneamiento fiscal, la reducción de la deuda y el TLC constituían elementos centrales para dar paso a un crecimiento mayor con estabilidad de precios.

Al tiempo que creamos más empleos redujimos la burocracia. Miguel de la Madrid promovió la reducción del tamaño del sector público. Al iniciar su mandato alrededor de 600,000 plazas del gobierno federal correspondían a maestros, 115,000 a soldados y marinos y 60,000 a médicos y enfermeras que trabajaban en los hospitales de la Secretaría de Salud. No podía decirse que estos trabajadores eran "burócratas". Para 1988, De la Madrid dejó 1,994,610 plazas federales. Una vez más, para establecer el número real de burócratas habría que descontar a los maestros, soldados y doctores. En 1993 se consiguió que los maestros federales pasaran a ser responsabilidad de los estados de la República, como parte de uno de los proyectos más ambiciosos de descentralización. Esas plazas magisteriales dejaron de ser parte del presupuesto federal. Por eso, durante ese año el número total de plazas sólo llegó a 870,983. En 1994 al término de mi gobierno, sólo entregamos alrededor de 500,000 plazas en la burocracia, nivel muy reducido para un país con más de 90 millones de habitantes.<sup>9</sup>

He leído datos muy confusos sobre las cifras de la burocracia en esa época; algunos han hablado de varios millones de burócratas, aunque sin citar fuentes.<sup>10</sup> El número de plazas mencionado está detallado en cada uno de los informes anuales de la Cuenta de la Hacienda Pública Federal que entregamos en tiempo y forma al Congreso de la Unión; contiene datos y cifras auditadas y fiscalizadas, por la Cámara de Diputados.

#### **Más ingreso por habitante y más consumo de las familias**

Durante mi administración la tasa de crecimiento de la población se redujo de 2% en 1988 a 1.8% en 1994. Sin embargo, en esos seis años la población total del país pasó de 80.2 a 90 millones de personas, un aumento de casi 10 millones. El puro incremento era igual a la población total de Suecia, Portugal o Austria. El número de habitantes que en seis años se sumó al país equivalía a tres veces la población de Uruguay, dos terceras partes de la de Chile y al total de la de Guatemala. Este crecimiento representó un reto formidable: atender a diez millones de personas adicionales en sus demandas de alimentación educación, salud y vivienda. Además estos nuevos reclamos se sumaban a los rezagos de servicios sociales acumulados a lo largo de la historia.<sup>11</sup>

A pesar del aumento tan evidente de la población, el producto nacional por habitante, en términos de dólares, se duplicó en esos seis años, al pasar de 2,142 dólares en 1988 a 4,130 en 1994.<sup>12</sup> Esto, gracias a la recuperación del crecimiento económico y a la estabilidad cambiaria.

El mercado interno mexicano también aumentó. El consumo de las familias y los individuos creció en términos reales durante los seis años de mi gobierno.<sup>13</sup> Y durante cinco de esos seis años el consumo familiar creció más rápido que la tasa de aumento de la población. En los seis años el consumo privado creció 32% en términos reales.<sup>14</sup>

Es conveniente resaltar que la recuperación del consumo de las familias alcanzado durante mi administración no se obtuvo mediante la disminución del ahorro, pues la proporción del consumo privado dentro del PIB permaneció constante: 70% en 1989 y 71% en 1994, lo que muestra que también permaneció constante la proporción del ahorro.

#### **Esfuerzos para elevar el ahorro interno**

El 17 de abril de 1990, unos meses después de concluir la negociación para reducir la deuda externa y a punto de iniciarse las negociaciones del TLC, nos reunimos en gabinete económico. Durante casi cuatro horas, Pedro Aspe, acompañado de Guillermo Ortiz, presentó una propuesta para modernizar el sistema de pensiones y jubilaciones en México. El planteamiento central era vincularlas al aumento de precios; de otra manera, como se dijo, el monto de las pensiones representarían un atraco a los pensionados. Planteamos la

modernización del sistema de pensiones como un medio para fortalecer el ahorro interno, pues sabíamos que el aumento en el consumo de las familias podía tener un impacto adverso en el ahorro. Pero después de tantos años de crisis no podíamos proponer que durante la recuperación continuara deprimido su consumo. Por esa razón decidimos analizar con cuidado las propuestas que buscaban alentar el ahorro privado. El ahorro del sector público, por su parte, iba en aumento conforme saneábamos las finanzas públicas.

Por lo que se refería al ahorro privado, se había comprobado que conforme aumentaba la participación de los salarios en el ingreso nacional se incrementaba el ahorro voluntario.<sup>15</sup> Sin embargo, dado que veníamos de una crisis en la que se había abatido sensiblemente el consumo de las familias, con la recuperación económica y la estabilidad de precios empezó a disminuir el ahorro. Este aumento del consumo provino de una recuperación importante sobre las pérdidas que provocó la crisis, lo que permitió la reposición y el aumento de los bienes durables de las familias. Éstos fueron algunos efectos positivos derivados de las mejoras logradas en la economía.<sup>16</sup>

El 30 de abril de 1991, en reunión de gabinete económico, se precisaron los aspectos de la propuesta. No se habían podido incorporar en la negociación del Pacto las contribuciones adicionales de los empresarios. El secretario de Programación y Presupuesto, Ernesto Zedillo, puso en duda que con el sistema de pensiones pudiera aumentar el ahorro: "No estamos seguros, afirmó, sólo sabemos que aumenta la calidad del ahorro". Agregó que había trabas políticas para aumentar las cuotas a patrones y trabajadores. Aspe insistió en que su propuesta traería un aumento en el ahorro. Además, argumentó, tenía otro enorme atractivo: crearía por primera vez cuentas individuales para cada pensionado, lo cual había sido una añeja demanda. Para Serra la decisión se iba a reflejar en aumento de costos y, en consecuencia, de precios; por eso, propuso que se diseñara un esquema gradual.

Finalmente Zedillo reconoció que poner en marcha ese mecanismo representaba un acto de enorme responsabilidad del gobierno; durante mi administración, afirmó el Secretario de Programación y Presupuesto, no se notarían los resultados más importantes de la medida pero a la larga cambiaría la cultura del ahorro en México.

Volvimos al tema en la reunión del 26 de julio. Zedillo insistió: no era concluyente que los fondos de pensiones aumentaran el ahorro interno. Había, dijo, que hilar fino. Sobre todo porque la introducción del mecanismo propuesto por Aspe tendría un impacto adverso en la inflación. Para el director del Banco de México tampoco era claro que los fondos de pensiones aumentarían el ahorro interno; manifestó dudas sobre el proyecto y señaló que no había sugerencias claras para aumentar el ahorro privado. Serra adujo que si se iba a introducir esa propuesta, tendrían que disminuirse otras cargas fiscales que impactaban los costos, pues de otra manera los fondos de pensiones tendrían un peso excesivo en la nómina y eso disminuiría la competitividad general del país. El 18 de septiembre, en reunión de gabinete económico, Serra volvió a oponerse a la aplicación del mecanismo, debido al impacto negativo que las aportaciones tendrían sobre los costos. Afirmó que era un cargo grave a la nómina y, por lo tanto contra la competitividad general del país.

Finalmente hubo el consenso dentro del gabinete económico y pasamos a construirlo con el sector privado, lo que conseguimos en el marco del Pacto. Así, en febrero de 1992 el Congreso aprobó modificaciones a las leyes del Seguro Social y del INFONAVIT para contar con un sistema de ahorro que comprendiera a muy amplios sectores de la población. Para mayo se estableció el Sistema del Ahorro para el Retiro (SAR) con el propósito de mejorar la situación de los trabajadores al momento de su jubilación. Además, el SAR permitió promover la creación de los fondos de pensiones, cuyo desarrollo era muy limitado en el país. El SAR consistió en una prestación de seguridad social a cargo de los patrones, adicional a la que ya tenían los trabajadores. El fondo se constituyó por medio de cuotas del dos por ciento sobre el salario base.

Se determinó el establecimiento de cuentas individuales a favor de cada uno de los trabajadores. En unos cuantos meses en 1992 el sistema bancario mexicano tuvo que establecer más de 10 millones de nuevas cuentas individuales. Se acordó que estas cuentas individuales incluirían tanto el SAR como los recursos para la vivienda. Incluso se modificaron los términos de pagos de los recursos de vivienda; de esta manera cada trabajador pudo disponer de una cuenta individual y por primera vez pudo depositarla donde lo deseara. En el caso de los fondos para la vivienda, también por primera vez y luego de 20 años de establecido el INFONAVIT, cada trabajador pudo conocer su cuenta individual; asimismo, se estableció el requisito de que

los fondos de cada trabajador devengarán intereses reales positivos, para terminar con el agobio que en el pasado provocó la inflación sobre los ahorros de los obreros. A partir de entonces los trabajadores pudieron trasladar los saldos de sus cuentas a sociedades de inversión, para obtener rendimientos reales mayores. Entre 1992 y 1994 el SAR captó casi dos puntos y medio del PIB como ahorro adicional. En muy poco tiempo se había dado un paso trascendente en el largo camino de crear el sistema de pensiones y aumentar el ahorro del país.<sup>17</sup>

Para la mejor comprensión de la manera en que operaba el SAR promovimos una campaña en los medios masivos de comunicación. La diseñó Isaac Chertorivski, responsable de las campañas gubernamentales. La campaña arrancó en septiembre de 1992 y duró un año. Enfocada a los trabajadores, enfatizó los beneficios, mecánicas y características del nuevo sistema. A través de mensajes coloquiales se buscó dar a conocer la nueva prestación para motivar al trabajador para que la exigiera, pues era obligatoria para los patrones. La campaña se lanzó en dos etapas, con sus respectivos conceptos rectores. En la primera, el concepto fue “SAR, tu nueva prestación por ley”. La segunda se apoyó en un concepto muy atractivo: “Para que tu cuenta, cuente”. El número de afiliados rebasó nuestras expectativas: se crearon más de 10 millones de cuentas individuales.

El subsecretario de Hacienda, Guillermo Ortiz, escribió sobre el SAR en 1994:

Con este sistema, México se anticipa a la problemática que hubiera enfrentado en las próximas décadas como consecuencia del significativo incremento que ocurrirá en el número de pensionados, producto de la explosión demográfica de años anteriores.<sup>18</sup>

Tiempo después algunos analistas independientes reconocieron las virtudes de este mecanismo. En 1998, Jonathan Heath escribió:

El Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR) comenzó en mayo de 1992, cuando se empezaron a depositar en el Banco de México las aportaciones individuales de los contribuyentes. Considerado como un instrumento de largo plazo..., como proporción del PIB el SAR llegó a 4% a fines del año pasado, mientras que los expertos estiman que pudiera representar más del 20% dentro de veinte años.<sup>19</sup>

Al poner en marcha el SAR promovimos el fortalecimiento del ahorro nacional. Sin duda partíamos de niveles relativamente bajos de ahorro. A lo largo de la historia se habían hecho esfuerzos para aumentar el ahorro de los mexicanos. Ahí estaba el trascendente paso que representó la creación del IMSS al inicio de los años cuarenta, bajo el impulso del presidente Manuel Ávila Camacho. En los años setenta, el presidente Luis Echeverría promovió la creación del INFONAVIT. Sabíamos que el aumento significativo en el ahorro sólo se alcanzaría después de muchos lustros. Estos pasos adicionales representaron la continuidad de ese esfuerzo.

### **Eliminamos el déficit, subimos gastos y bajamos impuestos**

El aumento de los salarios reales y de los empleos provino de una política económica y social que se apoyó en una política fiscal ordenada y consistente. Pasamos de un déficit fiscal de 12.5% del PIB al inicio de mi administración a un presupuesto equilibrado al final de mi gobierno.<sup>20</sup> Al mismo tiempo aumentamos el gasto social y redujimos tasas impositiva.

Se materializó lo que parecía imposible: bajar impuestos, subir el gasto social y eliminar el déficit fiscal. ¿Cómo lo conseguimos?

Procedimos a elevar la recaudación y, de manera simultánea, a negociar la reducción de la deuda. Así logramos tener más recursos para el gasto social. El equipo del Secretario de Hacienda, Pedro Aspe, estaba encabezado por el subsecretario de Ingresos, Francisco Gil Díaz. Gil Díaz era un economista muy talentoso que había mostrado un gran valor para impulsar cambios de fondo, sobre todo en la administración fiscal y aduanal bajo su responsabilidad. Aspe y Gil Díaz hicieron una propuesta que pocas veces hacen los responsables del área hacendaria: elevar la recaudación sin subir las tasas impositivas; fueron más allá, pues

en lugar de aumentar los impuestos, propusieron ampliar la base gravable, lo que representaba un enorme reto a la administración hacendaria bajo su responsabilidad. Esto exigió elevar el número de causantes y mejorar los sistemas de fiscalización, con lo que incluso pudimos reducir impuestos y aumentar recaudación.

La tasa del impuesto sobre la renta para las personas bajó de 50% en 1988 a 35% en 1994.<sup>21</sup>

La recaudación de ese impuesto aumentó en casi un punto porcentual respecto al PIB.<sup>22</sup>

¿Cómo incrementamos la recaudación al mismo tiempo que reducíamos impuestos? Logramos que más personas cumplieran sus obligaciones fiscales y fuimos severos con los que las evadían. Se multiplicó más de tres veces el número de contribuyentes, al pasar de 1.7 millones al inicio de mi gobierno a más de 5.5 millones al final del mismo. Además, fortalecimos la fiscalización de los contribuyentes: en 59 años (1929-1988) sólo se presentaron dos denuncias por falta de pago fiscal que implicaron procesos penales, mientras que durante mi administración se presentaron más de 700 querrelas por evasión.<sup>23</sup> Esto contribuyó a que durante el sexenio la recaudación fiscal creciera más de 30% en términos reales.

### **Baja el IVA pero suben los impuestos indirectos más equitativos**

Decidimos hacer una revisión de los impuestos indirectos, es decir, los que gravaban el consumo. Había dos caminos principales para obtener ingresos por esa vía. El impuesto al valor agregado (IVA) y el impuesto al consumo de gasolina. Decidimos reducir el primero y elevar el segundo. ¿Por qué? En México el 80% del consumo de gasolina lo realizaba el 10% de los grupos de mayores ingresos, así es que se optó por cobrarle más a ese sector. Aumentamos la recaudación por impuestos al consumo de manera equitativa. Además, el impuesto a la gasolina era muy barato de administrar y el gobierno lo obtenía prácticamente el mismo día que se pagaba. En cambio, el IVA lo reportaban varios meses después de incurrido y su administración costaba diez centavos de cada peso recaudado. La acción de aumentar el impuesto al consumo de gasolina trajo beneficios adicionales: contribuyó a reducir el consumo de energéticos, abatió las emisiones a la atmósfera y con ello mejoró el medio ambiente. Así que el IVA, que tenía tasas de 15 y 20%, se redujo a 10%.

Al bajar la tasa disminuyó la recaudación del IVA, pero no llegó ni a medio punto respecto al PIB.<sup>24</sup>

Sin embargo, la recaudación total aumentó debido a que de manera simultánea elevamos en casi 80% el precio de la gasolina y en consecuencia, el impuesto que el gobierno obtenía por esa vía. Como el consumo de gasolina estaba concentrado en los grupos de altos ingresos, su impuesto permitió una recaudación progresiva; de esta forma la medida contribuyó a la redistribución del ingreso.

Desde luego era muy importante que la recaudación no disminuyera, pues eso hubiera generado déficit. Entre 1988 y 1994 los ingresos totales del gobierno federal, sin incluir los recursos provenientes de las privatizaciones (los cuales se acumularon en una cuenta específica en la Tesorería de la Federación), crecieron casi un punto del PIB.<sup>25</sup>

De esta forma mostramos que sí era posible lograr que la economía creciera, que las tasas impositivas disminuyeran, que aumentara la recaudación respecto al PIB y que se alcanzara un superávit fiscal.

En México estas reducciones en las tasas impositivas alentaron un incremento sustancial en el número de empresas registradas formalmente; esto lo comprobaron las investigaciones de diversos autores sobre la economía informal que demostraron que a menores impuestos, menor era ésta. En particular las realizadas por Hernando de Soto en Perú en su connotada obra *El Otro Sendero*.

### **Pudo haberse hecho un esfuerzo adicional en recaudación**

Debo reconocer que en materia fiscal quedó pendiente un esfuerzo adicional. Tres medidas podrían haber contribuido a incrementar la recaudación. En primer lugar, mejorar la fiscalización del IVA por parte de las entidades federativas. Había estados de la federación que, en todo un año, no realizaban una sola auditoría fiscal para verificar el pago del IVA. Con una mejor fiscalización se pudo haber elevado el ingreso por este

rubro en más de un punto porcentual del PIB. La otra medida está relacionada con el impuesto predial, el más importante en los estados y municipios de la federación; en predial teníamos una recaudación muy pobre, equivalente a la mitad de la de Chile (2% del PIB vs. 4%). Con un mejor desempeño estatal, podría haberse aumentado el cobro por predial en más de dos puntos del PIB. El esfuerzo combinado -IVA y predial- hubiera dado tres puntos del PIB de recaudación adicional. La tercera medida que faltó fue la unificación de las tasas del IVA y la eliminación de la llamada tasa cero; la imposibilidad de introducir esta reforma implicó evasión fiscal equivalente a casi tres puntos del PIB. La aplicación simultánea de estas medidas requería, dada la dificultad política que implicaban, que su introducción se llevara a cabo al inicio del régimen. No fue posible: el primer año de gobierno estábamos obligados a concentrar los esfuerzos en la negociación para reducir la deuda externa.

### **La reforma monetaria, los nuevos pesos**

Durante 1992, conforme avanzaba el programa de control de la inflación, se hacía patente que las transacciones en moneda nacional resultaban más y más complicadas. El peso, nuestra moneda oficial, padecía los estragos de más de veinte años de inflación. Lo que antes hubiera costado un peso ahora se cotizaba en mil: la inflación había elevado tres ceros adicionales a la unidad de cuenta. Decidimos eliminarlos. Pero antes hicimos un trabajo de análisis muy cuidadoso, pues la población podía pensar que al quitarle tres ceros al peso pretendíamos hacerle creer que la inflación había terminado. Existía también el riesgo de que la gente percibiera que el valor de sus activos se iba a reducir con la eliminación de los tres ceros. Por otra parte algunos temían que la medida no representara otra cosa que una devaluación disfrazada.

En realidad, se trataba de simplificar las transacciones y facilitar la contabilidad. Era el corolario natural del control del proceso inflacionario, una medida que tomamos al final y no al principio de la lucha contra la inflación.

Antes de introducirla, efectuamos un cuidadoso análisis de la opinión pública por medio de encuestas directas y los llamados grupos de enfoque; una vez evaluados sus posibles efectos, decidimos llevar a cabo la medida.

Aspe y Serra coordinaron los trabajos en sus respectivas áreas de responsabilidad. Se decidió que la sustitución de los viejos billetes por los nuevos fuera gradual. Además, los billetes viejos y nuevos circularían de manera simultánea por un tiempo. En la primera etapa, los nuevos billetes eran idénticos a los viejos, pero la cifra y la leyenda de su denominación eliminaban tres ceros: los billetes de \$10,000 pesos viejos, por ejemplo, circularon junto a los billetes de \$10 nuevos pesos (N\$10). La circulación de todo un nuevo diseño de billetes, ya con los tres ceros eliminados, inició en 1994. Habían pasado más de 50 años sin que en México se lanzara a una familia nueva de billetes.

Era muy importante evitar una reetiquetación generalizada en las tiendas y almacenes; como también tomar medidas para prevenir el fenómeno de “redondeo” de las cifras fraccionarias, ¿En qué consistía ese fenómeno? En la tendencia a que una mercancía cotizada, por ejemplo en 459 viejos pesos, se etiquetara en 50centavos y no en 45. Esto pudiera parecer intrascendente, pero implicaba varios puntos adicionales de inflación en el año, y esos puntos contaban mucho en un momento en el que nos acercábamos a una inflación menor a 10% anual.

Al mismo tiempo, un equipo de expertos en comunicación social coordinados por Isaac Chertorivski procedió a realizar una cuidadosa campaña a través de los medios masivos. Se recurrió sobre todo a televisión y radio para responder, mediante mensajes sencillos y coloquiales, a las dudas detectadas a través de los estudios de opinión. El concepto rector de la campaña fue: “Nuevo peso, más práctico, más sencillo”. Se promovieron tres etapas de ocho semanas cada una, a partir de septiembre de 1992, pues en enero de 1993 los nuevos pesos circularía por primera vez junto a los viejos. Durante la campaña de medios se mantuvo una evaluación constante para determinar cómo se captaban y aceptaban esos mensajes. El resultado fue que la nueva moneda se adoptó sin complicaciones ni reclamos. Circuló el peso nuevo con plena aceptación por parte de la población. La medida confirmó la bondad e su propósito: simplificar la contabilidad y contribuir a la estabilidad de precios.

Se promovió de esta forma crecimiento económico con bienestar social. A estos resultados obtenidos con el esfuerzo de los mexicanos se sumó una lucha comprometida por proteger y elevar la calidad del medio ambiente.

### **La lucha a favor del medio ambiente**

El 18 de marzo de 1991 en el auditorio petrolero se percibía una enorme irritación. Los 6,000 trabajadores de la enorme refinería de Azcapotzalco, en el corazón de la Ciudad de México, se había reunido para evaluar la decisión gubernamental que anuncié esa mañana: Cierre definitivo de la refinería, foco importante de contaminación en el DF, la ciudad más grande del mundo. Un creciente enojo se sentía en el auditorio y las voces airadas de los obreros retumbaban en el recinto. Cuando se les explicó, con razones, que se trataba de una medida indispensable para tener un mejor entorno para ellos y para todos los habitantes de la gran capital de la República, los ánimos se sosegaron. Al final, un trabajador se levantó y con palabras sencillas y llenas de emoción resumió lo que el resto había concluido: “esto es bueno para nuestros hijos”. Se cerró su fuente de trabajo pero se abrió la perspectiva de una mejor calidad de vida para millones de habitantes en la Ciudad de México. La decisión de cerrar la refinería de Azcapotzalco demostró la firme voluntad del gobierno de no sacrificar el medio ambiente en la lucha por recuperar el crecimiento económico.

Cuidamos con esmero los pagos por liquidación a los trabajadores de la refinería que vieron cancelados sus empleos; a muchos de ellos los apoyamos para iniciar actividades productivas por cuenta propia. También atendimos la producción de Pemex en otras regiones para sustituir los productos que ya no se generarían en la Ciudad de México, como se verá más adelante.

El deterioro ecológico recorría enormes distancias sin conocer fronteras y afectaba todos los rincones del planeta. Sabíamos que la responsabilidad de luchar por un futuro limpio y sano era de todos. Sostuvimos que no era posible evadir ese compromiso y además insistimos en que ninguna nación podía hacerlo. En este esfuerzo había que fortalecer la cooperación internacional, con respeto a la soberanía. Cooperar no equivalía a ignorar la responsabilidad interna en la protección ambiental de nuestro territorio. Pero la dimensión del problema exigió tomar conciencia de que la escasez de recursos y la magnitud del deterioro hacían de la lucha ecológica un reto único y extraordinario para la comunidad internacional.

Al inicio de los noventa, veinte años después de la Declaración de Estocolmo (punto de partida para una mayor conciencia internacional sobre la necesidad de proteger el medio ambiente), la importancia global de los asuntos ecológicos y ambientales modificó el funcionamiento del sistema económico mundial: era necesario conciliar los diversos patrones de producción y consumo con el cuidado del medio ambiente. Mi gobierno puso especial énfasis en la obligación de armonizar cambio económico y cuidado del medio ambiente. La preocupación ecológica fue una prioridad en nuestra estrategia de desarrollo. Teníamos que empezar a revertir el daño al medio ambiente ocurrido en muchos años. De cara al futuro concluimos que prevenir hoy era evitar menores costos mañana.

Las nuevas generaciones reclamaban una mejor calidad del ambiente que la que nosotros heredamos de nuestros padres. Actuamos convencidos de que las nuevas tecnologías nos brindaban la oportunidad de ser más productivos y; al mismo tiempo, proteger el medio ambiente. La armonía entre crecimiento económico y atención a la ecología no era inalcanzable. Desmentimos con hechos la tesis pesimista de que un crecimiento económico dinámico era incompatible con un medio ambiente sano.

El problema de la ecología no era sólo económico. Sin embargo, era preciso que la economía tuviera en cuenta cada vez más, el verdadero costo del uso de los recursos naturales, sin distorsiones que ocultaran los fenómenos de sobreexplotación. Era imperativo promover un uso más racional y más eficiente de esos recursos.

La producción sin respeto a la ecología no era una producción viable. Pero tampoco lo era una protección ecológica, que no tomara en cuenta las necesidades productivas. Trabajamos para probar que producción y protección no era excluyentes. El mejor crecimiento era el crecimiento ecológicamente responsable. El objetivo no fue dejar de producir sino hacerlo de una manera distinta.

Fueron precisamente los voces de las nuevas generaciones, las de los niños, las que con frescura y claridad nos reclamaron una adecuada protección del medio ambiente. Enfrentamos la obligación moral de responderles con hechos: debíamos heredarles un entorno donde se pudiera convivir con esperanza.

Pasamos de los discursos a los hechos, Actuamos convencidos de que no sería posible resolver los desafíos ambientales sin la participación social. Por eso alentamos a grupos ecologistas, al sector empresarial a y a diversas organizaciones a participar en el diseño y aplicación de una estrategia para preservar los recursos naturales y controlar y revertir el deterioro ambiental.

### **Acciones par reducir la contaminación ambiental en la Ciudad de México.**

Uno de los problemas ambientales más graves en el país era el de la contaminación de la Ciudad de México, ubicada a 2,400 m de altura, en un valle rodeado por montañas que impiden la circulación del aire. Sólo par mejorar la calidad del aire en la Ciudad de México, nuestra gran capital, se invirtieron de 5,000 millones de dólares. Además, para satisfacer su demanda de agua potable había que bombear el líquido desde un nivel localizado mil metros abajo del nivel de la ciudad. Luego había que sacar del valle el agua utilizada. Esto requirió iniciar y completar portentosas obras de ingeniería a costos muy elevados.

Uno de los proyectos más trascendentes a favor de la Ciudad de México fue el rescate de Xochimilco: Esta zona de canales al sur de la Ciudad había sido aprovechada por los Aztecas para la producción de alimentos. El crecimiento urbano había causado el deterioro y la contaminación de Xochimilco. EN la riberas de los canales había establos que descargaban sus restos; los drenajes vaciaban directamente a la zona lacustre y la sobreconstrucción de viviendas asfixiaba de manera paulatina la zona de canales. Después de dialogar con ellos, los habitantes de Xochimilco se movilizaron a favor de su propia comunidad. Así logramos rescatar la calidad del agua y hacer navegables más de 100 kilómetros de canales. Xochimilco volvió a ser un lugar de orgullo para sus habitantes y un centro excepcional de esparcimiento en la gran Ciudad de México.

Con este tipo de obras se fortaleció el orgullo de los capitalinos y de los habitantes de todo el país por su capital, símbolo y memoria de la nación mexicana.

Un nuevo ánimo recorrió a la sociedad y se movilizó en diversas acciones, entre las que destacaron el programa de reforestación “Cada familia un árbol” y el programa “Hoy no circula”, el cual permitió reducir la emisión de contaminantes.

A estas acciones se sumó la industria local mediante el Programa de Mejoramiento Ambiental de la Ciudad: las 300 empresas industriales de mayor emisión de contaminantes instalaron filtros y modificaron procesos para reducir significativamente sus emisiones tóxicas.

Una de las acciones que más contribuyó a mejorar la calidad del ambiente en la ciudad de México fue la introducción en 1991 de la gasolina sin plomo. A partir de entonces el contenido de plomo en el ambiente disminuyó de manera sensible, lo que se eliminó uno de los elementos más riesgosos para la salud de los habitantes de la capital.

### **A lo largo del país, acciones firmes a favor del medio ambiente.**

Donaldo Colosio se hizo cargo en 1992 de la recién creada Secretaría de Desarrollo Social. Entre las responsabilidades de la nueva dependencia estaba al cuidado del medio ambiente: A través de ella Colosio fortaleció las acciones realizadas con eficacia por su antecesor, Patricio Chirinos. Se dio un impulso extraordinario a la protección ecológica, al poner en operación políticas preventivas y correctivas. Se realizó la evaluación previa del efecto ambiental de casi cinco mil proyectos de inversión, con el propósito de que ninguna nueva actividad y ninguna obra de infraestructura pusieran en riesgo el medio ambiente. Se levantó un inventario de 763 empresas de alto riesgo y, en su caso, se diseñaron los programas de prevención de accidentes. En lo correctivo, en 1992 se creó la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente, la cual efectuó más de 34,000 visitas de inspección a industrias y áreas naturales protegidas. La Procuraduría tuvo al frente a Santiago Oñate quien no dudó en aplicar medidas correctivas siempre que resultó necesario.

Con el fin de frenar y revertir el creciente deterioro ambiental se creó el Programa Integral contra la contaminación Atmosférica. Éste permitió disminuir la masa total de emisiones en más de medio millón de toneladas. Las acciones permanentes del programa incluyeron el mejoramiento de la calidad de los combustibles; la modernización de las tecnologías de producción; la ampliación de sistemas de control de

emisiones vehiculares e industriales; la prohibición del establecimiento de nuevas actividades contaminantes y la cancelación de las existentes. Se trabajó en el rescate, protección y recuperación de áreas ecológicas sensibles o deterioradas. México llegó a ser uno de los 30 países en el mundo con un sistema de medición de la contaminación atmosférica para evaluar la calidad del aire y aplicar acciones de control.

Se impulsó la revisión pública y privada para la instalación de tecnologías limpias, particularmente en la pequeña y mediana empresa. En pocos años se redujo el deterioro ambiental mediante acciones en las que el gobierno y sociedad fueron corresponsables.

A nivel nacional se llegó a destinar cerca de 1% del producto nacional para la protección del medio ambiente. Antes que diseñar una política orientada a la conservación por sí misma, generamos programas de ecología productiva que ofrecían alternativas viables de empleo y de bienestar para los campesinos, al tiempo que evitaban la deforestación así como el daño a la naturaleza.

Además promovimos que las estadísticas económicas del país reflejaran el desgaste que experimentan los recursos naturales y el medio ambiente como consecuencia de la propia actividad económica. Así, en 1994 se produjo el primer Sistema de Cuentas Económicas y Ecológicas de México. Incluía los costos estimados por agotamiento de recursos naturales como el petróleo y los bosques; también por degradación ambiental (erosión y contaminación del suelo, contaminación del aire y el agua). México se ubicó en la vanguardia mundial en la generación de información para evaluar el desarrollo sustentable.

#### **Por primera vez, gasolinas y combustibles de calidad ecológica**

En 1991 se introdujo la gasolina sin plomo por primera vez en México. La medida representaba una gran aportación de Pemex y reflejaba en los hechos el compromiso del gobierno con el medio ambiente. Para llevarla a cabo se obtuvo un financiamiento de más de 700 millones de dólares del gobierno de Japón. Este respaldo fue muy importante para lograr introducir un combustible con calidad ecológica, uno de los pasos más importantes en la lucha por mejorar la calidad del aire en el país. En naciones como los Estados Unidos, Alemania, Suecia o Japón, esta acción ha sido considerada por diversas autoridades responsables del ambiente como la más eficaz para reducirla contaminación y así mejorar la salud pública.

Pemex aumentó el suministro de productos con calidad ecológica: más de la mitad de las gasolinas y el diesel alcanzaban especificaciones similares a las de los países industrializados.

#### **Facilidades fiscales para tecnologías “limpias”. Más auditorías ambientales.**

Se establecieron programas de reconversión industrial para promover el uso de tecnologías limpias y la revisión de instalaciones. Esos programas inauguraron un nuevo estilo de conseguir el consenso social para la preservación ecológica. Para alentar la introducción de tecnologías favorables al ambiente se estableció que las inversiones en ecología pudieran ser deducidas por mitad en los resultados fiscales. Se instalaron sistemas de monitoreo de la calidad del aire en 18 ciudades.

Asimismo, de manera concertada con la industria, se llevaron a cabo 140 auditorías ambientales en empresas públicas y privadas. Merecen especial mención las realizadas en la zona de Coatzacoalcos-Minatitlán, en Veracruz, donde se localizaban las mayores instalaciones petroquímicas del país; estas industrias canalizaron una inversión de más de 114 millones de pesos (casi 50 millones de dólares) para la limpieza y protección del ambiente.

#### **La biodiversidad en México, fundamental para el mundo**

“En México hay el mayor número de variedades de reptiles en el mundo”. Esta afirmación provenía de un notable experto en biodiversidad. México, con su vasto territorio y su gran diversidad de climas, ha tenido un lugar muy importante a nivel mundial por su variedad de plantas y animales. Esta impresionante biodiversidad representaba un gran compromiso para los mexicanos y sus gobernantes.

Al final del siglo XX, México ocupaba el primer lugar en el mundo en especies de reptiles, con 707; el segundo lugar en mamíferos, con 439; el cuarto en anfibios, con 282; el séptimo en aves y el décimo en mariposas de la familia *Papilionidae*. Los mexicanos compartían con ciudadanos de todo el mundo el orgullo de contar con uno de los más importantes santuarios para la reproducción de las ballenas en la península de Baja California. Nuestras zonas áridas albergaban el mayor número de familias de cactáceas del planeta. Los bosques mexicanos eran los más diversos de la tierra, pues en ellos crecían más de 50 variedades de pinos y casi 140 variedades de encinos, de las cuales dos terceras partes se desarrollaban únicamente en el país. México aportó al mundo productos tan importantes como el cacao, el maíz, el tomate, el aguacate, el chile y el amaranto. Por eso podíamos decir que nuestro germoplasma resultaba estratégico para la sobrevivencia del planeta.

México era uno de los 12 países en el mundo con megadiversidad. Su riqueza biológica incluía selvas tropicales en el sureste, bosques de alta montaña que atraviesan el país de norte a sur, grandes planicies en el noreste y extensas costas en el Océano Pacífico, el Golfo de México y el Mar Caribe. El país contaba con una superficie forestal de más de 46 millones de hectáreas de bosques cerrados, además de selvas, zonas áridas y semiáridas. A lo largo de nuestro territorio alternaban gran variedad de ambientes y una pluralidad de especies de flora y fauna terrestre y acuáticas.

México ocupaba el cuarto lugar mundial en diversidad de especies vegetales, con más de dos mil géneros de plantas con flores, 22,000 de especies conocidas y la posibilidad de identificar 30,000 más. De las 22,000 especies identificadas, 6,000 eran exclusivas del país. En México se encontraban el 50% de las especies de frijol existentes en el mundo, más del 80% de las especies de agaves y de salvias y el 75% de *Scutellaria*.

Para identificar mejor esta riqueza, cuidarla para beneficio de los mexicanos y conservarla como patrimonio de la humanidad, el 16 de marzo de 1992 se instaló la Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad. Se procuró que participaran en ella las organizaciones no gubernamentales, con el objeto de que la sociedad civil de México y del mundo interviniera de manera activa en estas tareas esenciales.

Conscientes de la importancia del esfuerzo internacional para regular el comercio de flora y fauna silvestre, decidimos adherirnos en 1991 a la Convención Internacional para la Protección de Especies en Peligro de Extinción (CITES).

### **Aumento sin precedente de las reservas protegidas**

Para preservar esta extraordinaria biodiversidad decidimos ampliar la extensión de las áreas protegidas, estudiar nuestra riqueza y propiciar su aprovechamiento racional. Así, durante los seis años de mi gobierno se triplicó la superficie protegida en las reservas naturales, la cual llegó a superar los 10 millones de hectáreas. Por medio de la Comisión Nacional para la Biodiversidad se avanzó en la identificación de las más de 30,000 especies animales y vegetales existentes en nuestro territorio.

Se contó con la participación de la población en las áreas protegidas. Un ejemplo fue la constitución de la reserva del Alto Golfo de California. Ahí se llevó a cabo una acción concertada con las comunidades locales, los pescadores, los grupos académicos y la sociedad civil. Recuerdo que en abril de 1992 en la Ciudad de México, conversé con Jacques Cousteau sobre su interés de contribuir a la protección de la *vaquita* (el más pequeño de los cetáceos) y de la totoaba, ambas especies en peligro de extinción. Al declarar reserva protegida al Alto Golfo de California, donde habitan y se producen esas especies, se dio un gran paso en esa dirección.

### **Movilización social para reforestación a nivel récord**

Antes de la reforestación procedimos primero a evitar la destrucción del bosque y su aprovechamiento inadecuado. Se dispuso también que no se autorizara la tala de bosques para convertirlos en tierras agrícolas. Se protegieron de incendios, y cuando los padecimos se organizó una flota de aviones cisterna y helicópteros.

Saneamos los bosques, mediante una amplia campaña de combate a las plagas forestales. **26**

También redujimos de manera importante la deforestación en el país. Y procedimos a un ambicioso programa de reforestación. En seis años se plantaron 700 millones de árboles. Sólo en 1994, mediante el programa de Solidaridad se alcanzó la meta más ambiciosa de reforestación en la historia de México: con una amplia movilización social, en un solo año se plantaron más de 170 millones de árboles. Promovimos una nueva Ley de Bosques, con lo que conseguimos que operaran casi diez zonas boscosas bajo el esquema de asociación, y alentamos el inicio de 52 proyectos más.

En 1992, después de un análisis cuidadoso, mi administración decidió cancelar el proyecto de construcción de una gran hidroeléctrica en el río Usumacinta; la obra hubiera inundado cientos de sitios arqueológicos mayas y casi mil kilómetros cuadrados de nuestra selva tropical.

### **La protección de los delfines y las tortugas**

La muerte de delfines durante la pesca del atún fue una preocupación constante de las autoridades mexicanas y de diversos grupos ecologistas. Los pescadores mexicanos, al igual que otros atuneros en el mundo, estaban conscientes de la constante presencia de los delfines en los cardúmenes de atún. Nuestro país instrumentó un Programa Nacional para el Aprovechamiento del Atún y la Conservación de Delfines. México fue el único país que llegó a contar con una oficina para proteger a los delfines. Además, estableció la obligación de que hubiera observadores en la totalidad de la flota atunera mexicana, una de las más modernas del mundo, con el propósito de supervisar las labores de pesca. Asimismo, se asignaron alrededor de 2.5 millones de dólares al año para equipo de protección. Sin embargo, las protestas por la muerte de delfines se prolongaron con efectos adversos para México, pues los intereses económicos de flotas en los Estados Unidos eran mayores que sus preocupaciones ecológicas. No fue sino hasta 1999 cuando el atún mexicano logró la denominación *dolphine safe*, que permitía su venta en los Estados Unidos.

La pesca no intencional de delfines se volvió un asunto delicado. El reclamo de algunos grupos ecologistas en México era fundado mientras no se instalaron en nuestros barcos atuneros las redes especiales para evitar la captura incidental de delfines. Sin embargo, no dejó de ser irritante observar que la decisión de imponer el embargo al atún sólo se hizo efectiva contra los barcos mexicanos. Fue a partir de los noventa, cuando los atuneros estadounidenses vieron desaparecer su antes poderosa flota en San Diego, mientras los empacadores de atún del pacífico asiático se daban cuenta de que el atún mexicano iba a entrar sin arancel al mercado norteamericano. Los empacadores de los Estados Unidos se habían retirado de América Latina con la declaración del mar territorial de 200 millas. Reclamamos el embargo ante el GATT y ganamos. Pero esa victoria se puso como ejemplo de nuestra supuesta falta de compromiso con el medio ambiente. Apoyamos el señalamiento del grupo de ecologistas de los 100 y por eso se instalaron observadores en los barcos atuneros mexicanos, para verificar que no se atrapaban delfines en sus redes. EN 1992 asumimos el compromiso de evitar la mortandad de delfines en la flota atunera por arriba del 70%, y lo alcanzamos. La presión de la sociedad civil organizada permitió vencer resistencias burocráticas e intereses comerciales para dar este paso importante. La labor de la Armada de México bajo la conducción firme y leal del Almirante Luis Carlos Ruano Angulo resultó esencial.

Siete de las ocho especies de tortugas que existían en el mundo llegaban a nuestros mares y playas a reproducirse. Varias estaban en peligro de extinción. Procedimos a protegerlas con la movilización de comunidades y grupos civiles. Se crearon 56 campamentos tortugueros. Se consiguió la protección de más de 45 millones de huevos de tortuga y fueron liberadas más de 25 millones de crías para asegurar la supervivencia de 2 millones de hembras reproductoras.

En mayo de 1992, en Cancún, convocamos a la celebración de la Conferencia internacional de Pesca Responsable. Ahí se tomaron importantes acuerdos para impulsar una actividad pesquera más consistente con el desarrollo sustentable de las especies marinas.

Mediante el apoyo a la moratoria internacional que impide la captura de las ballenas y exige la protección de las tortugas marinas, ratificamos nuestro compromiso con la conservación de las especies. La

organización ecologista internacional *Greenpeace*, reconocida en todo el mundo por su enérgica postura en temas relacionados con la preservación del medio ambiente, me envió en 1993 una carta en la que plasmó su beneplácito ante la postura adoptada por nuestro país en la reunión de la Comisión Internacional Ballenera. México se había manifestado a favor de refrendar la moratoria sobre la caza de ballenas y crear un santuario en los alrededores de la Antártida para esa especie amenazada.

### **Un programa especial para la mariposa monarca**

La mariposa monarca viajaba a Michoacán y al Estado de México cada año miles de kilómetros, para llegar a los bosques en una de las reservas de la biosfera más importante del mundo. Durante años esa reserva había permanecido sujeta a una tala clandestina, la cual empezaba a ocasionar que la población de la mariposa monarca disminuyera. Para evitarlo se pusieron en marcha una serie de proyectos productivos alternos que generaran empleos sin dañar el ecosistema. El programa consistió en la instalación de pequeñas empresas para los pobladores del lugar. La organización de esas empresas quedó a cargo de los habitantes de las propias comunidades. El gobierno proporcionó apoyo económico para arrancar el proyecto, supervisión y capacitación técnica. Entre las pequeñas empresas que dieron un ingreso alternativo a la tala de bosque estuvieron piscifactorías, ladrilleras de gas, viveros forestales, apiarios y talleres de costura. Se destinaron cerca de 200 millones de dólares para el desarrollo de esos proyectos productivos

### **Organización popular para proyectos eco lógicos**

La participación organizada de la sociedad civil tuvo un importante impacto en la protección del medio ambiente. Un ejemplo significativo se dio en el poblado de Manatlán. Jalisco. Manatlán es nombre náhuatl que significa "lugar de lloraderos de agua". La ubicación del lugar es excepcional: en unos cuantos kilómetros la serranía se eleva de los 400 metros sobre el nivel del mar a 2,800 metros; en este sitio de bosques fríos y selva tropical subhúmeda la biodiversidad es una de las más ricas del país. Miguel Monroy, miembro del ejido Ayotitlán, comentaba en 1992' "Desde hace varios años los ejidatarios teníamos *en la mira* el desarrollo de la apicultura, pues estamos dentro de la reserva de la biosfera y aquí la floración nunca se termina". Los ejidatarios se decidieron a integrar un proyecto de miel orgánica. En diciembre de 1990 crearon una Sociedad de Solidaridad Social, organización conocida como "la triple S" A través de esta sociedad lograron establecer 400 colmenas Como en esta zona las flores donde las abejas recolectan el néctar no eran tratadas con fertilizantes, herbicidas o insecticidas químicos, los ejidatarios iniciaron la exportación de su "miel orgánica" a los Estados Unidos y Europa. Además, los habitantes de la comunidad se organizaron y con apoyo económico del Instituto Nacional Indigenista (INI) captaron 16.5 toneladas de café orgánico, y adquirieron un tostador y un molino para comercializar su producto.<sup>27</sup>

En las colonias populares también se brindó apoyo para proyectos productivos con un claro impacto ecológico. Al norte de la capital del estado de Durango, en la colonia José Angel Leal, se constituyó en 1993 la Sociedad de Solidaridad Social "Ladrillera La Esperanza". Durante muchos años los habitantes de esta colonia habían quemado llantas, madera y diesel para cocer ladrillos y obtener un ingreso para *sus* familias. La contaminación que causaban con esos métodos era muy grave. Para resolver el problema se organizaron a través del programa de Solidaridad Muy pronto implementaron dos pasos simultáneos. Primero establecieron turnos para la quema de *sus* materiales y así consiguieron evitar la contaminación excesiva. En segundo lugar, a través de Empresas de Solidaridad instalaron un quemador alimentado con aserrín y aire. Con esta tecnología sencilla y barata lograron eliminar la contaminación hasta en un 90%. Antonio Reyes Ibarra, tesorero de la nueva empresa, afirmó entonces: "Tenemos que mejorar nuestra relación con la naturaleza, tenemos que disminuir los contaminantes... estamos dispuestos a realizar un cambio por la nueva mentalidad ecológica que se está gestando en todo el país"<sup>28</sup> El mismo Reyes Ibarra comentó:

Uno tiene chamacos, aquí entre las familias ladrilleras, todos van a la escuela, y uno quiere verlos bien, que haya progreso. Por eso hay que empezar a cambiar, ver mas allá del día de hoy. Si ya avanzamos en la organización, también en la decisión tenemos que ser congruentes; yo tengo fe, y aunque humildes, tenemos conciencia del cambio.<sup>29</sup>

b.29 10.

Su ejemplo tuvo eco en otros estados del país, como en Zacatecas, Coahuila y Chihuahua.

### **Chicxulub, Yucatán, donde los dinosaurios desaparecieron**

Se afirma que en el territorio que hoy ocupa la República Mexicana ocurrió una de las mayores catástrofes ecológicas en la historia del planeta. Hace 65 millones de años, en Chicxulub, Yucatán, cayó un inmenso meteorito que dejó un cráter de más de 100 kilómetros de diámetro. La explosión que generó el choque fue superior a la que hubieran generado hoy todos los arsenales atómicos del mundo. La nube de gases y agua evaporada que provocó el impacto cubrió los cielos de la tierra durante varios meses. La nube impidió el paso de los rayos del sol, las plantas empezaron a escasear y los animales que dependían de ellas sucumbieron. Según algunos investigadores, aquel desastre pudo ser la causa de la desaparición de los dinosaurios.

Con las acciones realizadas a favor del medio ambiente intentamos poner nuestro grano de arena para evitar otra catástrofe ecológica mundial, esta vez provocada por la acción negligente del hombre. Nuestro deseo no fue contribuir al regreso de los dinosaurios ni ayudar a que sobrevivieran los que aún parecían medrar en ciertos ambientes de nuestro país. Nuestro trabajo fue una apuesta decidida por un desarrollo sustentable y por una sociedad capaz de convivir en armonía con la naturaleza.

### **El medio ambiente en el TLC**

Se dijo en los círculos más diversos que el Tratado de Libre Comercio de América del Norte era el más "verde" de los tratados comerciales. Fue el primero en incluir consideraciones y disposiciones ecológicas en el comercio y en estipular un gran número de obligaciones sobre asuntos ambientales. Las innovaciones ecológicas se iniciaban en el primer capítulo, donde se señalaba la obligación de que las disposiciones del Tratado se ajustaran a los lineamientos trazados por tres grandes acuerdos ecológicos mundiales: la Convención de 1973, que prohibía el comercio de especies en riesgo de extinción; la Convención de Basilea de 1989, que regulaba el comercio transfronterizo de sustancias peligrosas, y el Protocolo de Montreal de 1990, que recogía las normas para el cuidado de la capa de ozono.

Los tres países que suscribieron el TLC, según se especificaba en el Anexo 4 y en el artículo 1,114, estaban obligados a no promover inversiones mediante el relajamiento de normas ambientales, de salud o de seguridad en el trabajo. Además, con la creación de un panel para resolver disputas se estableció la intervención de un grupo científico independiente, cuyas decisiones no eran obligatorias pero poseían un gran poder de sanción social. Por otra parte, el Tratado determinó que los habitantes de una jurisdicción o país pudieran presentar quejas sobre cuestiones ambientales del otro, aunque estuviera situado a miles de kilómetros de distancia. En caso de no cumplirse las disposiciones ecológicas se precisaron multas hasta de 20 millones de dólares y la cancelación del libre paso de exportaciones.

Una región que mereció atención especial de los gobiernos involucrados en el TLC fue la zona fronteriza con los Estados Unidos. La dinámica demográfica y el ritmo del desarrollo industrial alteraban los equilibrios ambientales en ambos lados de la frontera. Las aguas domésticas residuales y la incineración de basura, los desechos agrícolas, los desperdicios sólidos y líquidos, las emisiones de polvo y gases tóxicos y el crecimiento incontenible de la mancha urbana, contribuyeron a deteriorar las condiciones ecológicas de esa zona. La solución a estos problemas tenía un carácter binacional y, por lo tanto, demandó acciones conjuntas y estrategias comunes.

Como parte de la negociación del TLC, entre los gobiernos de los Estados Unidos y de México se instrumentó a partir de 1992 el Programa Integral Ambiental Fronterizo, con la participación de la secretaria de Desarrollo Social, la *Environmental Protection Agency*, el sector empresarial de ambas naciones y los habitantes de la zona fronteriza. En México se constituyó un fondo permanente de contingencias ambientales para las ciudades fronterizas por 400 millones de dólares. Nunca antes nuestro país había destinado tantos recursos a un solo programa ambiental. Sus resultados dependerían en gran medida de la movilización social en la zona fronteriza.

En junio de 1991 la Fundación Nobel me entregó el premio Tierra Unida, en reconocimiento a la actividad en favor de la protección del ambiente y los ecosistemas del planeta. Al recibirlo, afirmé que estábamos decididos a defender nuestro patrimonio ambiental y armonizar nuestra vida colectiva con la naturaleza. En julio de 1992, en Londres, Gran Bretaña, recibí el Premio por Aportación al Mejoramiento Eco- lógico establecido por el Climate Institute. Era la primera vez que se lo daban a un jefe de Estado.

### **En el cuidado del agua, resultados alentadores**

No hay ciudad importante en el mundo que no esté ubicada junto a un río, un lago o el mar: En 1992 la Conferencia de Río dio importancia sin precedente al cuidado del agua. La razón era evidente: el agua se había convertido en uno de los recursos más escasos. En México, paradójicamente, escasez y exceso de agua han sido un fenómeno simultáneo.

Dos terceras partes de territorio mexicano son zonas áridas o semiáridas; el resto está constituido por zonas húmedas o subhúmeda. Hay regiones con 50 milímetros de precipitación al año, como algunos lugares cercanos al Río Colorado, y otras con más de 5,000 milímetros al año, como Zongolica, Veracruz. Durante los años noventa cada mexicano disponía en promedio de 5,200 metros cúbicos anuales, una cantidad excesiva si se comparaba con Egipto (30), o Israel (330). No obstante, los habitantes de los Estados Unidos la disponían del doble. Decidimos acometer metas de manera integral, no aislada. Había tres objetivos que podían compartir todas las zonas del país: abatir los rezagos existentes, mejorar la calidad del agua y hacer más eficiente su uso. Los tres objetivos tenían que alcanzarse en forma simultánea. ¿Cómo lograrlo?

Sin duda, se necesitaban más recursos financiero. Pero no sólo se trataba de obtener más dinero. Era necesario, además, construir un marco legal que apoyara estos programas y enfatizara la participación y corresponsabilidad de los usuarios. Se requería, también, de un equipo técnico y administrativo motivado y con gran capacidad.

Pusimos en marcha los programas. Partimos de una base formidable, construida a lo largo de varias generaciones. Ahí estaban las chinampa y el complejo hidráulico de la antigua Tenochitlan. También la construcción en el siglo XIX del Paso de Nochistongo y el desagüe de Huehuetoca. La notable presa La Boquilla de 1915, en su momento la más grande del mundo. Así como la disponibilidad de casi un millón de hectáreas bajo riego hacia 1919. Desde que en 1926 el presidente Plutarco Elías Calles creó la Comisión Nacional de Irrigación, sucesivos gobiernos construyeron más de 500 grandes presas, 50,000 kilómetros de canales y 60,000 pozos profundos. Esta obra de varias generaciones fue construida para regar más de seis millones de hectáreas. Lo anterior nos ubicaba en el séptimo lugar mundial en sistemas de riego. Para sumarnos con esfuerzo institucional, entre 1989 y 1994 abrimos más hectáreas al riego; al sumarlas a las rehabilitadas, llegamos a casi un millón de hectáreas. Al mismo tiempo se terminaron y construyeron 32 presas, con lo que en sólo seis años se aumentó en 10% la capacidad construida a lo largo de la historia.

Para alcanzar el objetivo de un uso más eficiente del agua y obtener mayores cosechas de alimentos se promovió la presencia de la sociedad civil. Así se constituyeron más de 310 asociaciones civiles de productores que administraron casi el 80% de los distritos de riego. Gracias a esta participación se elevó en 25% el uso del agua y se redujo en 45% el consumo de electricidad. **30**

Once campañas de comunicación social a través de radio y televisión contribuyeron a una mejor utilización del agua. Simultáneamente, más de 70 concertaciones con diferentes grupos sociales y empresariales dieron paso a promover el programa de Uso eficiente del agua. En 30 ciudades del país se incorporaron grupos de "niños Vigilantes del Agua", lo que sumó a las familias a esta tarea crucial.

También se consiguió abatir los rezagos existentes. En sólo seis años se llevó agua a 16.3 millones de mexicanos, principalmente en las colonias populares de las periferias de las ciudades y en las zonas rurales. Se garantizó el abasto de agua en las grandes ciudades del país: en Guadalajara, mediante la construcción del Sistema de la Zurda; en León con el acueducto de la Muralla; y, de manera relevante, en Monterrey, a través de la impresionante presa El Cuchillo-Solidaridad y su acueducto de abastecimiento urbano. También se concluyó la construcción de 36 acueductos para llevar más de 40 metros cúbicos adicionales por segundo a diferentes zonas del país.

Al purificar más de 195% del agua suministrada, 14,500 localidades eliminaron el riesgo de infecciones. Para reducir la contaminación de cuencas y ríos, y así evitar que las aguas negras contaminaran con sus descargas a otras regiones, se construyeron y rehabilitaron 419 plantas de tratamiento; para 1994 se aumentó en más de 30% la capacidad de tratamiento de aguas negras instalada hasta 1988.

Avanzar en estos propósitos demandó grandes recursos financieros. Pero no se recurrió al endeudamiento. Los trabajos fueron financiados en su mayor parte con recursos propios. En 1988, de cada peso gastado por la Comisión Nacional del Agua (CAN) sólo 21 centavos provenían de recursos propios; para 1994 la CAN financiaba el 95% de las obras con sus recursos. En total se canalizaron a estos programas 14,223 millones de pesos, casi 5 mil millones de dólares.

El notable incremento de recursos propios se debió a que la recaudación y cobro por servicios de agua se multiplicó por cinco a lo largo de la administración. La medida se llevó a cabo de manera equitativa y tuvo una influencia determinante en el ahorro del agua y en el abatimiento de su contaminación. La autosuficiencia financiera en los distritos de riego pasó de 18% en 1988 a 80% en 1994. y los recursos de los organismos operadores de agua potable pasaron de 650 millones de pesos al inicio de la administración a 5,500 millones al final. Estos recursos se complementaron con créditos por más de 2,300 millones de dólares, a los que se sumaron más de 1,000 millones del sector privado.

Los particulares participaron en el financiamiento de plantas de tratamiento de aguas residuales en 21 ciudades del país. Se alentó la inversión de industriales en plantas de tratamiento y sistemas de recirculación. Asimismo, se instaló el Registro Público de Derechos del Agua.

El Congreso expidió la nueva Ley de Aguas Nacionales. También se crearon la Ley Federal de Derechos y la Ley de Contribución de Mejoras para Obras Públicas Federales de Infraestructura Hidráulica. A estas legislaciones se sumaron 24 nuevas leyes estatales en materia de agua potable y saneamiento. Bajo la conducción del doctor Fernando González Villarreal, se incorporó a la Comisión Nacional del Agua un equipo de 2,200 profesionistas, después de reducir 44% la plantilla recibida en 1988. Fue una enorme tarea llevada a cabo por un equipo que apoyó la movilización social para el cuidado del agua, un recurso esencial.

1. Miguel de la Madrid declaró que el descuido fue "de Hacienda, de la Comisión Nacional de Valores y del Banco de México". Entrevista con Jorge Castañeda, en *La Herencia*, México: Alfaguara, 1999, p. 211.

2. Pedro Aspe, *El Camino Mexicano de la Transformación Económica*, México: FCE, 1993.

3. La estabilidad de precios se mantuvo a lo largo del sexenio. Si bien en 1990 hubo un repunte inflacionario al alcanzar 29.9%, en 1991 la inflación fue de 18.8%, en 1992 de 11.9% y en 1993 de sólo 8%. Por eso no se sostiene en la realidad la afirmación de un ex colaborador mío, quien años después afirmó que durante mi administración la estabilidad de precios sólo se logró ¡durante un mes! Véase *Institutional Investor*, mayo de 1997.

4. Banco de México, *Exposición sobre la Política Monetaria*, México, febrero 1995, p.20.

**Creció la economía cada año del sexenio**

5. En 1989 el PIB real creció 3.3%; en 1990, 4.4%; en 1991, 3.6%; en 1992, 2.8%; en 1993, 0.6% y en 1994 3.5% real. Banco de México, *Informe Anual 1994*, op. cit., p.293.

6. Existe abundante literatura que muestra que pueden tenerse altas tasas de crecimiento económico y bajos índices de avance social. El Banco Mundial publicaba sobre la evolución en los ochenta que "Brasil tuvo altas tasas de crecimiento... y Pakistán alcanzó 6% anual... [pero] es posible tener crecimiento económico sin mucho progreso social... Brasil tenía una de las tasas más altas de mortalidad de niños menores de 5 años, y Pakistán una de las tasas más bajas de inscripción en la primaria en el mundo". Banco Mundial, *World Development Report*, 1990, op.cit., p.51.

7. Fuente: Carlos Salinas de Gortari, *Sexto Informe de Gobierno, Anexo*, p. 326 (en lo sucesivo se citará como: Carlos Salinas de Gortari., *Sexto Informe, Anexo*; y E.Z.P., *Primer Informe, Anexo*, p. 27. El crecimiento de asegurados fue de 8.7% en 1989; 8.7% en 1990; 6.5% en 1991; 2.2% en 1992; 0.01% en 1993 y 1.3% en 1994.

8. C.S.G. *Sexto Informe, Anexo*.

9. Las cifras están contenidas en C.S.G., *Sexto Informe, Anexo*, p. 327

10. Por ejemplo, Enrique Krauze en su obra *La Presidencia Imperial*, en la página 42, utilizó datos de Gabriel Zaid y expresó que la burocracia llegó con De la Madrid a 4,365,500 personas; y sin citar una sola fuente, afirmó: "Salinas lo sostuvo en ese nivel". El dato y la afirmación de Krauze son falsas.

11. Los datos de 1988 y de 1994 son estimaciones del Consejo Nacional de Población. Véase C.S.G., *Sexto Informe Anexo*, p. 509; E.Z.P., *Primer Informe, Anexo*, p. 156. En 1990 el censo del INEGI mostró que la población total en México era de 83.5 millones de habitantes.

12. Para la serie anual 1988-1994 del PIB per cápita en dólares, se utilizaron los datos del Banco de México para el PIB anual; el tipo de cambio es el promedio del año; la población es la que proporciona CONAPO para cada año. Como el tipo de cambio tuvo un comportamiento ordenado a lo largo del sexenio, es comparable con el PIB per cápita en dólares que obtiene el Banco Mundial con el método Atlas. Los datos son: 1989: 2,520 dólares per cápita; 1990: 2,995; 1991: 3,376; 1992: 3,800 y 1993: 4,101 dólares.

13. se ha escrito que después del "error de diciembre", "el puntual para el crecimiento esperado... es el consumo privado, es decir el mercado interno... la opción de los mercados internacionales resultó (en 1995 y 1996) el punto de apoyo de México, el bálsamo frente a la gravedad de la catástrofe derivada del 'error de diciembre' de 1994". Alberto Barranco en *Reforma*, octubre 21 de 1997.

14. Los datos están tomados de INEGI, Sistema de Cuentas Nacionales de México; y E.Z.P., *Segundo Informe*, p. 24. En 1989 el consumo privado creció 7.2%; en 1990 6.4%; en 1991 4.6%; 1992 4.7%; en 1993 1.4% y en 1994 4.6%, todo en términos reales.

15. Pedro. Aspe, op. cit., p. 73.

16. Para una explicación más amplia de la recuperación del consumo a principios de los noventa, véase Banco de México, *Informe Anual 1992*.

17. Los datos del SAR están tomados de los Informes anuales del Banco de México para 1992, 1993 y 1994.

18. Guillermo Ortiz, *La reforma financiera y la desincorporación bancaria*. México: FCE, 1994, Capítulo VI.

19. *Reforma*, abril 23 de 1998.

20. En 1988 el balance del sector público fue de -12.5% del PIB; en 1989 de -5.6%; en 1990 de -3.9%, en 1991 de -1.5%; en 1992 tuvimos superávit fiscal de 0.5% del PIB; en 1993 de 0.7% del PIB y en 1994 de -0.3%. Estas cifras no incluyen los ingresos de la privatización de empresas pública. Fuente: Cuenta de la Hacienda Pública, citada en C.S.G., *Sexto Informe, Anexo*, p.84 y, E.Z.P., *Primer Informe, Anexo 1995*, p. 51. *El Informe anual 1994* del Banco de México reconoció: "Las finanzas públicas mostraron una situación fundamentalmente sana en 1994. Si se excluyen los ingresos extraordinarios, el sector público no financiero tuvo un moderado déficit económico de caja de 3,686 millones de pesos en 1994. Dicho déficit equivalió a 0.3% del PIB. Si se incluyen los ingresos por la venta de las acciones de los bancos y Telmex, que aún estaban en poder del Gobierno Federal, se obtuvo un superávit económico de 1,398 mnp en 1994, equivalente a 0.1% del PIB"#, p.89.

21. También disminuyó la tasa de las empresas de 42% a 35%. Véase Pedro Aspe, *El Camino Mexicano de la Transformación Económica*, México: FCE, 1993, p. 98. En 1989 se redujo en 21% la base gravable de las empresas. Se derogaron diversos impuestos especiales, se eliminaron bases especiales de tributación y se redujo la tasa de impuesto sobre adquisición de inmuebles del 10% al 2%. Asimismo se creó el impuesto de 2% a los activos de las empresas.

22. Los datos de recaudación para 1988 y 1994 provienen de la página de Internet de la SHCP, del 24 de agosto de 1997. Los datos del PIB provienen del Banco de México, *Informe anual, 1994*.

23. Para el detalle de la reforma fiscal, véase P. Aspe, op. cit, Capítulo II. Las querellas penales se hicieron sin excepciones y la autoridad nunca se desistió de ningún caso.

24. Los datos de recaudación del IVA para 1988 provienen de C.S.G., *Sexto Informe, Anexo*, p. 52. Los datos de 1994 provienen de la página Internet de SHCP de agosto 24 de 1997. Los datos del PIB son de Banxico, *Informe Anual*.

25. Pasaron de representar 16.6% del PIB en 1988, a 17.3% en 1994. Las fuentes son: SHCP, página Internet de agosto 24 de 1997; Banxico, op.cit

26. Fernando Benítez, *Relato de una vida. Conversaciones con Carlos Hank González*, México:

Editorial Océano, pp. 381-384.

27. Citado en *Gaceta de Solidaridad*, agosto 31 de 1992.

28. Citado en *Gaceta de Solidaridad*, agosto 31 de 1994.

29. *Ibíd.*

30. Las cifras están tomadas de Comisión Nacional del Agua, *Informe 1989-1994*. México, CNA, noviembre de 1994.

## 14

## LA REDUCCIÓN DE LA DEUDA INTERNA. LAS PRIVATIZACIONES

### Los bienes públicos para remediar los males sociales

La reducción de la deuda externa había contribuido a eliminar los pagos excesivos al exterior. Sin embargo, aún teníamos un flanco delicado: las finanzas públicas. Nuestra deuda interna era muy elevada. Al iniciar mi gobierno la deuda interna como proporción del PIB ascendía a 19%. **1** Cada año pagábamos los vencimientos del principal, pero lo más pesado era su servicio, es decir, cubrir los intereses. En 1988 la tasa de interés fue de 52% y el año anterior había sido de 122%. **2** El servicio de la deuda era una carga insostenible pues el pago de intereses absorbía casi la mitad de todo el presupuesto federal. La única manera de abatir esos pagos era reducir el saldo de la deuda. No faltó quien propusiera otro método: “Desatar la inflación para que se desplome el valor real de la deuda”. Ese método era inaceptable pues la inflación también hubiera desmoronado el valor del patrimonio familiar y de los salarios de los trabajadores. El único camino responsable era vender los activos del gobierno, pagar la deuda interna y así evitar el pago de intereses.

Parte importante de esa deuda la había contratado el gobierno en los años setenta para financiar el déficit fiscal, así como para crear o adquirir cientos de empresas cuya operación se subsidió por muchos años. Resultaba sensato y justo utilizar esas empresas para pagar la deuda, abatir su servicio y atender el gasto social, es decir, para remediar los males sociales.

### Privatizamos por necesidad, no por obedecer a una posición ideológica

En los setenta el gobierno acumuló un gran número de empresas públicas. Lo hizo deliberadamente, como parte de una estrategia. Dicha estrategia suponía que la mayor intervención estatal iba a reducir desigualdades ya modificar ciertas tendencias del desarrollo capitalista.

No hay evidencia de que se hayan alcanzado esos propósitos. A partir de 1970 y hasta 1982 el número de entidades paraestatales aumentó notablemente: pasó de 391 a 1,155. La mayoría de las entidades eran empresas (822), otras eran fideicomisos (231) y el resto organismos descentralizados (102). Todas requerían dinero del presupuesto público y una gran parte de ese dinero se obtuvo con endeudamiento. Para 1982, el déficit público era descomunal, pues superaba 10% del PIE: más del 70% de ese déficit provenía del sector paraestatal **3**

Algunas entidades paraestatales se habían incorporado al gobierno tras la quiebra de sus propietarios privados; esa incorporación no respondió a un propósito estratégico, sino a un intento de proteger el empleo. Por eso, el Estado adquirió y administró cadenas hoteleras, fábricas de casimires, salas de cine y hasta centros nocturnos. Muchas fueron rescatadas sin informar al público. El presidente Luis Echeverría estatizó la única compañía telefónica del país y el presidente José López Portillo nacionalizó la banca en septiembre de 1982. Algunas empresas públicas eran eficientes, otras no. Cubrir las pérdidas de las ineficientes exigió desviar del erario los recursos destinados a la salud, a la educación y al bienestar social. Para salvar esas empresas en realidad se echó mano de los recursos de los contribuyentes.

Las privatizaciones en México se iniciaron en 1983, durante la administración del presidente Miguel de la Madrid. La crisis originada en el endeudamiento de los setenta obligó a vender, liquidar y fusionar cientos de corporaciones estatales. Durante el sexenio del presidente De la Madrid (1982-1988), muchas entidades públicas se transfirieron al sector social o a gobiernos estatales y muchas otras (155) se vendieron. Su número total se redujo a 412. **4** En esta etapa pionera se vendieron principalmente empresas pequeñas, por lo que los recursos obtenidos fueron muy reducidos. **5**

En diciembre de 1988, al tomar posesión, decidí avanzar en ese proceso. Durante la campaña presidencial, las facciones del **PRI** vinculadas a las tesis populistas habían determinado apoyar al ingeniero Cuauhtémoc Cárdenas. Así que yo llegaba a la presidencia libre de compromisos ante esas facciones. Mi campaña no había tenido el apoyo de ciertos grupos cuyos privilegios corporativos iban a resultar afectados por

las reformas. Sin embargo, algunos otros permanecían dentro del Partido. Tenía que contener su avance y evitar una mayor erosión en las bases de apoyo al gobierno. Debía establecer nuevas alianzas. Incorporar a los obreros en diversas privatizaciones fue un camino para conseguirlo.

Las privatizaciones se llevaron a cabo no porque hubiera de por medio un proyecto ideológico que buscara disminuir al Estado; no estaba atrás la idea de privilegiar al individuo por encima de la comunidad. Al contrario: yo estaba convencido de que necesitábamos un país fuerte para defender nuestra soberanía. Sin embargo siempre sostuve que un gobierno grande no es sinónimo de Estado sólido: cuántas veces fuimos testigos de nacionalizaciones inusitadas o de rescates impresionantes, en el camino el Estado se debilitó. La defensa de la soberanía exigía un Estado eficiente y justo, no un Estado grande y monolítico. Sobre todo, requería de un Estado que no sustituyera la iniciativa de organización popular sino que la apoyara. Para fortalecerlo disminuimos su dependencia del endeudamiento y aumentamos su capacidad de responder a las iniciativas de las comunidades.

Al privatizar las empresas públicas no se renunció a la tarea de promover el desarrollo nacional. Un Estado más propietario no era necesariamente más justo. Modernizar el Estado no fue desaparecerlo; ni vender las paraestatales fue sinónimo de posponer sus funciones. Por el contrario: un gobierno moderno tenía que hacer frente a sus responsabilidades con los que menos tienen, siempre y cuando no pretendiera controlar los movimientos populares por la vía de los programas sociales.

#### **Las privatizaciones: oposición por convicción y oposición por negocio**

Al impulsar el proceso de privatización enfrentamos dos corrientes adversas. La primera, la más intensa, provino de todo un segmento de la *nomenclatura* incrustada en el partido y en el gobierno. La segunda venía de algunos funcionarios con larga trayectoria en el sector público. Estos últimos se habían formado personal y profesionalmente entre dos generaciones que asociaban el tamaño y la intervención del Estado con "los principios básicos" de la Revolución mexicana. Tenían la íntima certeza de que si el Estado aumentaba su intervención en la economía, habría mayores posibilidades de reducir las desigualdades generadas por los procesos internos de acumulación. En su concepto, un gobierno poderoso podría controlar mejor a los grupos empresariales en beneficio de los sectores populares. Su oposición a las privatizaciones respondía a convicciones muy arraigadas.

Para los grupos tradicionales el aumento del tamaño del Estado y la sobreintervención de la economía fueron una fuente constante de poder burocrático y de beneficios económicos. Los miles de puestos disponibles en las empresas públicas, el control sobre los contratos de obras y adquisiciones así como el control político que ejercían en sectores nacionales y en el ámbito regional, eran un medio formidable para ejercer un dominio corporativo y patrimonialista.

Las honestas convicciones de algunos servidores públicos y los grandes intereses de los grupos más favorecidos dentro del Estado y del Partido podían haberse combinado para construir un enorme frente opositor contra el proceso de privatización. Ante ese riesgo, que se materializó en las primeras horas del anuncio de la privatización de la compañía de teléfonos y de los bancos, diseñamos una estrategia integral. En primer lugar, partimos de una concepción sencilla pero profunda: los bienes públicos debían utilizarse para remediar los males sociales. Así, establecimos una premisa política: vendíamos para obtener recursos y liquidar deuda, no por una declaración en contra de la eficiencia del Estado. Privatizar no significaba considerar ineficiente toda intervención estatal (en algunos casos esa intervención había sido irreprochable). Por eso no abrimos un debate ideológico en torno a las privatizaciones. No creíamos en ese discurso.

#### **La neutralización de los opositores y la construcción del consenso a favor de las privatizaciones**

Quienes se oponían a las privatizaciones buscaron presentarlas como contrarias a una tradición que asociaba más propiedad estatal con más justicia. Sin embargo al vincular los ahorros en el pago de intereses con el financiamiento de programas sociales y con mejores remuneraciones a maestros y médicos, construimos un consenso a favor de las privatizaciones. En su momento, amplios sectores sociales reconocieron que las ventas de las empresas públicas les significaron un mejoramiento en sus niveles de vida. De esta manera resolvimos la discusión sobre las privatizaciones y sobre el uso de los fondos obtenidos. Con esta base neutralizamos a los

servidores públicos que legítimamente se oponían a la reducción de la presencia estatal. Pero a los grupos tradicionales que se beneficiaron del tamaño creciente del Estado no los íbamos a vencer con argumentos: había que atajarlos con hechos. Lo primero fue sumar aliados. Un caso paradigmático fue el de Telmex, la primera privatización importante que llevamos a cabo. La propusimos en 1989. Para realizarla, incorporamos en el proceso, de manera limpia y transparente, a los dirigentes y trabajadores del sindicato de telefonistas. Después, mediante entrevistas directas con Fidel Velázquez, contrarrestamos cualquier ofensiva del sector laboral del PRI.

Este proceso de diálogo, neutralización y suma de aliados, exigió horas, días y semanas de intensa y extenuante negociación. El gobierno tuvo de su lado la fuerza de su planteamiento y la eficacia de sus resultados. Los grupos tradicionales recibieron un ultimátum implícito: como partido y como gobierno debíamos responder al justo reclamo social, o prepararnos para perder el poder en elecciones transparentes. No se convencieron, no se rindieron pero tampoco impidieron que avanzáramos hacia nuestro objetivo. Fue el inicio de una larga batalla que no ha terminado.

### **La legitimidad del Estado exigía respuestas sociales: ¿cómo financiarlas?**

De inmediato pasamos a la ofensiva. Nuestro argumento central fue sólido: si íbamos a abrir la economía con el TLC, la única manera de defender nuestra soberanía era fortalecer la legitimidad del Estado. Ésa era la tesis central del liberalismo social. Pero se trataba de fortalecer la legitimidad ante la población, sobre todo ante los más necesitados. y ese reconocimiento sólo se obtendría si el gobierno, en lugar de su- plantar la iniciativa popular. abría espacios para la participación organizada de la sociedad civil en programas que elevaran Su nivel de vida. La seguridad nacional necesitaba programas sociales del pueblo, por el pueblo y para el pueblo.

Pero se planteaba una dificultad: ¿cómo financiar esos programas? Una opción a la vista era imprimir billetes en el banco central. Pero esto significaba recaer precisamente en aquello que deseábamos resolver: los efectos del endeudamiento excesivo provocado por el populismo.

Era indispensable elevar los recursos para los programas sociales. Aquí enfrentamos una disyuntiva. Existía una enorme presión para que los ingresos de las privatizaciones se utilizaran directamente para apoyar obras necesarias. Otros proponían que esos ingresos se emplearan en elevar el gasto social o en fortalecer los salarios. El problema estaba en que los salarios y las obras sociales indispensables pertenecían al rubro de gastos recurrentes. y el ingreso por las privatizaciones sólo se obtenía una sola vez: al vender las empresas. Era un dilema: ¿cómo atender gastos permanentes con ingresos de una sola vez?

### **Privatizamos, redujimos deuda y aumentamos gasto social: así se construyó el consenso político a favor de la estrategia**

La solución estuvo en utilizar el ingreso de las privatizaciones para pagar la deuda interna. Entre más redujéramos la deuda, menos intereses pagaríamos cada año. Los ingresos de las privatizaciones no se utilizaron para pagar gasto corriente. Se emplearon para cancelar deuda pública. Esto generó un ahorro permanente por los menores pagos de intereses, lo cual permitió un aumento sostenible y no inflacionario del gasto social.

Durante mi desempeño como presidente de la República, cada semana realizaba visitas a las comunidades más pobres del país. Jueves y viernes recorría las regiones campesinas más abandonadas las zonas indígenas más alejadas, las colonias populares o los asentamientos irregulares de migrantes alrededor de las ciudades. Dialogaba con sus habitantes, escuchaba sus planteamientos y tomaba decisiones para responder a sus demandas. Pero sobre todo, aprendía mucho al escucharlos. Entre los habitantes de esas colonias, uno me dijo con claridad excepcional:

Qué bueno, señor presidente, que vendieron la línea de aviación que tenía el gobierno, de esa manera nuestro trabajo fue apoyado para introducir el agua potable, pues antes, para conseguirla, teníamos que caminar varios kilómetros, con el tambo al hombro; hoy se ha resuelto aquí, en nuestra colonia con tomas de agua en las casas. y qué bueno porque al avión no nos hemos subido, y no entendíamos por qué el gobierno usaba tanto de su tiempo y de su dinero para decidir qué tipo de avión iba a usar para reponer su flota, en lugar de utilizar esas energías para responder a nuestras urgencias.

Sí. El problema del agua potable en esa colonia popular estaba resuelto. Con lo que se obtuvo por esa venta redujimos deuda y atendimos obras sociales. Creamos así el consenso social alrededor de la estrategia, pues mostramos que esas decisiones se traducían en beneficios directos a la población. Al vincular la privatización con la reducción de la deuda y el aumento de la obra social, creamos la aprobación colectiva y política que sostuvo nuestra estrategia económica.

Como he señalado, el proceso de desincorporación se realizó como parte de un proyecto dirigido a fortalecer a la sociedad. Se trataba también de descargar al Estado de los subsidios crecientes que otorgaba al sector paraestatal y de orientar esos recursos liberados a reducir la deuda para aumentar el gasto social. Con la privatización de la aerolínea el gobierno dejó de perder 100 millones de dólares al año y no tuvo que utilizar su crédito para adquirir nuevos aviones.

Con la privatización también se evitó que las empresas paraestatales continuaran absorbiendo importantes cantidades del crédito disponible en el país. En diciembre de 1988, cuando tomé posesión como presidente, Nafinsa destinaba casi todos sus recursos a apoyar ¡cuatro empresas estatales! Al final de mi gobierno, después del saneamiento fiscal y de las privatizaciones, Nafinsa había apoyado a más de 400,000 pequeñas y medianas empresas, prácticamente la mitad de las que existían en el país.<sup>6</sup>

Un factor no menos importante del proceso de descomposición del esquema estatista se vinculaba al deterioro del medio ambiente. Una mezcla de ineficiencia y falta de capital, aunada a esa suerte de cultura de la impunidad que lleva a las burocracias de todo el mundo a ignorar leyes y reglamentos, había propiciado que muchas empresas públicas ignoraran el cumplimiento de la relativamente nueva normatividad de protección ecológica o carecieran de recursos para cumplirla.

En el transcurso de mi campaña electoral los habitantes de algunas comunidades aledañas a las grandes empresas públicas solían quejarse de la enorme contaminación que éstas provocaban. Al agravio se unía la burla, pues ya eran rutinarias las promesas periódicas y su incumplimiento sistemático. Tal era el caso de las siderúrgicas y los ingenios azucareros propiedad del Estado, cuyas emisiones al aire o descargas a los ríos se habían convertido en una fuente de constantes padecimientos para la población. En estos casos, entre las condiciones de venta a los particulares se incluyó la exigencia de inyectar dinero para cumplir con las normas de protección del medio ambiente.

### **Más de veinte pasos cuidadosos para privatizar cada empresa**

Crearnos una pequeña oficina de desincorporación para tener transparencia en las operaciones de privatización. Trazados los principios que fundamentaron las privatizaciones, se integró un equipo compacto, responsable del proceso. Se ubicó por mandato legal en la Secretaría de Hacienda, bajo la conducción de Pedro Aspe. Aspe constituyó en 1990 la Unidad de Desincorporación de Entidades Paraestatales Públicas. Se designó como su titular a Jacques Rogozinski, un servidor público serio, capaz y honesto.

La privatización de cada empresa tenía que recorrer 21 etapas precisas. Así se garantizaba la transparencia de la operación. Entre otros, el proceso implicaba los siguientes pasos: desincorporación y propuesta de venta por parte de la Secretaría de Programación y Presupuesto; dictamen de la Comisión Intersecretarial de Gasto-Financiamiento; acuerdo para resectorizar la empresa en Hacienda; análisis de la empresa; estrategia de venta con su perfil y prospecto; convocatoria pública; recepción de propuestas; visitas técnicas a la empresa; dictamen de estados financieros; autorización y resolución de venta; contratos de compra-venta; depósitos de recursos en la Tesorería de la Federación; entrega de la empresa; auditoría de compra; reclamaciones; integración y distribución del "Libro Blanco".<sup>7</sup>

La Unidad de Desincorporación tenía un personal muy reducido, lo que le permitió mantener el control del operativo sin desviaciones ni presiones burocráticas. No actuó de manera independiente, pues se sometió al marco legal ya las disposiciones administrativas, así como a la revisión de la Comisión Intersecretarial de Gasto-Financiamiento.

Esta Comisión, creada desde los setenta para coordinar el área del gasto con la del ingreso, se

institucionalizó durante la administración del presidente De la Madrid. Durante la mía operó cada semana. Contaba con un Secretario Técnico y participaban en ella los secretarios de Hacienda, Programación y Presupuesto, Controlaría, Comercio y Trabajo y el Banco de México; en caso necesario, se invitaba a los titulares de otras áreas. Las minutas de las reuniones semanales de la Comisión confirman que sus decisiones fueron tomadas de manera colegiada y corresponsable. Fue un elemento adicional que rechazó la discrecionalidad en las decisiones y garantizó la transparencia en el proceso de privatización. La única desincorporación que no pasó por la Comisión de Gasto-Financiamiento fue la de la banca. Para ese proyecto tan complejo se acordó crear formalmente, previo decreto público, la Comisión de Desincorporación Bancaria, como se verá más adelante.

Para neutralizar resistencias al interior de la burocracia, la única etapa en la que participé en las privatizaciones fue en la reunión con los miembros del gabinete bajo cuya responsabilidad estaban ubicadas las empresas a vender. Un estudio cuidadoso y fundado para cada empresa y el intercambio de opiniones con mi gabinete iniciaba el proceso. Se les comunicaba cada disposición a los altos funcionarios de las empresas involucradas, se les exponían las razones que habían conducido a la determinación final, se les hacía ver que sus áreas contarían con parte de los recursos presupuestales derivados de la reducción del servicio de la deuda y que ya no se utilizarían para subsidiar esas empresas, y se les convocaba a trabajar a favor del proceso. Finalmente, se les pedía que ellos desarrollaran una labor similar de convencimiento con sus equipos.

Con el anuncio de las medidas también se les notificaba que la empresa envuelta en el proceso de privatización pasaba a depender de la Secretaría de Hacienda, como la responsable de llevar a cabo la venta. Se sabía que, de esa manera, ésta se realizaría con agilidad. A lo largo del procedimiento mantuve cercanía constante con los legisladores del PRI y de otros partidos, para construir un consenso entre ellos. Había que sumar también a los gobernadores de los estados donde se encontraban asentadas algunas de las entidades en proceso de privatización, pues las ventas involucraban importantes repercusiones locales. De esa manera se neutralizaron resistencias al interior de las burocracias y del Partido.

Entre 1989 y 1994, vendimos 261 empresas públicas. Fueron las que más recursos aportaron a la reducción de la deuda. Las empresas restantes fueron sometidas a procesos de liquidación o de fusión. Sólo quedaron 219 entidades a cargo del gobierno, 8 de las cuales 70 eran propiamente empresas; algunas se tuvieron que establecer durante mi gobierno, como las Administraciones Portuarias Integrales, creadas con el fin de modernizar el sistema portuario. Fue una reducción notable respecto de las 1,155 entidades paraestatales que existían en 1982, cuando empezó el proceso. Al mismo tiempo, conservamos aquellas que resultaban necesarias para el desarrollo nacional: fue el caso de Pemex, la Comisión Federal de Electricidad, Conasupo y el Instituto Mexicano del Seguro Social, entre otras. A cada una la sometimos a programas de eficiencia, en particular a Pemex, como se verá más adelante

Nos retiramos completamente de más de 40 ramas de la actividad económica, como la textil, la azucarera y la hotelera. Del total vendido el 112% pasó al sector social. Casi todo el conjunto desincorporado permaneció en manos de mexicanos; sólo 16 entidades quedaron en propiedad mayoritaria de extranjeros. La regionalización del proceso alentó una generación de empresarios pequeños, medianos y grandes distribuidos en toda la República. 9

Debido al peso excesivo de la deuda interna, tuvimos que privatizar casi todas las empresas que no jugaban un papel estratégico. No era posible venderlas poco a poco, pues el tamaño de la deuda nos ahogaba. Durante la administración de Miguel de la Madrid habíamos aprendido a no aplicar un criterio único a la hora de ofertar las empresas que se privatizaban. Las vendimos de contado para garantizar que no se intentaría devolverlas y que su futuro quedara en manos del nuevo inversionista. Se buscó maximizar la posibilidad de que la empresa se desarrollara sin subsidios en el mediano plazo. Las ventas se realizaron en el menor tiempo posible, pero la oferta se colocó en el mercado en el momento preciso. y en todos los casos se informó a la población.

La estrategia integral de cambios creó condiciones para que las empresas vendidas pudieran funcionar de manera adecuada y para elevar la eficiencia de las que se conservaron en el sector público. A quienes las adquirirían se le hizo saber con claridad que el Estado no iba a subsidiar esas empresas ni a protegerlas de la competencia. Los compradores estaban obligados a volverlas eficientes.

Durante mi administración las privatizaciones se hicieron bajo subasta pública, a diferencia de lo que ocurrió en países como el Reino Unido, donde la venta se realizó a través de la Bolsa de Valores. En México esto no fue posible debido a que sólo unas cuantas entidades del sector público estaban registradas en el mercado bursátil. La excepción fue Telmex, y sólo en parte, como se verá más adelante.

### **Para privatizar, la Constitución exigía subastas públicas y el mejor precio**

El sustento legal para la desincorporación estaba claramente estipulado en los artículos constitucionales 25, 28 y 134. Este último, en el párrafo segundo, señalaba los requisitos para efectuar la privatización de una empresa paraestatal:

[La privatización] se llevará a cabo a través de licitaciones públicas mediante convocatoria pública, para que libremente se presenten proposiciones solventes en sobre cerrado, que será abierto públicamente a fin de asegurar al Estado las mejores condiciones disponibles en cuanto a precio, calidad, financiamiento, oportunidad y de- más circunstancias pertinentes.

Para cumplir con el mandato constitucional, cada una de las empresas paraestatales que privatizamos se sometió a los 21 pasos mencionados. Pedro Aspe y Jacques Rogozinski han descrito cada uno de estos trámites y las modalidades del proceso de desincorporación.<sup>10</sup>

Aunque la mayoría de las privatizaciones no demandó cambios legislativos, al interior del Congreso se generaron inquietudes que era necesario disipar. En el Congreso tenía que analizarse y debatirse cada venta; por eso al concluir la privatización de una empresa, enviábamos a los congresistas los llamados Libros Blancos, que contenían el detalle de la operación. Estos libros se analizaron a través de la Contaduría Mayor de Hacienda en el Congreso la cual presentó sus conclusiones al pleno de la Cámara de Diputados. Todos los partidos políticos fueron informados del proceso y revisaron los resultados de las auditorías.

Cada una de las subastas públicas se anunció a través de los medios masivos de comunicación. También con la publicación de los Libros Blancos de cada proceso. Como se ha dicho, estos libros describían en detalle los pasos seguidos, su sustento legal, los responsables de la venta, los documentos integrados a los expedientes y la opinión de los auditores. Asimismo, en ellos podía verificarse la rectitud y la imparcialidad que normaron el proceso privatizador. Las dimensiones de los libros variaban de acuerdo a los requerimientos de cada caso. Existían empresas con Libros Blancos de un solo volumen, como el Ingenio La Purísima; de dos tomos, como Astilleros Unidos de Veracruz; de cuatro, como Teléfonos de México; y hasta de 39 y 40 tomos como Altos Hornos de México y Siderúrgica Lázaro Cárdenas-Las Truchas. La Coordinación General de la Unidad de Desincorporación enviaba el Libro Blanco a la coordinadora sectorial y a la Secretaría de la Contraloría General de la Federación, para que llevaran a cabo el seguimiento y el control del proceso. Asimismo, se entregó un ejemplar de cada uno de estos libros a la Contaduría Mayor de Hacienda de la H Cámara de Diputados, con el objeto de que procediera a las evaluaciones correspondientes de las sociedades vendidas. La Unidad de Desincorporación conservó un informe adicional en sus archivos. **11**

### **También se informó a la opinión pública de cada privatización**

Para que la población estuviera mejor informada, se publicó el libro *Desincorporación de entidades paraestatales*.<sup>12</sup> Contiene los detalles de los bienes enajenados, el motivo y el fundamento de su venta, así como la descripción del sistema de desincorporación del patrimonio público y su licitación y vigilancia. Se incluye, por cierto, la cédula específica de cada empresa privatizada; el nombre del auditor externo; los números de oficio y el acuerdo para su venta; los nombres de las personas o grupos que las adquirieron, así como la cantidad que pagaron; el acta de compraventa, liquidación o fusión, transmisión o extinción y, finalmente, la opinión de los comisarios públicos responsables de su custodia. Como corolario, el libro informa sobre el total de ingresos que se obtuvieron ya qué se destinaron. Consta de más de 600 páginas y se acompaña de un disquete para su fácil consulta.

De manera insistente explicamos a la opinión pública las bases de nuestra postura. Según las encuestas que levantamos, la gente estaba convencida de que los ingresos obtenidos con las privatizaciones nos permitían realizar un mayor gasto social. Al mantener informados a los más amplios grupos de la población evitamos que

la oposición convocara a movilizaciones masivas contra las privatizaciones. Esta misma política neutralizó a los sectores conservadores del PRI, que se resistían a perder los privilegios que obtenían a través de las empresas del Estado.

Estudios internacionales han confirmado que “una condición esencial para la reforma exitosa del sector paraestatal es la credibilidad gubernamental, un gobierno creíble es el que mantiene sus promesas y compromisos” <sup>13</sup> Cumplir la palabra empeñada y evitar indecisiones fue la clave para llevar a buen término el proceso.

Al igual que durante la privatización de la banca, al efectuar las demás desincorporaciones se cumplieron requisitos estrictamente cotejables. Con este objeto, recurrimos al sistema de rendición de cuentas conocido como *accountability*, utilizado en los países con regímenes de responsabilidades públicas muy exigentes.

### **Ingresos obtenidos de las privatizaciones**

La Secretaría de Hacienda integró una cuenta especial en la Tesorería de la Federación, denominada Fondo de Contingencia Económica; su objeto era evitar que el dinero de las privatizaciones se confundiera con otras partidas del presupuesto y, sobre todo, que el reconocimiento y la auditoría de esos recursos se hicieran en forma transparente. De esta cuenta se informó cada año al Congreso; además, yo mismo lo hice en cada uno de los informes presidenciales. La propia Secretaría de Hacienda presentó el saldo final ante el Congreso en 1995.

Con la privatización de las empresas se obtuvieron fondos por \$66,143 millones de pesos. De este monto, 39,711 millones correspondieron a la privatización de la banca, 19,336 millones a la venta de Teléfonos de México y 7,096 millones a la venta de otras empresas públicas. Los intereses que se obtuvieron al mantener estos recursos en el Fondo de Contingencia ascendieron a 3,271 millones.<sup>14</sup>

En total, los ingresos obtenidos de las privatizaciones entre 1989 y 1994 ascendieron a 69,415 millones de pesos,<sup>15</sup> equivalentes a 23 mil millones de dólares.

Ingresos totales por privatizaciones: 69,415 millones de pesos

Todos estos fondos se utilizaron para amortizar la deuda pública interna.<sup>16</sup> Así se hizo hasta el último día de mi administración. Al presentar el informe final sobre el Fondo de Contingencia, la Secretaría de Hacienda desglosó el detalle de estos pagos:

Con los recursos de la privatización de empresas se amortizó deuda pública por 69,415 millones de nuevos pesos (monto equivalente al total de las entradas por las ventas). De éstos 65,044 millones de nuevos pesos se destinaron a la amortización de valores gubernamentales; 2,685 se aplicaron tanto a la liquidación de acciones del Banco de México en el Fondo de Protección al Ahorro, como a la cancelación de otros pasivos bancarios. Los 1,686 millones restantes se utilizaron para amortizar los adeudos de las empresas desincorporadas. <sup>17</sup>

### **Destino de los ingresos de las privatizaciones**

Aún conservo copia de los recibos por pago de la deuda interna con recursos provenientes del Fondo de Contingencia; ese fondo, no hay que olvidarlo, se constituyó con los ingresos de las privatizaciones. Todos estos procedimientos fueron claramente documentados ante el Congreso de la Unión. Como ya se dijo, la integración de estos informes se ajustó estrictamente a métodos técnicos y legales compatibles con los sistemas de responsabilidad y rendición de cuentas. Esto le permitirá a los historiadores verificar la transparencia con que se llevaron a cabo los procesos de desmantelamiento del viejo orden corporativo y clientelar. Lo demás han sido calumnias seguramente inducidas por los afectados.

### **Notable reducción de la deuda interna**

Al utilizar el total de los ingresos de las privatizaciones en el pago de la deuda interna, bajamos su relación con respecto al PIE. En 1988 representaba el 19%; para 1994 la proporción de la deuda interna con

respecto al PIE se redujo a sólo 6%.**18**

De esta forma se redujo el pago de intereses. En 1988 pagábamos por intereses internos y externos casi 18% del PIB; al final de mi gobierno sólo pagábamos el equivalente al 2.8%.**19**

Es importante resaltar que el pago de intereses al principio de mi gobierno absorbía casi la mitad del presupuesto; al final, con la reducción de la deuda interna y externa, sólo demandaba la décima parte de los gastos públicos. **20**

Logramos, pues, disminuir sensiblemente el monto de la deuda interna y, en consecuencia, abatir los pagos de sus intereses. Fue así cómo alcanzamos un ahorro permanente mediante un ingreso único.

Conviene recordar que los intereses que año con año teníamos que pagar eran por deuda contratada en años anteriores; esos créditos habían servido para que los mexicanos de entonces pudieran elevaron su poder adquisitivo, para realizar obras e incluso para pagar salarios. Las generaciones siguientes tuvieron que enfrentar su amortización y ser- vicio; los pagos por intereses se realizaban anualmente. Encontramos la manera de que esa generación y las siguientes se beneficiaran de los ingresos obtenidos con la privatización. Las empresas paraestatales que se vendieron mediante subasta pública eran activos de la Nación; es decir, del pueblo mexicano.

Dicho de otra manera: con el ingreso de la venta de esos activos propiedad de la Nación, conseguimos reducir en el presente lo que las generaciones de mañana hubieran tenido que pagar. Se sacrificó con- sumo presente a cambio de un bienestar mayor para los mexicanos del futuro. Los mexicanos de mañana ya no tendrían que costear amortizaciones; los de nuestra generación ya no tendrían que abonar intereses. Doble ahorro doble beneficio.

Ése era el diseño. Pero el "error de diciembre" y Fobaproa multiplicaron la deuda interna; a partir de 1995, el pago de intereses disminuyó los recursos al gasto social.

### **Cayó el pago de intereses, creció el gasto social. No hubo déficit**

En nuestra administración pudimos abrir espacio en el presupuesto para un mayor gasto social de forma permanente y sin déficit fiscal. Gastábamos menos, pero mejor. Con la caída del pago de los intereses de la deuda, el egreso neto del sector público se redujo un 25% real durante mi administración; al mismo tiempo, duplicamos el gasto social, también en términos reales. Se puede afirmar que gastamos menos en intereses e invertimos más en programas sociales y en infraestructura básica. El gasto social al término de mi administración representaba más de la mitad del presupuesto público. Habíamos cambiado por completo la estructura del presupuesto. Como se verá más adelante, la proporción del gasto social en el **PIB** también creció: pasó de 6% en 1988 a más del 10% en 1994. **21**

Los recursos liberados del pago de intereses nos facilitaron llevar a cabo los programas sociales más ambiciosos de los tiempos modernos. El gasto en educación, por ejemplo, se duplicó en término reales; creció 103.4% y llegó a su relación más alta respecto al **PIB** en el siglo XX. También creció en términos reales el presupuesto para otros rubros prioritarios del gasto social como salud; desarrollo urbano, agua potable y ecología; abasto; justicia y seguridad; y en desarrollo rural. Además, se puso en marcha el Programa Nacional de Solidaridad

### **La privatización de Teléfonos de México**

El lunes 18 de septiembre de 1989, los trabajadores telefonistas me escuchaban con gran atención y seriedad. Estábamos reunidos en las instalaciones de su Sindicato Nacional. Acababa de proponerles la privatización de la empresa en la que laboraban. La medida era de gran significado para todos ellos, pues estaba de por medio su fuente de trabajo. Cuando me invitaron a la sede de su gremio, no esperaban que, como respuesta a sus planteamientos, les propusiera la privatización de la empresa más importante en telecomunicaciones de toda América Latina, Teléfonos de México (Telmex).

En 1989 Telmex tenía más de un siglo de existencia y sólo 16 años de pertenecer al sector público, pues la empresa fue enfatizada durante la administración del presidente Luis Echeverría. Sin duda, Telmex tuvo administradores públicos eficientes, pero el Estado mexicano no dispuso de recursos para financiar su expansión. A fines de los ochenta, de cada diez hogares mexicanos ocho carecían del servicio telefónico; además, había más de un millón y medio de solicitudes de instalación pendientes. El asunto era particularmente grave, pues el desarrollo de la infraestructura telefónica era indispensable para el crecimiento del país. **22**

Decidí hacer la propuesta de la privatización ante los trabajadores telefonistas porque sin su apoyo el proceso hubiera sido muy complicado. Quería que la iniciativa avanzara con ellos, no contra ellos. También deseaba probar que las privatizaciones no implicaban ni despido de trabajadores ni abandono de las responsabilidades del Estado frente a los obreros. Ese día, durante la asamblea de la organización, los trabajadores de Telmex me habían planteado la necesidad de un aumento salarial. En aquel viejo sistema que normaba la operación de nuestras empresas estatales, el patrón era el gobierno y el mismo presidente de la República, quien con frecuencia debía decidir los asuntos salariales así como resolver otros aspectos de orden administrativo.

Frente al sindicato de los telefonistas, uno de los mejor organizados, conocido por su capacidad para debatir y por la participación in- formada de sus bases y dirigentes, intenté ofrecer una respuesta que fuera a la raíz de la situación. Les hice ver que para obtener un aumento salarial tenía que registrarse un crecimiento importante en la productividad de la empresa; que ese crecimiento sólo podría alcanzarse con una empresa en expansión; que el desarrollo de Telmex demandaba una inversión para los siguientes cinco años equivalente a 10,000 millones de dólares, la misma cantidad que requería la modernización del sistema de educación pública del país; que ante la escasez de recursos para atender todas las prioridades había que optar y la decisión más justa era obvia: los fondos federales debían canalizarse a la enseñanza, por lo que el dinero necesario para la expansión de Telmex tendría que venir del capital privado. Si querían obtener remuneraciones superiores, salir triunfadores en sus luchas y conservar sus empleos, era necesario promover la privatización de su empresa. Les insistí que, de llevarse a cabo mi propuesta, ellos podrían participar como accionistas en la nueva organización.

El dirigente nacional del sindicato, Francisco Hernández Juárez, hombre de gran sentido político, aceptó el reto. Después de varias semanas de intenso debate y diálogo, sometió el fallo a la votación de las bases. 50,000 trabajadores telefonistas aceptaron por mayoría abrumadora la privatización. Se instrumentó un crédito puente para que los propios trabajadores adquirieran acciones de la nueva compañía. A pesar de que el plazo para pagarlo era largo, cuando los títulos subieron sustancialmente de valor el sindicato resolvió vender una parte de ellos al nuevo precio, con lo que pudo liquidar el adeudo y conservar otra fracción importante para el futuro. Conviene destacar que aun cuando los propietarios de esas acciones eran individuos, ya pesar de que el sindicato no las administraba, los tenedores determinaron integrarlas en un fondo colectivo a través de un fideicomiso. Con estos activos como aval, lograron con los bancos préstamos especiales para adquisición de vivienda y compra de bienes muebles, entre otros. **23**

### **La de Telmex fue considerada una privatización ejemplar. Era indispensable regular a la nueva empresa**

En el Título de Concesión de Telmex se regularon tarifas, planes de expansión y relaciones con consumidores, autoridad y otros prestados de servicios de telecomunicación. La privatización de Telmex requirió un trabajo previo muy cuidadoso. Se tuvo que elaborar el llamado Título de Concesión, el cual planteaba metas específicas de crecimiento y de calidad en el servicio. Con ese título también se garantizó que la propiedad y el control de Telmex quedara en manos de mexicanos. También se procedió a valorar la empresa, fincar las auditorías y convocar a la licitación pública.

El resultado de la subasta pública y abierta se anunció el 9 de diciembre de 1990, más de un año después de haberse propuesto la venta. Se obtuvieron 19,336 millones de pesos. Se destinaron al Fondo establecido en la Tesorería de la Federación para pagar deuda pública. De acuerdo al monto recibido por su venta, la privatización de Telmex se convirtió en la cuarta más importante del mundo.

El precio de la venta provocó opiniones encontradas: al anunciarse el grupo ganador, el gobierno obtuvo

por las acciones una cantidad diez veces superior a la que se había fijado un año antes. Por eso, en el momento de la privatización se dijo que la empresa se había vendido muy cara y que eso afectaría la capacidad de los adquirentes para cumplir el ambicioso programa de inversiones que les imponía el Título de Concesión. Cuando la cotización de las acciones de Telmex subió en la bolsa, entonces se dijo que el Estado había vendido barato. Sin embargo, la empresa aumentó su valor precisamente porque, ya como empresa privada, llevó a cabo un programa de inversiones por más de 10.000 millones de dólares; esto ocasionó que elevara su productividad y rendimiento. **24**

El Título de Concesión determinaba que la propiedad mayoritaria y el control del consejo de administración de Telmex siempre deberán estar en manos mexicanas. De los tres grupos que participaron en la subasta pública, la oferta mayor la hizo el integrado por tres empresas Grupo Carso (mexicano) que además tenía la parte mayoritaria, Southwestern Bell de Estados Unidos y France Telecom, francesa. Con participación estatal. Este grupo pagó casi 5% arriba del segundo lugar. No hubo reclamos por el resultado. La venta procedió por etapas. La primera consistió en la venta de las acciones de control de la empresa. Fue la que ganó el grupo antes mencionado. Después, el gobierno dio un segundo paso al colocar el resto de las acciones en todo el mundo. La compañía se inscribió en el Mercado de Valores Nueva York (fue la primera vez que una empresa mexicana lo hacía).

Para cotizar en el mercado norteamericano, tuvieron que presentarse en Estados Unidos, de manera totalmente transparente, tanto los pormenores de su compraventa como el detalle y listado de cada uno de sus nuevos propietarios. Al colocar los títulos se contrataron los servicios de varios asesores especializados, tanto nacionales como extranjeros; también se solicitó la asistencia de algunos bancos con experiencia en este tipo de transacciones. Su selección se dio mediante concurso. Para México quedaron como responsables Acciones y Valores, Operadora de Bolsa, Inversora Bursátil y Grupo Bursátil Mexicano.

#### **Intervención de instituciones financieras internacionales para garantizar la transparencia de la privatización de Telmex**

Para el resto del mundo, el banco agente fue Goldman Sachs & Co encabezado por Robert Rubin, quien más tarde sería el secretario del Tesoro con Bill Clinton. Rubin conoció el detalle de todo el proceso de la privatización de Telmex y su transparencia. También tomaron parte Bear Stearns y Merrill Lynch (E.U.A.); S.C Warburg Securities (Reino Unido); Paribas Capital Markets Group (Francia); Credit Suisse First Boston (Suiza); Deutsche Bank (Alemania); Wood Gundy (Canadá) y Nomura Securities (Japón) **25**

La labor de promoción para anunciar la venta en el mundo entero fue muy intensa, pues era indispensable dar a conocer a los inversionistas la información precisa sobre Telmex. En consecuencia, se realizaron presentaciones en 25 ciudades de México, Estados Unidos, Canadá, Alemania, Dinamarca, Francia, Holanda, Reino Unido, Suecia, Suiza y Japón; asimismo, se distribuyeron más de 60,000 documentos explicativos y analíticos en varios idiomas. Este esfuerzo significó una oportunidad excelente para promover en general la inversión en el país y de esa manera incrementar los flujos de capital hacia México y generar más empleos.

#### **Se privatizó Telmex, pero de inmediato se reguló la empresa y también las telecomunicaciones**

Tres meses antes del resultado de la subasta, en agosto de 1990, se expidió el nuevo Título de Concesión de Telmex. Al poco tiempo, el 29 de octubre, se publicó el Reglamento de las Telecomunicaciones; fue el primero en la historia de México. Su propósito fue promover un sistema de competencia en una actividad que tenía elementos monopólicos, en México y en todo el mundo. En primer lugar, como eran sumamente costosas las conexiones entre cada aparato terminal, los mercados no estimulaban la existencia de varias compañías (cuando en México se contaba con varias, a principio del siglo XX, hubieron muchos problemas para interconectarse y dieron nacimiento a la empresa única, Teléfonos de México). Exigía además coordinación en la inversión en instalaciones, pues resultaría excesivo el costo de duplicar postes de teléfono, excavaciones en el pavimento, entre otras. Además, ciudades pequeñas no eran atendidas por más de una compañía y en ocasiones ni eso. Por eso en casi todos los países se otorgaron concesiones para servicio exclusivo. Sin embargo, eso promovía el monopolio que sin regulación facilitaba el alza de precios y la deficiencia de la red. **26** Al mismo tiempo, todos los servicios conexos a la telefonía y a las telecomunicaciones, que eran muy competitivos, se

desregularon.

Por eso se fijaron en el Título de Concesión regulaciones en tarifas y en planes de expansión. No se hizo a nivel de ley, pues se trataba de una actividad cuya tecnología era muy dinámica. Se procedió a regular las relaciones de Telmex con el resto de la industria de telecomunicaciones, con los consumidores y con la autoridad; se normaron las tarifas y la expansión y la calidad; y se fijaron reglas precisas para la interconexión de otros prestadores de servicios, como celulares y larga distancia. **27**

Antes de estas regulaciones, Telmex podía obligar a sus usuarios a adquirir un determinado tipo de equipo, computadoras o cableado y en general a precios muy altos. Podía impedir a sus proveedores surtir a terceros; decidía cómo se traspasaban las líneas a otros domicilios con pagos desproporcionados (por eso, muchos usuarios mantenían el contrato a nombre del dueño anterior). Por el contrario, Telmex estaba impedido para transmitir señales diferentes de “voz”, como fax o computadoras o señales de televisión de terceros. Tenía que aprovecharse su infraestructura sin que la empresa controlara esos otros servicios. Además, sus tarifas estaban muy mal diseñadas (o para beneficios específicos) donde las de larga distancia subsidiaban a las llamadas locales.

### **El cumplimiento del Título de Concesión permitió resultados alentadores**

El grupo que ganó la subasta pública se obligó a cumplir el Título de Concesión. Éste le imponía a los nuevos propietarios metas de crecimiento, de calidad del servicio y de atención a pequeñas comunidades, para evitar que la empresa ejerciera su ventaja monopólica. También se estableció una tasa de expansión de líneas del 12% anual. Esta meta fue rebasada. Las líneas en servicio prácticamente se duplicaron durante mi administración: pasaron de 4.3 millones en 1988 a 8.5 millones en 1994. Esto permitió resolver una de las demandas más sentidas de la sociedad; antes de la privatización el solicitante tenía que esperar un año para obtener una nueva línea, y a partir de la expansión de la empresa el plazo se redujo a cuatro semanas.

No se descuidó un aspecto social esencial: la atención al servicio público y a las comunidades rurales. En esta materia el Título de Concesión fue muy estricto. El número de poblaciones rurales atendidas pasó de 6,352 a 21,263, además, los teléfonos públicos en operación se multiplicaron por cuatro y llegaron a más de 200,000. Como parte de la renovación tecnológica, se puso en operación la fibra óptica, de ser prácticamente inexistente en 1988, al final del sexenio había casi 12,500kilómetros instalados. **28**

Este proceso de crecimiento trajo consigo un elevado aumento de la productividad laboral. El número de líneas atendidas por trabajador se incrementó en casi 30%. Además, se cumplió un compromiso esencial con el sindicato: la privatización no implicó el cese de personal. La expansión de Telmex se hizo con el mismo número de trabajadores: 50,000 dedicados telefonistas.

La telefonía celular se introdujo a través de compañías que competían con Telmex. Se determinó que debían haber cuando menos dos concesionarios por cada región del país, y Telmex podía ser uno de ellos. Para obtener la concesión celular, cada uno de los nuevos prestadores de ese servicio tuvo que pagar por sus concesiones cuando menos la cantidad que Telmex erogó para poder prestar su propio servicio de teléfonos celulares. No hubieron excepciones.

### **Un paso imprescindible: la apertura de la telefonía de larga distancia**

Desde que se privatizó Telmex en 1990, el Título de Concesión dispuso que la telefonía de larga distancia tendría que abrirse a la competencia con otras compañías a partir de 1997. Se anticipaba que cada empresa que participara en los servicios de larga distancia emplearía los mejores recursos tecnológicos. Además, las nuevas compañías harían fluir recursos masivos en este servicio, lo que iba a generar empleos adicionales. y lo más importante: la competencia iba a fomentar precios más asequibles para los consumidores.

Con esta apertura allanamos el desarrollo de las telecomunicaciones para la siguiente administración; al mismo tiempo, sentamos las bases para que fuese uno de los servicios más desregulados en el mundo, lo que le otorgó a México una ventaja en las décadas por venir. **29** Esta disposición adoptada durante mi gobierno,

permitió que el área de la telefonía se convirtiera en un gran atractivo para las inversiones: durante 1996 y 1997 produjo una gran entrada de capitales destinados al servicio de larga distancia; esto colocó a la industria de telecomunicaciones mexicana entre las más promisorias del mundo, como lo señaló el *Financial Times* en un reportaje especial de marzo de 1997.<sup>30</sup> Paradójicamente, a finales de ese año aún se debatía en los Estados Unidos sobre la posibilidad de dar pasos concretos hacia la apertura de los servicios telefónicos de larga distancia. a pesar de que el Congreso estadounidense había decidido desde 1996 que esa apertura se llevara a cabo.<sup>31</sup>

Varios factores acreditan el proceso de privatización de Telmex. La empresa se vendió en subasta pública y la compra se realizó con transparencia. El Estado ahorró en subsidios y aportaciones públicas y, al mismo tiempo, Telmex se convirtió en uno de los contribuyentes más importantes del fisco mexicano. Finalmente, los ingresos obtenidos por la privatización contribuyeron a reducir el servicio de la deuda.<sup>32</sup> Fue una privatización de enorme trascendencia que se llevó a cabo de manera impecable.

### Otras privatizaciones

También se privatizaron otras paraestatales. Entre ellas, destacan las empresas siderúrgicas, mineras, de aviación, ingenios azucareros, plantas automotrices e industriales, transbordadores, pesqueras, cadenas de cine, de televisión, inmobiliarias y hoteles. Todas las ventas siguieron los pasos establecidos por los lineamientos legales y administrativos. Se ofertaron por subasta pública y el detalle de los procesos se presentó en los informes rendidos al Congreso de la Unión mediante los Libros Blancos. Se obtuvieron recursos por 7,096 millones de pesos. Todos se canalizaron a la cuenta de la Tesorería de la Federación para aplicarse a la reducción de la deuda interna. Algunas entidades se vendieron a un precio menor de lo que el sector público había invertido en ellas. Esto obedeció al elevado nivel de deuda que tenían con el mismo gobierno federal o con otros acreedores. La proporción de pasivos que el comprador asumía en esos casos era significativa. Además, al concretarse la venta los nuevos dueños adquirirían compromisos considerables de inversión.

Un ejemplo de lo anterior se presentó en la rama siderúrgica. Durante décadas, el Estado promovió su desarrollo por la vía de la protección industrial. Al final, terminó adquiriendo dos enormes plantas privadas: Fundidora de Monterrey y Altos Hornos de México S.A. (AHMSA); en los setenta, el Estado decidió crear otra planta más: la Siderúrgica Lázaro Cárdenas-Las Truchas (SICARTSA). Expertos del Banco Mundial evaluaron esta determinación de manera muy crítica:

En SICARTSA la intervención del gobierno resultó terriblemente costosa e ineficiente.... los problemas y los errores plagaron el proyecto... con incompatibilidad de maquinaria, insuficientes repuestos y severas deficiencias habitacionales, de salud y educación... llegando al punto de causar terribles sobre costos que afectaron seriamente su viabilidad... el problema principal fue que no había demanda para su producto terminado.<sup>33</sup>

El resultado fue la creación de un sector muy ineficiente que producía acero de baja calidad y, además, colocaba en desventaja a los exportadores que utilizaban sus productos. Por si fuera poco, SICARTSA generaba problemas ambientales de consideración. Con su venta al sector privado, parte del endeudamiento fue absorbido por los compradores; fue por esta razón que el pago representó un monto muy menor en relación con lo que el gobierno federal había invertido durante años en ese proyecto: ¡casi 10 mil millones de dólares! <sup>34</sup>

La venta de SICARTSA originó un fuerte debate en la Cámara de Diputados. En la reunión de gabinete económico del 14 de marzo de 1990, el secretario de Programación y Presupuesto, Ernesto Zedillo, nos informó que el PPS había iniciado la discusión, y que los diputados del PRI habían defendido con argumentos muy sólidos la medida. Rogelio Montemayor, legislador priísta por Coahuila, un estado con importante presencia minera y acerera, preparó a la bancada del Partido.

Después de la privatización de las industrias paraestatales del acero, las nuevas compañías privadas comenzaron a sostener una cerrada competencia entre ellas; al mismo tiempo, invirtieron varios miles de millones de dólares en ampliaciones de las plantas, con lo que excedieron por mucho el requisito de inversión que se les había impuesto en la venta. Con esas inversiones perfeccionaron la tecnología, elevaron el

rendimiento y disminuyeron los efectos nocivos sobre el medio ambiente. La producción aumentó 50% en volumen, para llegar a 10.8 millones de toneladas. En 1995 las exportaciones crecieron 125%. En 1999 la revista *Mundo Ejecutivo* publicó un artículo titulado, "Acero, industria que no se funde". Su autor señaló:

A raíz de la privatización de la industria acerera, la producción prácticamente triplicó su volumen. Entre 1990 y 1997 se invirtieron 3,600 millones de dólares, a los que se agregaron dos mil millones más a partir de 1998 y hasta el año 2000... a finales de 1999 la capacidad instalada llegará a 19 millones de toneladas. **35**

Más adelante se reconoció que "de manera esencial, la actual competitividad de la industria apoya fuertemente el éxito exportador de toda la cadena productiva vinculada con ella".**36** Para terminar el artículo, se comentó que en la privatización de esta industria se aceptó una mayor participación de capitales extranjeros, pues se trataba de una actividad que había perdido su carácter estratégico. En síntesis, la privatización de SICARTSA se utilizaba como ejemplo de cómo hacer bien las cosas en ese terreno.**37**

El proceso privatizador fue de gran magnitud. No negamos que hubo insuficiencias, pero su realización jugó un papel trascendente en la estrategia modernizadora que mi gobierno promovió. En su momento, ese proceso fue reconocido como ejemplo. Un grupo de expertos internacionales escribió en 1994:

Es evidente que México ofrece un ejemplo de éxito excepcional a otros países que estudian la ejecución de programas de privatización o que ya los han puesto en práctica.**38**

#### **Insuficiencias en la privatización**

A partir de la crisis de 1995 quebraron muchas empresas públicas que fueron privatizadas. Aquellas que tenían créditos, no pudieron cubrirlos y fueron absorbidos por sus acreedores, generalmente los bancos. Éstos también quebraron por el impacto de la crisis y en el salvamento bancario que hizo el gobierno también revendió muchas empresas privatizadas. Sin embargo, el público reclamó los costos presupuestales del salvamento y exigió explicaciones sobre el proceso de privatización.

Después de 1995 podía haberse optado por presentar un balance objetivo de la insuficiencia de la privatización durante mi gobierno; sin embargo, y como se verá más adelante, el gobierno de Zedillo enfrentaba serias críticas por haber cometido el "error de diciembre". Para evadirlo, prefirió orientar la irritación pública hacia la política económica anterior, entre ella las privatizaciones. Frente a ello, se impidió un debate informado que mostrara con objetividad aciertos e insuficiencias en la privatización. Un resultado lamentable fue que el consenso social a favor de la privatización se erosionó, lo que incluso impidió al gobierno de Zedillo a profundizar el proceso.

Sin embargo, habían dos aspectos que convenía tomar en cuenta al evaluar los resultados finales. El primero se ha mencionado ya: los re- cursos de las privatizaciones contribuyeron al abatimiento de la deuda interna y el consecuente ahorro en el pago de intereses, con la que se liberó al país de un enorme lastre financiero.

El segundo exigía establecer una clara distinción entre las insuficiencias que afectaron los procesos privatizadores y los errores que llevaron a la quiebra financiera de 1995 (que hoy se resumen bajo el nombre genérico de "el error de diciembre"). Este punto era central ya que, como se verá más adelante, los errores cometidos por el gobierno de Zedillo entre los últimos días de 1994 y el comienzo de 1995 provocaron que las tasas de interés pasaran en unas cuantas semanas de 15% a casi 110%. También el peso sufrió una devaluación que lo llevó de 3.44 por dólar al final de mi administración a 7.55 pesos por dólar en marzo de 1995 (una depreciación de casi 120% en sólo cuatro meses). Miles de empresas se hundieron debido a este desastre financiero; y la quiebra afectó por igual a las empresas privadas, a las recién privatizadas ya casi todas las que aún pertenecían al Estado (tal vez la única excepción fue Pemex).

No puede ocultarse el efecto del "error de diciembre" sobre el desempeño de las empresas vendidas. Al momento de su privatización, esas empresas eran viables, y si su desarrollo se vio de pronto frenado, fué por los

efectos de la crisis de 1995. Padecieron los estragos' de ese desastre económico, como el resto de las empresas del país.

La explicación fundamental del fracaso de muchas empresas privatizadas estuvo en el desastre nacional que provocó el "error de diciembre". Por eso era necesario deslindar la responsabilidad de aquel error. También era indispensable precisar las insuficiencias reales de las privatizaciones, sobre todo de la bancaria, y urgía hacerlo porque la quiebra de los bancos en 1995, el costo de su rescate posterior y la manera poco clara en que ocurrió el salvamento y la reasignación de éstos hipotecaron el gasto público futuro y contrariaron a la opinión pública. La población exigió aclaraciones y que se precisaran responsabilidades.

Por mi parte, y después de reconocer las insuficiencias del proceso, sigo convencido que fue acertado utilizar los bienes públicos para remediar los males sociales. Sobre todo, por realizar las privatizaciones mediante subasta pública y canalizar los ingresos por sus ventas a reducir la deuda interna y así ahorrar en el pago de intereses. De esta forma, dejamos un ahorro permanente y un aumento notable en el gasto social.

Octavio Paz comentó:

El Partido controló la economía mediante la administración de las poderosas empresas públicas. Sus miembros ejercieron un poder consecutivo o simultáneo sobre el proceso político, económico y administrativo del gobierno... El proceso de privatización ha desplazado a políticos y burócratas de posiciones clave en el control de la economía. Esto contribuyó a abrir el camino a la democracia. **39**

#### **La vigilancia de los recursos públicos**

La sociedad mexicana exigía un combate decidido contra la corrupción. Sus valores morales chocaban con las prácticas ilícitas. Había que atender esa exigencia para responder al reclamo ciudadano y así fortalecer la confianza y credibilidad en las instituciones que la servían. Durante el gobierno de Miguel de la Madrid, la propuesta de renovación moral se llevó al terreno de los hechos al promover ante el Congreso una nueva normatividad constitucional y legal; después, De la Madrid creó instituciones para verificar el cumplimiento de esas disposiciones como la Secretaría de la Contraloría General de la Federación- y aplicó la ley con severidad a quien la violaba.

En materia de rendición de cuentas, durante mi gobierno se cumplió cada año con la responsabilidad de auditar el desempeño gubernamental, y la Secretaría de la Contraloría General de la Federación culminó su labor al verificar el cumplimiento del Acuerdo presidencial que expedí en agosto de 1993. Con más de un año de anticipación al cambio de gobierno, en ese acuerdo se precisaron con detalle los procedimientos y acciones para el cierre de la Administración. En octubre de 1994 se remitieron a la Cámara de Diputados los estados financieros de cada una de las entidades paraestatales del sector público con el dictamen de los auditores externos correspondientes. También se envió la memoria de gestión de todas las entidades de la Administración Pública Federal, autorizadas cada una bajo la firma autógrafa de sus respectivos titulares. El 3 de noviembre de 1994 la Secretaría de la Contraloría confirmó la entrega al Congreso de la Unión de los llamados Libros Blancos que contenían la evidencia documental de la forma en que se desarrollaron las operaciones y los términos y condiciones de manejo de los recursos propiedad de la Nación. **40** Los Libros Blancos de la venta de empresas estatales estaban contenidos en 352 tomos. El ejercicio de los fondos del Programa de Solidaridad en 39 tomos. El cumplimiento de los compromisos presidenciales de obra pública en 31 tomos. La lista de servidores públicos sancionados comprendía 3 tomos. La reestructuración de Petróleos Mexicanos en 8 tomos. El costo de las negociaciones comerciales con Canadá y Estados Unidos con motivo del TLC, un tomo. Las transferencias individuales de distritos de riego en 210 tomos. Cada una de las carreteras concesionadas en 47 tomos. El fondo para el programa especial para el abatimiento del rezago agrario en 3 tomos. A lo largo de la administración, la Contraloría amplió los campos de investigación y verificación. Cuando detectó casos específicos de violación de la ley, actuó con firmeza.**41**

La Secretaría de la Contraloría obtuvo reconocimiento internacional a sus procedimientos y acciones. El Banco Mundial y el BID delegaron en ella la fiscalización de la utilización de los créditos otorgados por esos organismos internacionales. México Se convirtió en el único país entre los miembros de esas instituciones que tuvo la responsabilidad de asumir el control y las auditorías a través de un órgano del propio gobierno. Así, la

Contraloría supervisó a los despachos de contadores públicos independientes que realizaron la revisión técnica y las auditorías correspondientes. Esto confirmó tanto el uso transparente y eficaz de los recursos como la confianza de instituciones internacionales en la seriedad del gobierno.<sup>42</sup>

1. Banco de México, Informe Anual 1994, México, 1995, p. 101, Cuadro 24.
2. Banco de México, citado en C.S.G., Sexto Informe de Gobierno, Anexo, México, 1994, p. 131. Se refiere a la tasa de Cetes.
3. J. Rogozinski. La Privatización en México. Razones e impactos. México: Trillas. 1997. p. 100 y Cuadro p. 111. Hay una versión posterior en inglés: High price for change. Privatization in México. Inter-American Development Bank. Baltimore: Johns Hopkins University Press. 1998.
4. *Ibid.*; p. 111. Al dar este paso trascendente en los ochenta. el lenguaje utilizado tuvo que evolucionar. Por ejemplo. no se hablaba de privatizar sino de "desincorporar". Ya en los noventa se habló con transparencia de "privatización". Algo similar sucedió en Francia cuando en 1997 los socialistas regresaron al poder y decidieron privatizar empresas públicas; en una célebre caricatura de primera plana. Le Monde (junio de 1997) mostraba al Primer Ministro pronunciando UI13 célebre frase: "no se trata de privatizar sino de desincorporar".
5. I. Rogozinski, *op. cit.*, p. 112.
6. Véase el apartado correspondiente en Arturo Warman, La Política Social, México: FCE, 1994.
7. I. Rogozinski, *op. cit.*, pp. 127-128. Los titulares de la Comisión de Gasto-Financiamiento se reunían todos los lunes a las 8 am, y los subsecretarios lo hacían todos los miércoles
8. En la cuantificación que Rogozinski hace del número de empresas privatizadas incluye la venta de activos, unidades industriales y empresas minoritarias. Por eso la variación en los números. El detalle de cada una de las 261 empresas vendidas está en J. Rogozinski, *op. cit.*, apéndice 1.
9. Jacques Rogozinski. La Privatización de Empresas Paraestatales. México: FCE. 1994.
10. P. Aspe, El Camino Mexicano de la Transformación Económica. México: FCE, 1993, pp.168-172 y J. Rogozinski, La Privatización en México.
11. J. Rogozinski, La Privatización de Empresas Paraestatales, Capítulo V.
12. Secretaría de Hacienda y Crédito Público, y Secretaría de la Contraloría General de la Federación, Desincorporación de Entidades Paraestatales. Infonnación Básica de los Procesos. México: FCE, 1994.
13. Banco Mundial, Bureaucrats in Business. The Economics and Politics of Government Ownership, Nueva York: Oxford University Press, 1995, p. 12.
14. Véase Secretaría de Hacienda y Crédito Público, "Fondo de Contingencia, fuentes y aplicaciones", en. Informe sobre la Situación Económica, las Finanzas Publicas y la Deuda Pública. Acciones y Resultados del Cuarto Ilimestre de 1994, febrero de 1995, p. 43. Las cifras están en pesos, equivalentes a los llamados "nuevos pesos" que se establecieron transitoriamente para quitar tres ceros a los pesos antiguos.
15. *Ibid.*
- 16 El uso de ingresos totales por privatizaciones para reducir la deuda interna, basado en informes presentados al Congreso de la Unión, contradice la afirmación hecha por Enrique Krauze en La Presidencia Imperial. Ascenso y caída del sistema político mexicano. 1940-1996. México: Tusquets Editores, 1997. Krauze escribió. "Los recursos que obtuvo el erario llegaron a los 22,500 millones de dólares que luego, por desgracia, se volatilizaron" Pg. 425. El verbo "volatizar", de acuerdo al diccionario significa "desaparecer rápidamente". Las cifras publicadas prueban que la afirmación de Krauze resultó infundada y superficial.
17. Véase Secretaría de Hacienda y Crédito Público, "Fondo de Contingencia, fuentes y aplicaciones" en: Informe sobre la Situación Económica, las Finanzas Públicas y la Deuda Pública. Acciones y Resultados del Cuarto Trimestre de 1994. Febrero de 1995, p. 43.
18. Fuente: Banco de México, Informe Anual 1994, p. 101, Cuadro 24. Esta reducción de la deuda interna, sumada a la reducción de la deuda externa, permitió que la deuda total pasara de representar casi el 63.5% del PIB al inicio de mi gobierno, a sólo el 22.5% al final.
19. En 1989 el pago de intereses representó 17.7% en 1988; en 1989, 13.1% del PIB, 9.8% en 1990; 5.6% en 1991; 4.2% en 1992; 3.1% en 1993 y 2.8% en 1994. Fuente: Cuenta Pública Federal en E.Z.P., Primer Informe de Gobierno, Anexo, México, 1995 p. 45.
20. En 1988 el pago de intereses representó 44.4% del gasto total. En 1989, 39.2%, 32.7% en 1990; 21.5% en 1991; 16.9% en 1992, 12.6% en 1993 y 10.6% en 1994. Los datos de 1988 a 1993 provienen de C.S.G., Sexto Informe de Gobierno, Anexos, p. 59. El de 1994 proviene de E.Z.P., Primer Informe, Anexo, p.

45. El gasto se refiere a gasto neto devengado.

22. En octubre de 1989 un periódico publicaba diariamente una sección de anuncios llamada "teléfonos descompuestos". Los mensajes parecían una súplica. El 4 de octubre apareció uno: "Pagado, reportado, suplicado, ¿qué más podemos hacer? 26 días". y otro: "Totalmente muerto, la necesidad del servicio es importantísima. Suscriptor muy anciano. Urge. Gracias". Citados en G. Martínez y G. Fárber *Desregulación Económica 1989-1993*, México: FCE, 1994, p. 200.

23. Entre los efectos adversos de la crisis de 1995 estuvo que la mayoría de los trabajadores de Telmex tuvieron que vender sus acciones para enfrentar los estragos de la debacle provocada por el "error de diciembre".

24. Esta crítica ha sido cíclica: cuando las acciones bajaron por la crisis económica de 1995 se acallaron esos comentarios.

25. El detalle de la privatización de Telmex está en J. Rogozinski, *La Privatización en México*, op. cit.

26. G. Martínez y G. Fárber. *Desregulación Económica (1989-1993)*.

27. Para el detalle véase *Ibid.* Los autores señalan que anteriormente sus socios o consejeros "podían inducir a TELMEX a dar servicio de red privada a un costo muy bajo con la consiguiente ventaja competitiva".

28. J. Rogozinski, *La Privatización en México*, p. 119; y E.Z.P., *Primer Informe*, Anexo, p.117.

29. Cuando se dio la notable recuperación económica de 1997, la prensa destacó dos factores fundamentales: "el estímulo a las exportaciones y la apertura a las inversiones"; la desregulación de Telmex figuró de manera clave en el estímulo a las inversiones, y el TLC influyó, sin duda, en el crecimiento de las exportaciones. Véase *Reforma*, columna "Templo Mayor", agosto 19 de 1997.

30. Véase suplemento de telecomunicaciones del *Financial Times*, marzo 19 de 1997.

31. *Financial Times*, agosto 19 de 1997.

32. El detalle de la venta está en I. Rogozinski, op. cit.

33. Banco Mundial, "Case Study: Restructuring and Privatization of the Mexican Steel Industry" mimeo, 1996.

34. *Ibid.*

35. Citado por Notimex, Internet, febrero 17 de 1999.

36. Banco Mundial, "Case study: Restructuring and Privatization of the Mexican Steel Industry", op. cit.

37. A finales de los noventa, AHMSA atravesó un serio problema financiero, que puso en riesgo de pérdida total a los inversionistas originales. Sin embargo, la empresa continuó con un desempeño industrial muy eficiente.

38. A. Galal, L. Jones. P. Tandon y I. Vogelsang, *Welfare Consequences of Selling Public Enterprises: An Empirical Analysis*, New York: Oxford University Press, 1994. Hay un resumen en español; la cita corresponde a él, p. 46.

39. Citado en J. Rogozinski, *High Price for Change*, p. VIII. La cita es traducción del inglés.

40. Oficio N.º SP/100/143/94, de la Secretaría de la Contraloría General de la Federación.

41. Con base en la operación de los instrumentos de control se sancionaron a 77,692 servidores públicos (109D/0 más que la administración anterior); casi la mitad correspondió a mandos medios y superiores. Adicionalmente, se presentaron 6,159 denuncias penales. El monto captado por sanciones económicas y pliegos de responsabilidades ascendió a 592 millones de pesos (casi 200 millones de dólares). Uno de estos casos fue el de Conasupo, donde detectó irregularidades en la adquisición de frijol chino y otros productos. Sancionó a los servidores públicos involucrados y estableció penas pecuniarias.

42. La Secretaría de la Contraloría organizó en Cancún en noviembre de 1993 la VI Reunión Anticorrupción en la que participaron más de 500 personas de 60 países, situación sin precedente en anteriores eventos.

## 15

### LA PRIVATIZACIÓN DE LA BANCA

Al regresar Pedro Aspe de Davos, en febrero de 1990, le encomendó a Guillermo Ortiz la responsabilidad de coordinar los trabajos del grupo que conduciría de la privatización de la banca. Lo hizo con la mayor discreción para evitar filtraciones que pudieran desordenar las fases previstas para alcanzar los consensos necesarios.

En efecto, fue muy complicado construir esos consensos. Se trataba de la primera reversión de un vasto sector estatizado. Y no de un sector cualquiera, sino de uno que comprendía a las instituciones responsables de la intermediación financiera. Durante tres meses, con prudencia y cuidado, afinamos la propuesta y analizamos las opciones; sobre todo estudiamos los fundamentos legales. El carácter estatal de la banca se había establecido en septiembre de 1982 mediante una reforma a la Constitución. Para volver al carácter mixto que el constituyente de 1917 le había dado, era necesario promover otra reforma constitucional. En 1990 el PRI no tenía la mayoría necesaria para realizar esa reforma por sí solo. Se necesitaba el concurso de otro partido de oposición. El PRD y Cárdenas no apoyaban la medida. Teníamos que construir un acuerdo con el PAN, un partido al que el príncipe tradicional consideraba su adversario histórico. El mes de mayo se fijó como adecuado para someter al Constituyente Permanente la iniciativa de privatizar la banca. Teníamos tres meses para integrar la propuesta de reformas, sumar al PAN y neutralizar los grupos de tradición populista y estatista dentro del PRI. Los plazos eran muy breves.

Empleamos el mes de marzo en clarificar la iniciativa de reforma constitucional. No podíamos comenzar negociaciones sin tener bien definida internamente la propuesta. El 6 de abril, en el transcurso de una reunión del gabinete económico, delineamos la estrategia de diálogo y consulta con los distintos sectores: los legisladores (sobre todo los del PRI), los sindicatos bancarios, el sector obrero y los gobernadores de los estados. Con el secretario de Gobernación analicé las vías de acercamiento al PAN. Colosio tenía nexos con los panistas. El 17 de abril, en gabinete económico, revisamos la iniciativa de modificaciones constitucionales. Hice notar que debíamos ser claros y veraces en la exposición de motivos. El alegato tenía que ser político y tener un sólido sustento económico. La razón esencial para llevar a cabo la privatización bancaria no estaba sólo en los cambios de la situación internacional; estaba principalmente en las necesidades internas: era urgente obtener recursos para el gasto social. Lo expuse con claridad: ante el cúmulo de demandas sociales, el Estado iba a disponer de sus activos para poder atenderlas. Además, si la banca permanecía en manos del Estado iba a requerir de aportaciones patrimoniales para su crecimiento; esa demanda de capital competía con la necesidad de asignar recursos a la educación y la salud. No se trataba de debatir si el sector público era mejor administrador que el privado. En realidad, la intención era regresar al espíritu original del Constituyente de 1917. Tampoco implicaba una restauración, porque no íbamos a devolver los bancos a sus antiguos dueños. Lo afirmé en esa reunión con toda nitidez: "La vendemos no por razones ideológicas, sino porque necesitamos esos bienes, esos activos, para remediar los males sociales".

#### **Disidencias y resistencias**

En la reunión del gabinete económico del 25 de abril revisamos de manera cuidadosa la exposición de motivos. Los argumentos planteados fueron muy bien recibidos por todos. El 27 de abril volvimos a encontrarnos para revisar la lista de los diputados del PRI que habían votado a favor de la nacionalización de la banca en 1982, y que ahora estaban de nuevo en el Congreso. Eran más de quince, número suficiente para impedir la reforma si votaban en contra.

De manera muy cuidadosa había solicitado la opinión de otros colaboradores. Encontré resistencias. Realicé una intensa labor de convencimiento. Había que persuadir también a los diputados del PRI. Pero con el PAN tuvimos un fuerte enfrentamiento horas antes de someter la propuesta al Congreso. Un quebranto detectado en el banco oficial responsable de apoyar a la pesca había provocado un debate muy ríspido en la Cámara de Diputados; los representantes del PAN abandonaron el recinto parlamentario y habían decidido no regresar a la sesión. Su ausencia hubiera impedido presentar la iniciativa de la banca. Atendimos sus válidos reclamos y conseguimos que volvieran.

El primero de mayo de 1990 se llevó a cabo el desfile para conmemorar las luchas obreras. En mis notas de ese día escribí:

Él desfile salió espléndido Varias personas me comentaron que había sido el mejor en los últimos ocho años cientos de miles de trabajadores marcharon frente al palco presidencial de Palacio Nacional Los obreros fueron muy cálidos No hubieron mayores incidentes La gente no estaba irritada; había incluso grupos muy entusiastas Pienso que el Pacto sí ha funcionado, pues ya no existen esas alzas de precios sin fin que tanto irritan a la gente Estoy de veras alentado Era muy importante tomar la temperatura del ánimo social antes de enviar al Constituyente Permanente la iniciativa para privatizar la banca

### **Diálogos en corto para asegurar cohesión**

Para el 2 de mayo la iniciativa de reforma constitucional estaba lista. Entonces intensificamos el diálogo para consolidar el consenso a su favor. En mis notas conservo la lista de reuniones, hora tras hora, que realicé en particular a partir del día anterior, el primero de mayo. Empecé ese día por la tarde; a las 7 p. m visité en su domicilio a Fidel Velázquez, el más poderoso dirigente de los trabajadores mexicanos, para comentarle el sentido de la iniciativa. En mis notas registré la respuesta de don Fidel: "La medida es inevitable", me dijo. Y agregó: "Después de su administración, México va a tener las bases para un crecimiento cada vez mayor". Su apoyo resultó esencial.

Más tarde me reuní con los líderes de las cámaras de diputados y de senadores, Guillermo Jiménez Morales y Emilio M. González, políticos con enorme experiencia y capacidad de liderazgo. Me expresaron sus reservas. Les preocupaba sobre todo el riesgo de que algunos diputados priístas se negaran a votar a favor de la reforma. Precisamos la lista de diputados y senadores que podían oponerse. Era larga pero no parecía imposible conseguir que muchos de ellos se sumaran a nuestra propuesta. Después de las 8:30 me reuní con Donald Colosio. Comentamos la estrategia a seguir para enfrentar las resistencias dentro del PRI. Colosio precisó la relación de dirigentes y grupos con los que habría que negociar. Determinamos los que él atendería y en los que yo me concentraría. Como parte de la estrategia para evitar divisiones en el PRI y para construir consensos alrededor de la iniciativa, decidí poner en marcha un mecanismo de comunicación directa con los legisladores del Partido. No recuerdo que se hubiera hecho antes. Le planteé mi intención al presidente del PRI, Donald Colosio; su apoyo me entusiasmó.

Poco antes de la media noche, tuvimos reunión del grupo interno que había participado en la integración de la propuesta para ultimar los detalles. Más tarde pedí a Fernando Gutiérrez Barrios, secretario de Gobernación, que hablara personalmente con el ex presidente José López Portillo, quien había promovido la iniciativa de nacionalización bancaria en 1982. La encomienda del titular de Gobernación era la de explicarle al ex presidente las causas de la decisión. La reacción de López Portillo fue alentadora: me hizo saber que entendía las circunstancias que me rodeaban, distintas a las que él había vivido cuando tomó su decisión; señaló que respetaba la mía.

### **Construcción del consenso dentro del gabinete y el partido: diálogo directo con senadores y diputados**

El 2 de mayo empecé a las 7 a. m con una reunión a la que asistieron todos los miembros del Gabinete Legal. Les expliqué la medida y convoqué a su solidaridad y apoyo. Se sumaron sin expresar reservas. Un poco antes de las 8:00 a. m empecé el diálogo en mi oficina con diputados y senadores. Eran casi 300, así que los recibí en muchos grupos reducidos. Necesitaba establecer comunicación directa, verlos y escucharlos personalmente, sin intermediarios. Eso me abrió la posibilidad de explicarles los fundamentos de la decisión y sumar convicciones. A varios legisladores del PRI tuve que ofrecerles un acercamiento más personal; los inquietaba el riesgo de que la banca regresara a sus antiguos dueños y, sobre todo, la posibilidad que la medida propiciara una mayor concentración del ingreso. Les respondí que los ingresos de la privatización se usarían para reducir la deuda interna y así ahorrar en el pago de intereses y poder elevar el gasto social; eso contribuiría a mejorar la distribución del ingreso. Acepté su petición de que los bancos no volvieran a sus antiguos dueños. No habría restauración.

En otros casos, pude apreciar disidencias obstinadas ante la perspectiva de perder cientos de puestos directivos del más alto nivel en la banca entonces estatizada y el control de sus recursos financieros: actuamos para neutralizar esas resistencias.

Especial atención puse en el diálogo con los legisladores de la Comisión de Gobernación y Puntos Constitucionales y de la Comisión de Hacienda de la Cámara de Diputados. Ellos tenían la responsabilidad de sustentar el dictamen legal sobre la iniciativa del Ejecutivo. Revisamos la propuesta en detalle; se incorporaron varios de sus planteamientos y al final manifestaron su apoyo.

Por otro lado, convoqué otros miembros del gabinete ampliado y les expliqué con detalle la propuesta. Algunos disintieron. Les di razones y argumentos y logré su coincidencia. Les pedí a todos que promovieran la propuesta en sus respectivas áreas de influencia, sobre todo al interior de la burocracia: más de cinco décadas de retórica estatal corporativa hacían que ahí se concentraran muchos grupos partidarios de las políticas económicas estatizantes. Pedro Aspe y su equipo de colaboradores efectuaron una labor intensa de explicación para persuadir a sectores más amplios de la burocracia.

Hablé con los directores generales de la banca nacionalizada, todos ellos servidores públicos de carrera que habían hecho un gran esfuerzo para que los bancos se convirtieran en instituciones rentables después de la estatización. Estaban conscientes de que en muchos casos esos bancos habían podido obtener utilidades, pero sabían también que los beneficios no se reflejaban en recursos transferibles al gobierno para programas sociales; esas utilidades tenían que emplearse en la capitalización de los bancos y como en muchos casos resultaban insuficientes, hubo que recurrir a aportaciones complementarias del Estado. Leí con ellos el texto de la iniciativa y las reacciones fueron diversas: algunos se mostraban fríos; otros no pudieron ocultar su satisfacción ante una medida que liberaba recursos para programas del Estado. Al final ninguno se opuso a la iniciativa.

Entre mis colaboradores, conversé con aquellos que habían participado en la estatización de la banca al final de la administración de José López Portillo. En particular; Carlos Tello me comentó con honestidad su desacuerdo con la privatización. Escuché su posición y la respeté.

- Puse particular atención al Sindicato de Trabajadores de la Banca; tuve diálogo con su dirigente, con quien intercambié puntos de vista y obtuve su apoyo. Me reuní después con comentaristas de la radio y la televisión, así como con varios editorialistas de los medios impresos.
- Por último me concentré en el diálogo con los dirigentes de los tres sectores del PRI y hablé con la mayoría de los gobernadores. Al final del proceso, convoqué a una reunión con toda la estructura del gobierno y del Partido en el salón “ Adolfo López Mateos” de Los Pinos. Pedro Aspe y Donaldo Colosio efectuaron una importante tarea de convencimiento. Nadie se manifestó en contra de la privatización de la banca.

### • **Los votos del PAN, indispensables**

- Más tarde hablé con el dirigente nacional del PAN. Necesitábamos los votos de los representantes de su partido. Luego de la elección de 1988, el número de miembros del PRI en la Cámara de Diputados había alcanzado 260 diputados entre 500, una mayoría simple que podía esfumarse con la pérdida de 10 votos. Además, para la reforma constitucional no bastaba la mayoría simple del PRI: se requería la aprobación de las dos terceras partes de los legisladores. Sólo si contábamos con los votos del PAN podíamos llegar a la proporción requerida. Su dirigente, Luis H. Alvarez, mostró muchas reservas: si bien su partido estaba de acuerdo con la medida, iba a ser difícil convencer a todos sus diputados de que participaran en una votación al lado del PRI. Sin embargo, se sumó al propósito; más tarde también se incorporó a la iniciativa Diego Fernández de Cevallos, uno de los dirigentes panistas más lúcidos y de convicciones más firmes. La resistencia provino del diputado Abel Vicencio Tovar, un hombre con gran ascendiente entre los legisladores del PAN.

Me entrevisté con dirigentes de otros partidos. Mientras, el secretario de Gobernación conversó con el resto de las fuerzas políticas representadas en el Congreso. Varios legisladores me expresaron que no la apoyarían, específicamente algunos representantes de la izquierda. Sin embargo, ofrecieron reflexionarla.

Pedro Aspe y su grupo de colaboradores también sostuvieron intensas pláticas con las comisiones

legislativas del Congreso. Aspe acudió ante ellas el 4 de mayo para presentar públicamente los aspectos esenciales de la iniciativa. Su argumentación fue contundente: durante los casi diez años que la banca permaneció nacionalizada, el gobierno no obtuvo un solo peso en forma de dividendos; en contraste, durante ese mismo lapso el Estado tuvo que inyectarle fondos del presupuesto para capitalizarla. Aspe sostuvo durante su comparecencia: "Creemos en este proyecto y por eso estamos aquí, de día y de frente. Nada tenemos que esconder".1'

**Se aprueba la privatización de la banca. Tres partidos votan a favor. Años después, las facciones conservadoras del PRI se retractaron**

La iniciativa fue aprobada el 12 de mayo de 1990 con la mayoría ordenada por la Constitución. Un diputado del PRI votó en contra: la facción de izquierda lo ovacionó. Uno de la izquierda votó a favor: los priístas lo aplaudieron. El apoyo de los diputados priístas fue excepcional. El dictamen fue avalado por 339 votos a favor, obtenidos entre diputados del PRI, el PAN y el PFCRN. Cincuenta y cuatro legisladores votaron en contra y 12 se abstuvieron (entre ellos, dos del PRI).

Más del 80% de los diputados se manifestó a favor, un porcentaje superior al que había aprobado la estatización de la banca en 1982. La privatización bancaria iniciaba la construcción de su fundamento constitucional. El 21 de mayo el Senado de la República sancionó en lo general y en lo particular la iniciativa de reformas. Concluido el proceso en las legislaturas locales, en junio de 1990 se publicó en el *Diario Oficial de la Federación* la reforma a los artículos 28 y 123 de la Constitución.

Al materializar la reforma Constitucional para privatizar la banca, decidimos complementarla con una medida que obtuvo excelentes resultados: la corrección al reglamento del Impuesto sobre la Renta para facilitar la repatriación de capitales. El 14 de mayo, en reunión de gabinete económico, revisamos sus características y la pusimos en marcha. Se inició un intenso proceso de retorno de capitales mexicanos que habían salido del país años antes. .

**La privatización de los bancos: reglas claras y subastas públicas. No se asignó ninguna institución en forma discrecional**

Cumplida la formalidad constitucional y construido un consenso en torno a la privatización, procedimos a la venta de los 18 bancos. El 26 de junio de 1990 tuvimos reunión de gabinete económico. Se decidió fijar las reglas precisas que normarían el proyecto. En esa ocasión, el directo del Banco de México recordó que Jaques de Larosiere- presidente del Banco de Francia y ex director-gerente del FMI- había afirmado que una privatización sólo es transparente si se hace por licitación pública, o por decisión discrecional de la autoridad. Se recordó que en España la privatización se hizo facultativa, lo que provocó severas críticas: Aspe insistió en que la subasta le daba claridad a esta desincorporaciones. La propuesta era adecuada: con las subastas abiertas, ningún banco se asignaría el arbitrio gubernamental. La Constitución mandaba que las privatizaciones se decidían mediante subastas públicas; el proceso se apegó a este mandato constitucional: Se comentó que existía una tendencia hacia el modelo de banca universal – la que proveía de todos los servicios\* como elemento de la modernización financiera. El apego a ese modelo exigía fusionar la Comisión Bancaria con la de Valores. Se citaron algunas experiencias internacionales que daban prueba de esas ventajas. Guillermo Ortiz comentó que se habían hecho estudios en el ámbito internacional para analizar las experiencias de Alemania, Inglaterra y Francia.

Poco después, en agosto de ese año, durante la reunión nacional de la banca efectuada en Ixtapa, Guerrero, se anunciaron los puntos básicos para proceder a la privatización. Además de confirmar que la venta se haría a través de subastas, se hizo hincapié en el principio de la diversificación del capital y en el propósito de mantener el control de la banca en manos de mexicanos. Asimismo, se dejó claro el proyecto de la descentralización y el propósito de promover el arraigo regional de las instituciones. Por otra parte, para cumplir el mandato constitucional que protegía el interés social, se anunció que se buscaría un precio adecuado por cada venta.

**El equipo de Guillermo Ortiz en Hacienda, responsable de la privatización de la banca**

La privatización de la banca fue precedida de un amplio proceso de reformas al sistema financiero mexicano, cuyo propósito era crear un entorno más competitivo para los bancos que se iban a privatizar.<sup>2</sup> Los principales elementos de esa reforma aparecen resumidos en la siguiente cita de Guillermo Ortiz:

Desde 1989 se liberalizaron las tasas de interés pasivas que habían estado controladas anteriormente por las autoridades financieras, liberándose también cuantiosos recursos crediticios a la sociedad que el gobierno utilizaba a través del encaje legal. Se llevaron a cabo dos reformas constitucionales: una para ampliar la participación social en el capital de la banca y la otra para dar autonomía al banco central. Se emitieron tres nuevas leyes: la de agrupaciones financieras, la de instituciones de crédito y la del Banco de México; se reformaron en 23 ocasiones diversas leyes que norman al sector; se desincorporaron las 18 instituciones de banca comercial; se negoció el capítulo de servicios financieros del Tratado de Libre Comercio de Norteamérica; finalmente, se establecieron los principales lineamientos de una nueva regulación prudencial.<sup>3</sup>

Cuando en nuestro país se introdujo en 1990 la legislación sobre grupos bancarios con carácter universal, se consideró una de las más avanzadas en el mundo.<sup>4</sup>

Dentro de ese nuevo marco legal, en septiembre de 1990, mediante decreto presidencial publicado en el *Diario Oficial" de la Federación*, se creó el Comité de Desincorporación Bancaria; fue la institución responsable de implementar el mecanismo de venta de los bancos. Guillermo Ortiz, entonces subsecretario de Hacienda y presidente del comité, reveló con detalle su composición:

El comité de desincorporación bancaria se integró con importantes funcionarios del gobierno del área financiera, así como personalidades destacadas en materia financiera, administrativa y contable del sector privado. La integración del Comité buscaba que las autoridades involucradas de alguna forma sustantiva en el proceso tuvieran una participación activa en el mismo. Fue por ello que prácticamente todas las autoridades del sector financiero estuvieron representadas en dicho Comité. En efecto, por parte de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, fueron designados el director general de Crédito Público (Carlos Ruiz Sacristán), el director general de Banca Múltiple (Víctor Miguel Fernández), el coordinador general de la Unidad de Desincorporación de Entidades Paraestatales (Jacques Rogozinski) y el subsecretario de Hacienda y Crédito Público, quien tuvo a su cargo la presidencia del Comité. Por lo que respecta al Banco de México, fue designado su director general, Miguel Mancera Aguayo. Asimismo, formaron parte del Comité los presidentes de las comisiones nacionales Bancaria y de Valores (Guillermo Prieto Fortún y Óscar Espinosa Villarreal, Por parte del sector privado, según fue previsto en el acuerdo que dio origen al Comité, se designó a los señores Rogerio Casas Alatríste Hernández y Sergio Ghigliazza García, personalidades muy destacadas en materia financiera y administrativa del sector privado.<sup>5</sup>

Guillermo Ortiz también detalló los pasos legales, administrativos, financieros y contables del programa de privatización. Ortiz escribió:

El entonces director general de Crédito Público, Carlos Ruiz Sacristán, acudía con la representación presidencial a la Cámara de Diputados, para presentar ante el Oficial Mayor de ese cuerpo legislativo la iniciativa de reformas constitucionales que desde el mes de febrero se había venido madurando y cuya prueba frente a la realidad mexicana estaba a punto de sustentar... Habían pasado ya 17 meses del gobierno de Carlos Salinas de Gortari. La sociedad se acostumbraba, paulatinamente, a la dinámica modernizadora. Cada vez eran menos sorpresivas las noticias que, en otro tiempo, en otra circunstancia, hubieran parecido simplemente irrealizables.<sup>6</sup>

Amplia explicación se dio al congreso sobre el proceso. Así, Ortiz escribió:

En mi calidad de presidente del Comité de desincorporación Bancaria, acudí dos veces ante la Comisión de Hacienda y Crédito Público de la H. Cámara de Diputados, a fin de mantener al poder legislativo al tanto de lo que hacía el Comité y por qué lo hacía. En este mismo sentido, se sostuvieron más de 12 reuniones con la Comisión de Seguimiento de la desincorporación Bancaria integrada por 6 diputados del PRI y 6 de la oposición.<sup>7</sup>

Los documentos que contenían las reglas de la privatización fueron difundidos tanto en periódicos de circulación nacional como en el *Diario Oficial de la Federación*; asimismo, fueron enviados a las embajadas y representaciones internacionales y entregados a distintas asociaciones de diversos sectores. "Desde luego -recordaba Ortiz- se hicieron del conocimiento de la totalidad de las autoridades y los intermediarios financieros".<sup>8</sup>

### **La transparencia en la venta de los bancos fue reconocida internacionalmente**

No se tenía experiencia en una privatización de esta envergadura. Por esta razón nos lanzamos a estudiar las de otros países. Se encontró que los procesos seguidos en Francia y Portugal no coincidían con el nuestro. Los franceses, por ejemplo, no habían vendido la totalidad de los bancos del sistema; el gobierno socialista francés optó por la asignación directa, sin subasta pública. Por sugerencia del gobierno francés, recurrimos a una asesoría externa. Hubiera sido "riesgoso -por un lado- y hasta irresponsable -por el otro- intentar el manejo de todo el proceso sin contar con la ayuda de personas con experiencia", escribió Guillermo Ortiz.<sup>9</sup> La auditoría externa recayó en CS First Boston; institución bancaria que contaba con un equipo muy experimentado en este tipo de trabajos. La valuación de los bancos a venderse la llevaron a cabo varios despachos internacionales con representación reputada en México, como Booz Allen & Hamilton y Mc. Kinsey & Co.

La transparencia con que se llevó a cabo la privatización de la banca fue reconocida internacionalmente. La revista financiera *The Economist* comentó en marzo de 1991: "A pesar de la tradición de corrupción en México, el gobierno diseñó un sistema de venta de los bancos que no permite favoritismos o arreglos previos. Sus críticos parecen estar confundidos".

A finales de 1992, el Banco Mundial publicó diversos documentos relacionados con los métodos de privatización bancaria en el mundo. Sobre el proceso mexicano, el principal analista financiero del Banco Mundial afirmó:

La recientemente concluida privatización de los bancos comerciales mexicanos puede ser clasificada como una de las más exitosas operaciones financieras... la instrumentación armónica del programa de privatización tuvo como base la estabilidad microeconómica. la promoción de reformas estructurales y regulatorias, la adopción de objetivos claros y creíbles, así como procedimientos transparentes.<sup>10</sup>

En el mismo documento, el Banco Mundial concluyó:

Puede afirmarse que la privatización bancaria en México ha logrado todos sus objetivos de corto plazo y también ha establecido las bases para alcanzar los de largo plazo. Entre los primeros, destaca el objetivo de asegurar el control de los mexicanos sobre los bancos privatizados con propiedad diversificada y participación regional... entre los de largo plazo, sobresale el fortalecimiento de la eficiencia operativa y los estándares éticos mediante el desarrollo de prácticas bancarias y financieras sanas y justas.<sup>11</sup>

### **Los empresarios que participaron en las subastas fueron evaluados por Guillermo Ortiz y el Comité**

Por lo que hace a los grupos privados que se interesaron en adquirir las instituciones bancarias, su composición fue analizada en forma pormenorizada por Guillermo Ortiz y el Comité que él encabezaba. El detalle de cada grupo, su análisis y características han sido descritas por Ortiz en su libro publicado en 1994.<sup>12</sup> Ahí, afirmó que el Comité que él presidía evaluó las características de los miembros de cada grupo, la calidad profesional de sus participantes y sus conocimientos en la materia.<sup>13</sup>

En total, se registraron 144 participantes correspondientes a 35 grupos interesados en los 18 bancos. Ortiz describió la forma detallada y escrupulosa en que el Comité realizó la precalificación de los participantes. El perfil de varios integrantes de los grupos involucrados representó el aspecto más debatido y criticado de la privatización bancaria, como se verá más adelante. Una vez que el Comité concluyó el análisis de los grupos, se pasó a la venta por subasta abierta.

### **Cuánto se obtuvo de la privatización de los bancos y en qué se utilizó**

En 13 meses se vendieron las 18 instituciones financieras. Por la privatización de los bancos el Gobierno Federal recibió 39,711 millones de pesos (equivalentes a casi 13,000 millones de dólares). Como en el resto de las privatizaciones, los recursos obtenidos también se destinaron íntegramente al Fondo para el pago de la deuda interna. **14**

Cada banco se enajenó en subasta pública y con apego a las reglas expedidas. Ningún participante se inconformó con el procedimiento ni con el resultado. Los precios de adquisición rebasaron lo esperado. El responsable directo del proceso recordaría más tarde:

Desde luego ningún tipo de valuación fue dado a conocer a los grupos interesados en comprar los bancos. Ni siquiera se fijó una referencia cercana en las respectivas convocatorias para la venta; no se estableció un precio mínimo de referencia o un porcentaje de éste en garantía. Esto contribuyó de manera relevante a que los precios pagados por los bancos fueran mayores a los esperados. **15**

En junio de 1991, en reunión de gabinete económico, Guillermo Ortiz informó que los montos que se venían pagando en las licitaciones estaban por arriba de las valuaciones de los consultores. El secretario de Programación y Presupuesto, Ernesto Zedillo, se entusiasmó con la magnífica noticia. Los funcionarios de Hacienda comentaron que varios factores influían a favor de las excelentes ofertas: había bancos con carteras vencidas muy bajas, pues se habían manejado bien mientras estuvieron nacionalizados; otros contaban con clientelas muy buenas, lo que anticipaba ingresos adecuados; y otros más, tenían administraciones muy competentes, formadas en la época en que funcionaron como bancos privados. De manera unánime, se decidió respetar el importe que resultara de la subasta, con lo que se cumplía con lo dispuesto por la ley y por los reglamentos de la privatización, y, además, porque era la mejor manera de proteger el interés público.

### **Descentralización, democratización del capital y mayor competencia. El sistema de pagos, en manos de mexicanos**

Entre los 18 grupos que adquirieron los bancos, diez tenían su asiento fuera de la capital de la República, con lo que se alentó la participación de todas las regiones. Además, 30,000 nuevos consejeros expertos en la realidad de su zona participaban a partir de entonces en esas instituciones. Se logró diversificar la propiedad del capital: mientras que en 1982, el año de la nacionalización, sólo existían 8,000 accionistas en todo el sistema bancario, después de la privatización ese número rebasó los 130,000. La cifra no incluyó a las miles de personas cuyos capitales participaban en los bancos a través de sociedades de inversión o en los fondos de empleados bancarios. **16**

Pedro Aspe siempre recordaba un comentario de Margaret Thatcher, la primer ministro de Gran Bretaña: ella había señalado que, de permitirse la inversión extranjera en algunos bancos, debía ponerse mucho cuidado en que esa inversión no participara en las principales instituciones bancarias, pues de otra manera se ponía en riesgo el control nacional sobre el sistema de pagos. Para cuidar: este aspecto se determinó que los extranjeros no tuvieran participación en los bancos más importantes de México. Como refuerzo, se fijó un tope a la penetración foránea en el sistema financiero en su conjunto. El control del sistema quedó en manos mexicanas, dentro de un campo más competido y con una generación empresarial diferente. Poco después de concluido mi gobierno se nos criticó por haber tomado estas medidas. Sigo convencido de que era indispensable garantizar el control de los mexicanos sobre el sistema de pagos del país.

El 16 de julio de 1992, al concluir la venta del último banco, se convocó a una evaluación pública de la privatización. La cita fue en el Auditorio Nacional, ante más de 10,000 personas de todo el país y con el concurso de funcionarios y empleados bancarios. Durante el acto, al lado de los nuevos banqueros, el líder del Sindicato Bancario, Enrique Aguilar Borrego, expresó un reconocimiento breve pero contundente a favor del proceso; Aguilar destacó el esmero con que se habían cuidado los derechos de sus agremiados:

Para nosotros (los trabajadores de la banca) el gobierno federal cumplió con hechos, aun en época de

crisis, en los momentos más difíciles para la nación, pues se mantuvo inalterable el marco laboral y en algunos aspectos se mejoró.<sup>17</sup>

De acuerdo a Guillermo Ortiz el discurso que Pedro Aspe, secretario de Hacienda, pronunció en ese acto "ligó el procedimiento de modernización bancaria a la tesis gubernamental que sostiene el liberalismo social".<sup>18</sup>

### **Se promovió la competencia al autorizarse nuevos bancos y la entrada de 20 bancos extranjeros**

A finales de 1993 las autoridades hacendarias observaron que los márgenes de intermediación financiera (la diferencia entre tasas activas y pasivas en las operaciones bancarias) eran amplios. Esto quería decir que reflejaban utilidades superiores a las que soportaba una intermediación eficiente.<sup>19</sup> Dichos márgenes fueron considerados como una renta excesiva; por esta razón y con el objeto de estimular una mayor competencia interna, en enero de 1994 se autorizó un número adicional de nuevos bancos. Se expidieron 14 autorizaciones, con lo que el número de instituciones financieras comerciales subió a 33 (incluyendo la subsidiaria mexicana de Citibank). En abril se aprobaron tres más. Para alentar la competencia del exterior, en octubre de 1994 veinte bancos extranjeros recibieron permiso para operar en México.

### **Las críticas a la privatización bancaria.**

A partir de 1995, los grupos tradicionales del PRI recuperaron poder y promovieron la crítica y el desprestigio de esta reforma. Lo hicieron con el apoyo de colaboradores míos que en el gobierno de Zedillo viraron hacia el neoliberalismo. En una época marcada por el ocaso de las mayorías absolutas, la política de alianzas para avanzar en las reformas no sólo era inevitable, incluso era deseable, ya que se trataba de involucrar a bases de apoyo más amplias en favor de los cambios. Sin embargo, desde las zonas de descomposición política en que a partir de la segunda mitad de los noventa se ubicó la *nomenclatura* del PRI (inclinada a formular la restauración de los patronazgos y los privilegios corporativos y opuesta a comprometerse con las transformaciones modernizadoras), también se emprendió la crítica de las políticas de alianza con el PAN que requirió la privatización.

Las condiciones para esos señalamientos eran propicias: la justificada irritación social que trajo consigo la crisis de 1995 fue aprovechada para lanzar una campaña sistemática en contra de las privatizaciones. Los principales argumentos de esa crítica podrían agruparse en cinco grandes apartados: **20**

- Los precios a los que se vendieron los bancos fueron excesivamente altos.
- Esos precios tan elevados implicaron bajas capitalizaciones en la banca ya privatizada; el hecho se complicó, además, porque los grupos que adquirieron los bancos no tenían ni la capacidad ni el conocimiento para conducirlo.
- La expansión del crédito bancario que se observó a partir de 1991 se concentró erróneamente en el sector de bienes de consumo.
- La Comisión Nacional Bancaria, autoridad responsable de la regulación y control, no tuvo la capacidad suficiente para supervisar las instituciones.
- Hubo operaciones fraudulentas.

Ya en el gobierno de Zedillo, el equipo responsable de la privatización de la banca, encabezado por Guillermo Ortiz, no intentó responder a esas críticas. Algunos de sus miembros, por el contrario, pretendieron sumarse a los acusadores, como si la sociedad hubiera olvidado que ellos tuvieron responsabilidad central en el proceso. El asunto fue aún más lamentable en el caso del mismo Guillermo Ortiz, quien con anterioridad había respondido a esos reclamos; lo hizo como presidente del Comité de Desincorporación de la Banca y como subsecretario de Hacienda; lo hizo también en el libro que firmó en 1994. <sup>21</sup> Durante mi gobierno, en la primera mitad de los noventa, Ortiz divulgó otros escritos y tuvo relevantes intervenciones públicas a favor de la privatización de la banca. A partir de 1995, fue designado secretario de Hacienda en el gobierno de Ernesto Zedillo. Entonces se unió a la actitud medrosa de ese gobierno y decidió guardar silencio ante las críticas a la privatización bancaria, y en ocasiones incluso se sumó a ellas. Esto facilitó la ofensiva de los grupos opuestos al proceso privatizador.

Con objeto de aportar elementos para el debate sobre este tema de tanto interés para los mexicanos, conviene citar el testimonio de Ortiz (uno de los principales responsables de la privatización de la banca), junto a la opinión de otros analistas financieros.

### **¿Fueron excesivos los precios?**

Respecto al primer señalamiento, debe recordarse que las disposiciones constitucionales exigían la venta al mejor precio. Además, las condiciones económicas favorables en que se dieron las privatizaciones permitieron que los bancos exhibieran valores elevados en el mercado bursátil.<sup>22</sup> Sin embargo los precios establecidos no estaban muy alejados de sus referencias internacionales.

Así lo precisó Guillermo Ortiz en 1994:

Hablando de precios de venta, el promedio ponderado obtenido por las instituciones de banca múltiple, medido en su relación precio/utilidad, fue de 14.75 veces, en tanto que el múltiplo promedio del valor de mercado/valor en libros fue de 3.068. Comparando estos indicadores con lo acaecido en el mundo, por ejemplo en los Estados Unidos y Europa, se tiene que el múltiplo valor en libros es de 2.2 veces y el de utilidades es de 14 veces.<sup>23</sup>

En julio de 1992, al momento de concluir la privatización de la banca, en Chile la relación precio/utilidad era 14.9, y el valor de mercado respecto a libros era de 2.0. Ni en la comparación con países industrializados ni con otros en vías de desarrollo se registró un precio excesivo para la privatización de la banca en México. El objetivo que se buscaba era maximizar el ingreso para el Estado y así garantizar el interés público. Ése era el mandato constitucional y se cumplió.

### **¿Fue baja la capitalización de los bancos? ¿Carecían de experiencia los nuevos banqueros?**

Por lo que hace a la segunda crítica, conviene señalar que en el transcurso de la privatización, el Comité consideró que el nivel alcanzado en el capital era el apropiado. Así lo sostuvo Ortiz:

Se pudo consolidar la vinculación entre la capacidad financiera para el manejo de los bancos con un nivel adecuado de capitalización.<sup>24</sup>

Respecto a la capacidad y calidad de los responsables de administrar los bancos, algunos autores señalaban que esos mismos bancos padecían una severa debilidad administrativa desde la nacionalización de 1982. La expropiación de la banca dio lugar a que muchos banqueros experimentados buscaran oportunidades en otros campos. En 1997 Francisco Gil Díaz apuntó: "Se perdió así un considerable acervo de capital humano, conocedor del análisis de crédito y de sanas prácticas bancarias".<sup>25</sup>

Fue cierto: varios de los grupos que adquirieron los bancos no tenían experiencia. Dos factores lo explicaban: Primero: uno de los requisitos políticos de la privatización fue que las instituciones no regresaran a sus antiguos dueños, pues no se trataba de una restauración; no había otros banqueros con experiencia. Segundo: algunos equipos financieros que sí participaron en las subastas sólo tenían experiencia en casas de bolsa. Literalmente se estaba creando una generación de empresarios mexicanos que hasta entonces sólo tenían un incipiente conocimiento en el área financiera. Sin embargo, en cinco de los seis bancos más importantes participaron ex banqueros. Eso refuta parte de esa crítica.

Sin embargo, el propio Comité señaló que había procedido al análisis de cada uno de los grupos participantes en el proceso para verificar su capacidad. El mismo Ortiz puso ese procedimiento como un ejemplo a seguir:

El registro de interesados constituyó una de las piezas fundamentales de todo el proceso de desincorporación bancaria, pues a través de ese tamiz fue posible... conformar nuevos grupos partiendo de los inicialmente existentes. Ésta es una de esas experiencias recomendables para cualquier proceso similar al mexicano que, definitivamente, probaría su eficacia las veces en que se pusiera a prueba.<sup>26</sup>

### ¿Se ignoró el problema de la expansión del crédito?

Por lo que hace al tercer señalamiento - concentración inadecuada del crédito en préstamos al consumo-, debe subrayarse que precisamente en esos años comenzó la recuperación adquisitiva de las familias, gracias a la estabilidad de precios conseguida. Además, después de la reducción de la deuda y gracias al saneamiento de las finanzas públicas, desde principio de los noventa el gobierno dejó de solicitar crédito a los bancos, los cuales dispusieron de más recursos para financiar otras actividades. A lo anterior se sumaron los aumentos de la captación bancaria, estimulados por las buenas perspectivas que las reformas económicas llevadas a cabo traían consigo. Todo ocurrió en un lapso relativamente breve. Algunos analistas internacionales han demostrado que el financiamiento en bienes de consumo proporcionado por los bancos entre 1992-1994 fue una medida acertada que dejó de funcionar adecuadamente después de la devaluación. De nuevo se confirma que fue la crisis de 1995 la que provocó la debacle de las carteras bancarias. Así, esos mismos analistas señalaron

Ésta era una estructura de cartera relativamente eficiente en términos de los rendimientos anteriores a la devaluación... Antes de la devaluación [de diciembre de 1994], el *tradeoff* entre riesgo y rendimiento de los grupos financieros era razonablemente eficiente; pero se volvió en seriamente ineficiente en un mundo de posdevaluación.<sup>27</sup>

Sin duda, desde 1992 empezaron a detectarse dificultades en la cartera de los bancos; para atenderlas se tomaron medidas que en su momento Guillermo Ortiz y su equipo consideraron adecuadas. Ortiz escribió en 1994:

...particularmente se ha puesto cuidado especial en lo referente a la cartera de los bancos. Es decir, se ha buscado que dicha cartera esté estructurada de forma tal que permita apreciar claramente el riesgo de cada uno de los créditos... El crecimiento acelerado del crédito al sector privado sumado a la desaceleración de la economía durante 1993 generó un aumento en la cartera vencida de la banca comercial... Durante este sexenio, las reservas del sector de la banca comercial han aumentado en términos reales 125.9%... la proporción de reservas a cartera vencida ha aumentado de 11% en 1988 a 42% en septiembre de 1993, lo que permite afirmar que el problema es menos grave de lo que parece a simple vista. Es de esperarse que en la medida en que los bancos afinen sus sistemas de crédito y repunte la economía, el nivel de la cartera vencida regrese al que tuvo en 1991.<sup>28</sup>

En la reunión de gabinete económico del 13 de julio de 1993, Aspe comentó que los bancos privatizados habían reducido su personal en 20% y habían bajado costos en 30%. Por su parte, el director del Banco de México, Miguel Mancera, informó que se estaba trabajando de la mano con la Comisión Nacional Bancaria para revisar las normas de contabilidad y el registro de las carteras vencidas. Agregó que estaban exigiéndole a los banqueros fortalecer el fondo de sus reservas. El gobierno enfrentaba el problema.

### ¿ Se ignoró la regulación y vigilancia de los bancos?

Por lo que se refiere al cuarto señalamiento -incapacidad reguladora-, precisamente cuando se detectaron problemas con la cartera bancaria, se reforzó el órgano de vigilancia. Vale la pena recordar que desde el inicio de mi administración se reformó el marco legal para fortalecerlo. En 1989 se modificó la ley para separar la función de regulación bancaria de la de seguros; para dar más capacidad de supervisión a la Comisión Nacional Bancaria, se creó la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas.

Ortiz justificó la medida: la Comisión Nacional Bancaria, escribió en 1994, "fue escindida con el fin de que mediante la especialización de sus funciones se mejoraran los procedimientos de inspección y vigilancia."<sup>29</sup>

En octubre de 1994 se llevó a cabo la 58 Convención de Banqueros. Fue la última a la que me tocó asistir como presidente de la República. El ambiente era de razonable optimismo. En ese encuentro, el tema de la regulación fue abordado con detalle por el subsecretario de Hacienda. Tres meses antes de convertirse en secretario de Hacienda en el gabinete de Zedillo; Guillermo Ortiz afirmó en su discurso:

El proceso de modernización financiera realizado en estos años se inspira en una reforma del Estado, que

reconoce que la justicia está vinculada con la eficiencia y que el bienestar se acompaña siempre de apertura y mayores oportunidades para la sociedad. La reforma del Estado nos ha enseñado que la desestatización y el fortalecimiento de la sociedad deben ir acompañados de una mejor y más oportuna regulación, y de una conducción del desarrollo más transparente y eficaz, que requiere el establecimiento de reglas del juego claras a las cuales todos deben someterse.**30**

Al poner énfasis en la importancia de la regulación, Ortiz reconoció que los retos por venir podrían enfrentarse adecuadamente gracias a lo que ya se había hecho: y de manera enfática añadió:

Permítanme abordar el tema de la regulación y la supervisión de las instituciones de crédito en un contexto de liberalización, para evaluar lo que hemos hecho en forma conjunta y lo que debemos hacer para superar los retos que tenemos por delante. A fin de proteger los intereses de ahorradores e inversionistas, la modernización financiera ha procurado llevar de la mano la liberación con el fortalecimiento de la regulación prudencial; la apertura, con mejores mecanismos de supervisión.**31**

Como subsecretario de Hacienda, Ortiz no ignoraba que los procesos de privatización bancaria podían enfrentar problemas si carecían de una adecuada regulación y supervisión. Por eso afirmó en aquella ocasión:

A nivel mundial existen suficientes casos que comprueban que un desfase entre estos desarrollos puede ser presagio de problemas en los sistemas financieros.**32**

Frente a estos riesgos, enfatizó Ortiz, mi administración tomó las decisiones pertinentes:

Con base en una legislación bancaria moderna, nuestro país ha avanzado en el desarrollo de su regulación prudencial. En 1990 se expidieron las reglas que establecen los requerimientos de capital para los bancos comerciales, acordes con los estándares internacionales contenidos con el Acuerdo de Basilea. Como resultado de esta regulación, la relación del capital neto respecto a los activos en riesgo de la banca ha crecido del 6.9% en 1989 al 9.9D/o en 1994. Su capital neto ha pasado de menos de 9,000 millones de nuevos pesos a más de 55,000 millones en el mismo periodo. Es notable que desde el fin de la privatización el capital de los bancos se ha más que duplicado.**33**

Además de fortalecer las reservas para contingencias, se dio instrucciones a los bancos para que perfeccionaran su capacidad de supervisión interna y previsión. Se obtuvieron resultados. Ortiz agregó:

A la par de la aplicación de la normatividad que establece los requerimientos de capital, también desde 1990 se expidió la reglamentación que exige a la banca evaluar la calidad de sus carteras en forma permanente, calificando sus créditos para crear provisiones que pro- tejan a la institución de los riesgos crediticios. Como resultado de estas disposiciones, la Banca cuenta en la actualidad con reservas preventivas que equivalen al 38% de su cartera vencida, mientras que antes eran prácticamente inexistentes.**34**

Recuérdese que entre mis colaboradores Ortiz era uno de los más cercanos a Ernesto Zedillo. Podría decirse que era algo más que su amigo personal: era su aliado y lo mantenía al tanto de las circunstancias del sector financiero. Por eso resultaron aún más relevantes los señalamientos que en ese mismo discurso hizo Ortiz sobre el programa de trabajo por desarrollar:

El reto es continuar propiciando un sistema bancario más sólido a través del fortalecimiento de su base de capital y de reservas. Estamos obligados a seguir perfeccionando la regulación prudencial. En esta materia, el desafío que significa la reforma del sector financiero no sólo es de tiempo sino también de contenidos. El enfoque de la regulación y la supervisión. debe modificarse, para considerar un universo amplio de los riesgos en que incurren los intermediarios en su operación y evaluar integralmente el desempeño de los administradores de los mismos, superando un enfoque de carácter formal que descansa únicamente en la información contable.**35**

Aunque la nueva administración estaba por iniciarse en unas semanas, no nos habíamos dejado de ocupar en la corrección de las deficiencias detectadas. El gobierno continuaba trabajando para cumplir con sus

responsabilidades hasta el último día de mi mandato. Así se explican en el informe de Ortiz, en ese octubre de 1994, sobre las acciones en marcha:

En fecha reciente, las autoridades financieras han planteado al sector bancario proyectos en materia de valuación de activos a precios de mercado, consolidación de la contabilidad de grupos financieros y capitalización de riesgos de mercado. Se prevee una regulación que obligará a los bancos a medir sus riesgos ante las variaciones de la tasa de interés, el tipo de cambio y el índice de precios, ya cumplir, en consecuencia, con requisitos de capital... Por lo que toca a la supervisión, se ha transitado de una vigilancia que se sustentaba esencialmente en la revisión de los estados financieros de los bancos, hacia una supervisión integral, que evalúa en forma permanente la calidad de la administración, sus sistemas de control de riesgos y la verificación de la calidad de los activos de cada institución de crédito.

Ortiz concluyó su discurso ante: el pleno de los banqueros con el señalamiento de lo que podría significar el cumplimiento de las acciones en ejecución: "El sistema financiero mexicano se colocaría así a la vanguardia en esa materia a nivel mundial".<sup>36</sup>

En diversos procesos de privatización bancaria se observó que los controles y regulaciones suelen ir rezagados varios años respecto a las privatizaciones; esto fue común tanto en países en desarrollo como en naciones industrializadas.<sup>37</sup> Sin embargo, en México la mejoría en la supervisión y la regulación ya producía resultados en 1994, como se señala a continuación. Existía la capacidad para verificar y regular: Sin duda requería perfeccionamiento y mejoría. Pero no estaba diseñada para evitar los efectos provocados por una crisis como la de 1995, cuando la explosión de las tasas de interés multiplicó las carteras vencidas, debido a que los acreditados perdieron toda posibilidad de cubrir sus adeudos. El programa de fortalecimiento de los órganos de vigilancia no contempló una crisis como la de ese año. No había país en el que un órgano regulador pudiera evitar una catástrofe financiera como la ocurrida en México en 1995.

#### **Se actuó con firmeza contra las prácticas ilícitas**

En lo que toca al quinto factor, la posible existencia de conductas ilegales entre algunos grupos que adquirieron los bancos, conviene puntualizar que durante mi administración se detectaron varias conductas ilegales y se actuó para sancionarlas. En mayo de 1994, la Secretaría de Hacienda: asumió el control del grupo Havre; en septiembre de ese mismo año se actuó judicialmente contra miembros de la sociedad financiera Confía-Unión; la autoridad hacendaria tomó entonces el control de ese banco.

En octubre, en la Convención de banqueros, Guillermo Ortiz abordó el problema de manera directa:

La privatización bancaria fue abierta, ordenada y bajo reglas claras, y no puede ser negada por la existencia de casos aislados de abuso e ilegalidad, los que fueron enfrentados por la autoridad. La privatización de la banca comercial, pieza indispensable de la modernización, permitió incorporar a la gestión de las instituciones de crédito a grupos de inversionistas con capacidad económica y talento empresarial, factores que era necesario inyectar a la banca para propiciar su desarrollo. La conveniencia de esta medida y los beneficios de un proceso de privatización como el que se llevó a cabo en México, abierto, ordenado y bajo reglas claras, no pueden ser negados por la existencia de casos aislados de abuso e ilegalidad, que han sido enfrentados por la autoridad con el rigor que las condiciones exigían.<sup>38</sup>

Para Ortiz, los abusos se dieron en casos aislados. Y ante esos abusos, afirmó, la autoridad actuó con rigor. Tenía razón: había 18 bancos privatizados y sólo se presentaron acusaciones de fraude contra los nuevos propietarios de tres. Y esos tres bancos representaban 7% del valor total de los bancos privatizados.

#### **Después de defender en 1994 la privatización de los bancos, Ortiz, ya en el gabinete de Zedillo, reculó**

Las palabras finales de Guillermo Ortiz durante la Convención Bancaria de octubre de 1994 resonaron por su gran convicción:

Hace casi seis años dio inicio un intenso proceso de cambios en la vida financiera de México. Desde

entonces, y hasta hoy, hemos desarrollado una legislación moderna, una regulación prudencial cada día más acorde con los estándares internacionales y un conjunto de cambios para liberalizar el sistema financiero, que han hecho posible ir alcanzando el objetivo que nos propusimos: incrementar la oferta y competencia en la prestación de servicios financieros, para mejorar su calidad y costo.<sup>39</sup>

La convicción parece haberle durado poco: unas semanas después, Guillermo Ortiz pasó a encabezar la cartera de Hacienda en el gabinete de Ernesto Zedillo. Su antecesor sólo permaneció en el cargo 28 días: fue desplazado a raíz del "error de diciembre". Los responsables directos de la privatización bancaria, ya con puestos superiores en el gobierno de Zedillo, no defendieron los procesos que ellos mismos instrumentaron. Tal vez pensaron que no era necesario, pues los partidos de oposición y los críticos tenían a su disposición los *Libros Blancos* con la información detallada de cada uno de los bancos enajenados.

Sin embargo, no sólo evadieron los argumentos que antes sostuvieron sino que se retractaron de lo que habían dicho. En 1997 Guillermo Ortiz declaró en una entrevista que había cometido errores durante la privatización. Entre ellos señaló: "Haber asignado (sic) bancos a personas que resultaron no sólo malos banqueros, sino gente deshonesta... la expansión del crédito fue mas allá de lo que los propios bancos podían evaluar... no lo juzgamos acertadamente, porque teníamos una supervisión bancaria muy deficiente". Ortiz aprovechó la ocasión para llevar la responsabilidad de la crisis bancaria mucho más atrás: "Pero la crisis se generó desde la nacionalización. En cualquier país que tiene bancos nacionalizados, casi por definición, no existe supervisión".<sup>40</sup>

No faltó el comentarista financiero que, ante la amnesia de Ortiz, le preguntara: "¿Dónde estaba el subsecretario de Hacienda, cuando se gestaban esos problemas que ahora critica como secretario?" Esas críticas, le recordó, el periodista, representaban por sí mismas "un balazo en el pie".<sup>41</sup>

#### **El alza en las tasas de interés y la recesión económica de 1995 llevó a los bancos a la quiebra, también a miles de familias mexicanas**

Es posible que los factores que señaló Guillermo Ortiz en esa entrevista jugaron un papel importante en la crisis bancaria que estalló a partir de 1995. Pero Ortiz omitió dos cuestiones principales. En primer lugar, no explicó la contradicción entre lo que afirmó en 1994 y lo que dijo después. Por elemental congruencia, debió explicar esa incoherencia. Pero la segunda omisión fue todavía más grave: en la entrevista, Ortiz no menciona en ningún momento el problema de la elevación de las tasas de interés y la recesión económica de 1995.

Como se verá más adelante, las tasas de interés pasaron en unas cuantas semanas de 15% -nivel que registraron al final de mi administración- a casi 110% al inicio de 1995. Esta explosión de las tasas de interés y la recesión económica fueron los factores que llevaron a los bancos a la quiebra, junto con miles de familias mexicanas. y la causa de la recesión y la explosión de las tasas de interés estuvo en el "error de diciembre". Todo parecía indicar que el intento de excusar a Zedillo de la responsabilidad de ese error que tantas desgracias trajo a los mexicanos, hizo que funcionarios como Ortiz, que se habían distinguido por su profesionalismo, se sumaran a la ofensiva para inducir el ánimo social y desviar los reclamos de la opinión pública.

La revisión del procedimiento de privatización, realizada después de mi período presidencial, se enmarcó en un contexto de persecución política. También se sumaron miembros de la Cámara de Diputados, a través de la Comisión de Vigilancia presidida por un legislador de oposición que tenía franco interés en demostrar irregularidades en la privatización. Sin embargo, después de meses de un exhaustivo escrutinio, ni una sola de las privatizaciones fue revertida a causa de alguna violación. Ésa fue la "prueba de ácido" que demostró la transparencia y honestidad del proyecto de privatización que habíamos llevado a cabo.

Se escribió que en los noventa se verificaron más de 100 crisis bancarias en el mundo. Se agregaba, y con razón, que esto no era consuelo par a los mexicanos. En realidad al privatizar enfrentamos una situación inédita para México. Pero no debía olvidarse que también las naciones más desarrolladas sufrieron tropiezos durante sus procesos de privatización bancaria. El caso más notable fue Francia,. Donde a finales de 1997 se propuso la privatización del nacionalizado *Crédit Lyonnais*; se propuso como solución a los excesivos gastos de salvamento que habían erogado las sucesivas administraciones, tanto de derecha como socialistas; sólo ese banco francés requirió más de 25,000 millones de dólares para su rescate financiero. <sup>42</sup> En ese sentido se ha

afirmado que “México no es el único país que ha experimentado dificultades como consecuencia de una privatización bancaria”. **43** El Fondo Monetario Internacional informó en 1997 que, en los quince años anteriores, casi las tres cuartas partes de sus miembros tuvieron problemas significativos en sus sistemas financieros. En 14 de esos casos el costo por resolver sus crisis sobrepasó el 10% del PIB. **44** La conclusión del FMI fue que la liquidez y al profundización de los mercados de capitales ocasionados por la integración global tenía un precio. La explicación, sin embargo, no dejó satisfechos a todos.

Es necesario reconocer que el programa de privatización bancaria en México tuvo insuficiencias, como también las tuvo la supervisión instrumentada por parte de la autoridad. Pero conviene agregar que varias de esas faltas, detectadas y reconocidas durante mi administración, estaban por resolverse. La Comisión Nacional Bancaria fue objeto de una importante revisión, precisamente para elevar su capacidad de vigilancia.

Dicho de otra manera, durante mi gestión se reconocieron problemas (como los relacionados con la cartera de los bancos y la correspondiente supervisión y regulación), pero siempre se actuó para enmendarlos. En particular, se reforzaron las facultades del órgano responsable de su vigilancia. Tal como Ortiz *la* comentó en 1994, las dificultades de la cartera se iban a resolver conforme la economía recuperara su dinámica de crecimiento, cosa que comenzó a suceder precisamente en ese año. En el caso de los bancos, el balance al dejar la presidencia en noviembre de 1994 no era desfavorable, la banca enfrentaba problemas pero no una situación de crisis, que pudiera afectar a la economía nacional.

#### **Noviembre 1994: Cartera vencida, 50,000 millones de pesos. No era deuda pública. FOBAPROA, fondo privado**

Ciertamente, algunos de los grupos que habían participado en la privatización original fallaron y fue necesario que los bancos cambiaran de propietarios. Pero mientras que durante mi gestión la elección del comprador surgió del resultado estricto de la subasta pública, desde 1995, cuando hubo que adjudicarlos a nuevos compradores, la selección partió de un criterio discrecional. Además, el principio que imperó durante la privatización (que el control del sistema de pagos permaneciera en manos de mexicanos) no se tomó en cuenta a partir de 1995, como se verá más adelante.

#### **La cartera vencida de la banca, ¿Una bomba de tiempo?**

Reconocimos que desde 1994 ya existía un problema con la cartera vencida de los bancos. Pero no era de la magnitud que le generó tantas angustias al país. Después de la crisis de 1995 y para 2000, alcanzó más de 15% del PIB y rebasó los ¡900,000 millones de pesos! La cartera vencida llegó entonces a 74% de la cartera total de los bancos.

¿Cuál fue el monto real de la cartera vencida que se heredó en noviembre de 1994 al nuevo gobierno? La respuesta está en el *Informe Anual de 1994*, del Banco de México. En ese *Informe*, el Banco señaló que, en noviembre de ese año, la cartera vencida de la banca representaba el 9.1% de la cartera total (10 que se conocía como índice de morosidad). Su valor no llegaba a 50,000 millones de pesos, alrededor de 14,700 millones de dólares, e15% del PIB.**45**

Además, la cartera vencida no había tenido un crecimiento importante respecto al año anterior pues en 1994 había aumentado menos de dos puntos porcentuales respecto al 7.2% de la cartera total que representaba en 1993. Al mismo tiempo, el Banco de México reconoció que, a pesar del aumento de la cartera vencida, la banca comercial había creado mayores reservas preventivas, con lo que sus coeficientes de reserva llegaron al 42%.**46**

Precisamente para enfrentar problemas de cartera, desde 1990 se había constituido el Fobaproa, un fondo que a lo largo de mi administración funcionó sin financiamiento público: ni un solo peso de los contribuyentes mexicanos se desvió entonces para solventar los problemas de la cartera vencida e los bancos. Fobaproa en ese tiempo era un fondo del sector privado, financiado por los bancos privados, para solventar sus propios quebrantos.

Paradójicamente, el 22 de diciembre de 1994, en la fecha en que se producía el llamado "error de

diciembre", el Banco Mundial publicó un reporte sobre México. En él se afirmó que los logros del gobierno en materia financiera habían sido "significativos". Un factor microeconómico de riesgo, agregó el Banco Mundial, estaba en

el alto nivel de los créditos vencidos *{overdue loans}* de los bancos comerciales. ...pues para junio de 1994 los créditos vencidos como porcentaje del total de créditos del sistema bancario consolidado pasaron a ser más de 10% frente a 2% en 1990.<sup>47</sup>

Si tomamos la cifra más alta de cartera vencida (en este caso, la del Banco Mundial), puede advertirse que, en el escenario más extremo, la cartera con problemas al final de 1994 era equivalente al 10% del total de la cartera de los bancos. La cartera total ascendía a cerca de 50% del PIB. **48** entonces, la cartera vencida de los bancos representaba un costo potencial de sólo 5% del PIB. Pero además recuérdese que entre estos créditos con problemas, muchos estaban respaldados *{collaterals}* en activos que podían recuperarse.

¿Por qué se pasó de un costo potencial de recuperación de los bancos de 50,000 millones de pesos (5% del PIB) a finales de 1994, a uno de Fobaproa de más de 900,000 millones de pesos (15% del PIB) en 2000? Es decir, el costo pasó de 14,700 millones de dólares a casi 100,000 millones en 2000. Principalmente por el impacto del alza considerable de las tasas de interés a partir de la crisis provocada por el "error de diciembre". Además, se agregaron otros dos elementos que inflaron el monto de Fobaproa: primero, el aviso, a partir de 1995, de que los créditos malos serían absorbidos por ese Fideicomiso, anuncio que estimuló a los bancos para no cobrar sus créditos. y segundo, la banca concedió muchos otros créditos incobrables a partir de 1995.

Los reportes internacionales confirmaron que el desmesurado aumento de las tasas de interés fue responsable de la quiebra de los bancos. Por cierto, esos mismos reportes también reconocían que la supervisión bancaria durante mi administración había sido "adecuada". En su *Reporte Económico sobre México* de 1997, la OCDE señaló que los bancos habían sido afectados por la crisis debido a varios factores. Después de señalar que el efecto de la devaluación no fue importante por las regulaciones sobre los bancos existentes desde 1994, las cuales impidieron que las instituciones bancarias adquirieran una excesiva deuda en dólares, la OCDE reconoció:

El factor más importante [en la quiebra de bancos] vino de la reducción en la capacidad de los deudores para pagar sus deudas, como resultado de las elevadas tasas de interés y la contracción de la actividad económica en 1995.<sup>49</sup>

Algunos autores escribieron también, a guisa de crítica, que la devaluación de diciembre de 1994 debilitó al sistema bancario, debido a que supuestamente aumentó el costo de servicio por sus deudas denominadas en dólares (es decir, que la devaluación provocó una "corrida" contra los depósitos bancarios). Pero la evidencia demostró que los bancos mexicanos no tenían demasiados pasivos en dólares, por lo que no era fundado afirmar que la crisis bancaria de 1995 obedeció a grandes pérdidas de capital, a causa de un problema de liquidez derivado de una "corrida" contra los depósitos en dólares de los bancos. El problema fue que los bancos no se diversificaron más en sus carteras, en particular después de la devaluación de 1995, cuando el sector exportador tuvo un notable crecimiento; los bancos, se afirmó, no participaron de esa expansión, lo que podía haber reducido el costo de su rescate, y como no se diversificaron lo suficiente debido a que el consumo aumentaba de manera muy lenta, también ellos se recuperaron muy despacio.<sup>50, 51</sup>

El problema fue que los bancos y los grupos financieros mexicanos no pudieron reestructurar sus carteras a tiempo después de la devaluación; de haberlo tenido, hubieran aprovechado la ventaja que presentaban los sectores exportadores para reducir su riesgo en el ramo de bienes de consumo. Aun así, lo conveniente hubiera sido que la banca tuviera una cartera más diversificada. En los años ochenta, esta falta de diversificación ya había provocado crisis financiera en países como los Estados Unidos y Chile.<sup>52</sup>

### **¿Fue la privatización la culpable de la quiebra de los bancos?**

Para 1999 en la prensa internacional y nacional se concluía que la crisis de la cartera y de los bancos había respondido fundamentalmente a los errores cometidos con la devaluación de diciembre de 1994. El

*Financial Times* publicó:

México sufrió una crisis bancaria generalizada... principalmente por el efecto que tuvo la devaluación de diciembre de 1994 sobre los activos de los bancos y la cartera vencida. **53**

Por eso sin desconocer las insuficiencias en materia de regulación y supervisión, el *Financial Times* también concluyó:

La crisis de 1995, es sin duda, la principal responsable del quebranto bancario. **54**

Es decir, el problema de la cartera vencida y en consecuencia el costo terrible del Fobaproa no provino de la privatización de la banca, sino del efecto del "error de diciembre".

El gobierno de Zedillo conocía muy bien la situación de la banca. El secretario de Hacienda, Guillermo Ortiz, había sido el responsable de la privatización y también de la supervisión de la banca privatizada, pues además de presidir el Comité de Privatización Bancaria, estaba bajo su responsabilidad la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

Como se verá más adelante, al final de su mandato Zedillo insistió en sacudirse las graves responsabilidades acumuladas en el manejo de Fobaproa: durante su sexenio, miles de millones de pesos de los recursos públicos fueron utilizados para salvar deudas y rescatar bancos. La controversia desatada por esos manejos aún no termina. Sin embargo, la propaganda del gobierno zedillista pretendió remitir esas irregularidades a la cuenta de una privatización supuestamente irregular de los bancos.

En primer lugar, y como antes se dijo, durante mi administración todos los bancos se privatizaron mediante subasta pública; es decir sin asignación directa por el gobierno. De cada una de las privatizaciones se informó con detalle al Congreso ya los partidos políticos, además de la publicación de informes pormenorizados sobre cada paso de la privatización.

Además, recuérdese que de los 18 bancos privatizados, sólo se presentaron acusaciones de fraudes, contra sus nuevos propietarios, en tres de ellos, y no representaban ni el 10% del valor de los bancos privatizados.

En el caso de uno de ellos, Banca Confía-Unión, fue mi gobierno el que presentó en septiembre de 1994 la acusación contra el presidente de su Consejo; a pesar de eso, se le quiso mostrar como "el banquero del sexenio", cuando en realidad fue acusado penalmente por mi administración. La prensa ya lo ha publicado. En *Reforma* se escribió: "Fallan quienes dicen que Carlos Cabal fue "el banquero favorito" del salinismo. Cuestión de recordar que fue justamente en ese sexenio cuando el tabasqueño fue acusado por la autoridad, cuando se intervino su banco, cuando se le persiguió y cuando aquél puso pies en polvorosa". **55**

Al denunciarlo penalmente en septiembre de 1994, miembros del equipo del presidente electo protestaron airadamente por el trato que se le daba, pues afirmaban que ese banquero había sido uno de los principales financieros de la campaña presidencial. Parece que haber procedido contra él fue uno de los motivos de mayor irritación del nuevo equipo contra Pedro Aspe y, sin duda, contra mí.

En 1999, en un artículo publicado en el periódico *Reforma*, Sergio Sarmiento planteó estas contundentes reflexiones:

Han empezado a resurgir algunas afirmaciones que, a fuerza de repetición, empiezan a tomarse como verdades indiscutidas. Una es la que apunta que los bancos se vendieron en 1991 y 1992 al mejor postor, sin considerar la experiencia bancaria o financiera de los compradores, y que ésta es una de las razones fundamentales de la quiebra de la banca en 1995. Esta afirmación es falsa. EL 85% de lo activos bancarios en México fueron adquiridos por grupos encabezados por personas que tenían experiencia bancaria y financiera muy concreta. Esto no impidió, por supuesto, el desplome de los bancos. Pero la razón de la quiebra no se encuentra en la anterior y simplista explicación. Cinco de los seis bancos más importantes del país fueron vendidos a ex banqueros.... Estos seis bancos representaban el 85% del

negocio bancario del país. Podrá uno cuestionar el manejo que estos banqueros hicieron de sus instituciones, pero no se les puede acusar de no haber tenido experiencia bancaria o financiera previa. Es verdad que algunos bancos pequeños se vendieron a personas sin esta experiencia.... pero estas ventas, como todas las demás. Pasaron por un proceso de calificación en el Comité de Desincorporación Bancaria. Este comité estaba presidido por el subsecretario de Hacienda (Guillermo Ortiz) e integrado por el director general del Banco de México. Los presidentes de la Comisión Nacional Bancaria y la comisión Nacional de Valores y dos miembros prominentes del sector financiero (el expresidente del mayor despacho de contadores de México y el director del Centro de Estudios Monetarios de América Latina): El comité evaluaba no solo a la cabeza del grupo licitante sino a todos sus socios y a sus ejecutivos clave. Consideraba también el plan de negocios de cada uno. Los grupos no podían licitar hasta aprobar este examen previo. Varios, de hecho, fueron eliminados en este paso. Mucho se ha dicho que el comité debió haber previsto las pillerías que algunos compradores cometieron con el tiempo. Pero esto se dice con facilidad cuando se conocen los hechos *a posteriori*. La calificación requería de información concreta para no caer en la discrecionalidad y, como pueden atestiguar los miembros del comité, no había pruebas que permitiera descalificar a estas personas.... Hay quienes ven ahora la privatización de la banca francesa, realizada por Francois Mitterrand (tras el desastroso episodio de las nacionalizaciones del principio de su gobierno), como el ejemplo que se debió seguir en México. Mitterrand, sin embargo, otorgó los bancos por "dedazo" a grupos empresariales seleccionados de antemano por su supuesta capacidad administrativa. En México, con la tradición del favoritismo gubernamental a ciertos consorcios y empresario, no hay duda de que este procedimiento habría quedado marcado por la corrupción. Pero lo peor de todo es que la privatización por "dedazo" no habría asegurado que la banca quebrara. Los bancos franceses privatizados por Mitterrand enfrentaron en su momento serios problemas (está ahí el caso de Société Générale du Crédit) y tuvieron que ser rescatados. En México, por otra parte, no podemos olvidar que no sólo quebraron los bancos privados, sino también los gubernamentales, como Nafin, Banrural, Banobras, etcétera. Yo sé que hay una tentación muy grande de culpar del desastre de la banca mexicana a la privatización de 1992-1992. Sé también que esto es muy conveniente desde el punto de vista político. Pero si queremos conocer la verdad, la responsabilidad habrá que buscarla en otra parte.

Sarmiento concluyó con una afirmación que resultó contundente para comprender el problema:

La cartera vencida de los bancos mexicanos era en 1994 de 8.6%: una cifra elevada pero no desastrosa. Después llegó, en términos prácticos, al 74%. Esto nos dice que la clave del desplome se encuentra después de 1994 y no antes.

### **Los triunfos políticos se pagan**

La privatización de la banca representó un complejo proceso de negociación y acciones. Pese a sus insuficiencias, cumplió sus propósitos: los ingresos derivados de ella redujeron sensiblemente la deuda interna, y así pudimos elevar sustancialmente el gasto social sin incurrir en déficit fiscal. Se revirtió una nacionalización no por motivos ideológicos sino para cumplir responsabilidades nacionales; y lo hicimos construyendo un amplio consenso social. Un amigo me comentó a mediados de 1993: "Fue un triunfo político. Pero esos triunfos se pagan". Así lo comprobé pocos años después.

1. Citado en *Crónica del Gobierno de Carlos Salinas de Gortari, Segundo año*. México: FCE, 1994, p. 187.

2. Véase P. Aspe, *El Camino Mexicano de la Transformación Económica*. México: FCE, 1993, pp.178-179

3. G. Ortiz, *La reforma financiera y la desincorporación bancaria*, "Introducción". México: FCE, 1994. Versión CD Rom.

4. Wilson, Beny, Gerard Canio Unión y Banranthony Saundersstem, *Mexicos Banking Crisis: devaluation and asset concentmtion effects*. Banco Mundial, junio 1997.

5. G. Ortiz, op. Cit., capítulo XI. Ortiz señala que los miembros tuvieron cierta rotación al ser designados en otros puestos; sin embargo, comenta "Otro caso fue el del director general de Crédito Público. En efecto, en febrero de 1992 Carlos Ruiz Sacristán fue nombrado subsecretario de Normatividad y Control Presupuestal.... Carlos Ruiz continuó participando en las sesiones y trabajos del Comité como miembro honorario. En lugar de Carlos Ruiz Sacristán, fue designado inicialmente Carlos Hurtado, quien con anterioridad a la fusión de las secretarías de Programación y Presupuesto y de Hacienda se desempeñaba como director general de Política Económica y Social. Sin embargo, un par de meses después, a raíz de la creación de la Secretaría de Desarrollo Social, Carlos Hurtado fue invitado a colaborar con su titular, Luis Donald Colosio, dejando entonces su lugar a Enrique Vilatela Riba, quien pasó de ser director general de Coordinación y Captación del Crédito Externo a director general de Crédito Público.

6. *Ibid.*

7. *Ibid.*, capítulo XI.

8. *Ibid.*

9. *Ibid.*, capítulo XII.

10. Véase el prólogo de Dimitri Vittas al trabajo de G. Barnes, "Lessons from bank privatization in México", Banco Mundial, noviembre de 1992.

11. G. Barnes, op. cit., p. 21.

12. G. Ortiz, op. cit. Véanse en particular el Capítulo XIII y los Capítulos XV a xx.

13. *Ibid.*

14. Secretaria de Hacienda y Crédito Público, "Fondo de Contingencia, fuentes y aplicaciones", en: *Informe sobre la Situación Económica, las Finanzas Públicas y la Deuda Pública. Acciones y Resultados del Cuarto Trimestre de 1994*. México, febrero de 1995, p. 43.

15. G. Ortiz, op. cit.

16. Esta experiencia parece haber sido más exitosa en México que en algunos países de Europa central, donde millones de acciones al público, mismas que terminaron bajo el control de unas cuantas sociedades de inversión.

17. Citado en *Ibid.*

18. G. Ortiz, op. cit., capítulo XXI.

19. *Ibid.*, cap. IX.

20. Algunos críticos señalaron que el problema arrancó con la nacionalización de la banca. Francisco Gil Díaz apuntó: "Los problemas de la economía mexicana tienen su origen en la expropiación de los bancos Y. Paradójicamente, en las consecuencias del éxito de diversas reformas económicas que, al atraer recursos financieros en grandes cantidades, congestionaron a un sistema bancario débil". F. Gil Díaz. "Las políticas monetaria y cambiarla en tiempos de crisis", citado en *Reforma*, septiembre 9 de 1997.

21. G. Ortiz. op. cit.

22. G. Ortiz. "The modernization of the Mexican Financial System", en Shakil Faruqi, Ed.. *Financial Sector Reforms in Asian and Latin American Countries: Lessons of Comparative Experience*, The WorldBank, 1994.

23. G. Ortiz, *La reforma financiera y la desincorporación bancaria*, "Introducción". México: FCE, 1994. Versión CD Rom.

24. G. Ortiz, op, cit., Cap, XXI.

25. F. **Gil Díaz**, op" cit.

26. *Ibid.*, Cap, XIII.

27. B. Wilson, et al., *Mexicos Banking Crisis: devaluation and asset concentration effects*. Banco Mundial. junio 1997, p. 25.

28. G. Ortiz, *La reforma financiera y la desincorporación bancaria*, "Introducción".

29. *Ibid.*, Cap. m.

30. G. Ortiz, "Sesión de Clausura. Palabras del subsecretario de Hacienda y Crédito Publico", en *Memoria de la 58.. Convención Bancaria*. México, Asociación de Banqueros de México A.C., octubre de 1994.

31. *Ibid.*

32. *Ibid.*

33. *Ibid.*

34. *Ibid.*

35. *Ibid.*

36. Ibid.
37. B. Wilson, et al., op. cit.
38. G. Ortiz, "Sesión de Clausura. Palabras del subsecretario de Hacienda y Crédito Público ". op. cit. 39. Ibid.
40. Entrevista en *Proceso*, noviembre 30 de 1997.
41. Alberto BaITanco. *enR.ifonna*. septiembre 25 de 1997.
42. *11le European*, diciembre 4-10 de 1997.
43. B. Wilson, et al., op. cit.
44. *Financial Times*, septiembre 24 de 1997. El costo de la crisis bancaria en Argentina entre 1980 y 1982 fue de más del 500/0 del pm; el de Chile entre 1981 y 1983 fue de más de 400/0; el de Uruguay entre 1981 y 1984 alcanzó 300/0 del pm; el de Israel entre 1977 y 1983 casi llegó a 300/0; el de España entre 1977 y 1985 fue superior a 15% del pm. *Financial Times*, septiembre 30 de 1997.
45. Banco de México, Informe Anual 1994, p. 82.
46. Ibid. , p. 86.
47. Banco Mundial, "México, Financial Sector Technical Assistance Project. Technical Mex", diciembre 22 de 1994, p. 3.
48. El dato de cartera total está citado en Banco de México, *informe Anual* 1994, p. 45
53. *Financial Times*, enero 12 de 1999.
54. Ibid.

## **LA DESREGULACIÓN DEL ESTADO Y LA REGULACIÓN MODERNA DEL MERCADO. LA DEMOCRACIA INDUSTRIAL**

Como parte de la estrategia general para recuperar el crecimiento económico, a la reducción de la deuda interna mediante los recursos de las privatizaciones le sumamos la desregulación de las actividades productivas. Durante las décadas en que la economía estuvo cerrada a la competencia externa se agregó un modelo de excesiva intervención estatal a través de regulaciones exageradas. En la medida en que se establecían poderes discrecionales en zonas determinadas de la burocracia y se repartían utilidades extraordinarias a quienes se beneficiaban de su protección, esas regulaciones crearon una amplia *nomenclatura*; ni ella ni su clientela estaban dispuestas a renunciar a sus privilegios.

Para desregular tuvimos que promover una intensa negociación y, a la vez, mantener la cohesión en el equipo reformador. Nos proponíamos pasar de un Estado que inhibía la productividad a un Estado que garantizaba condiciones de eficacia y evitaba los abusos de la competencia.

Paradójicamente, al mismo tiempo tendíamos a imponer nuevas disposiciones y procedimientos de intervención del Estado. Era necesario tratar que la liberación de la economía y las privatizaciones no desembocaran en prácticas monopólicas y oligopólicas en beneficio de unos cuantos y en detrimento de los consumidores.

En particular, había que garantizar que el Estado no volviera a recurrir al banco central para servirse de financiamiento sin límite, como había ocurrido en la época del populismo estatal. Esto iba a exigir una de las reformas más profundas de mi administración: proporcionarle autonomía absoluta al banco central por mandato constitucional, convertirlo en un órgano del Estado y ya no del gobierno.

Así como el crecimiento de las empresas estatales tuvo resultados impredecibles (como la depredación del medio ambiente), también el exceso de regulaciones en la economía acarreó serios inconvenientes: al amparo de la llamada "economía subterránea", decenas de miles de emprendedores individuos y colectividades buscaron producir e intercambiar al margen del control de las burocracias.<sup>1</sup> Por eso se escribió que un efecto poco apreciado de la desregulación fue que "significó también recuperar para la población un espacio democrático en apariencia irrecuperable, por lo arraigado de vicios y prácticas que entorpecían directamente el avance económico del país, como costo social de las enormes utilidades acaparadas por algunos"<sup>2</sup>.

### ***La desregulación de los excesos del Estado, un golpe a los intereses de la nomenclatura***

Las desregulaciones afectaron de manera directa a las burocracias del gobierno y del Partido vinculadas a la protección excesiva de la economía; también a sus intereses económicos. Para llevarlas a cabo se acudió a la negociación y en ocasiones a los actos de autoridad.

Hacia noviembre de 1988 el entonces subsecretario de Hacienda, Jaime Serra Puche, trató de modificar las regulaciones que otorgaban excesiva protección a un sector del autotransporte cuyo dirigente era un conspicuo miembro del PRI. Éste acudió a las oficinas de Serra y le dijo: "Mira, muchachito, si no cambias tu proceder, me dirijo a tu superior y te cambiamos a ti". En diciembre de 1988 Serra era ya secretario de Comercio y Fomento Industrial dentro de mi gobierno; entonces intentó nuevamente introducir cambios en ese trato privilegiado y la respuesta que recibió fue similar. A los pocos días, el 11 de enero de 1989, el mismo dirigente llegó al despacho del Secretario de Comercio y le dijo: "Señor Secretario, creo que sus sugerencias son atendibles". Un acto del gobierno el día anterior -del cual se hablará más adelante- había contribuido a que ese dirigente renunciara a sus prerrogativas. Esa decisión fue la detención de Joaquín Hernández Galicia, La Quina.

Muchos tenían razones poderosas para oponerse a estos cambios. En el caso del transportista que

enfrentó a Serra, sus utilidades monopólicas y las de quienes detentaban los permisos especiales de transporte les arrojaban ganancias del 37% anual, equivalentes a casi 450 millones de dólares.<sup>3</sup> Los 15 grupos o "clanes familiares" que controlaban esta sobrerregulación obtenían, cada uno, 30 millones de dólares al año como utilidades extraordinarias, es decir, por encima de las ganancias de operación. Todos esos grupos pertenecían al PRI y desempeñaban un papel fundamental en el transporte de "simpatizantes" a los actos del Partido, así como en el desplazamiento de los candidatos en campaña.

Además del perjuicio general que causaban a la competitividad de la economía, esas regulaciones afectaban sobre todo a las comunidades pequeñas habitadas por la gente más humilde. Como no era rentable para las grandes compañías transitar por esos poblados, los camiones no aparecían en las rutas prefijadas. A estas regiones la mercancía llegaba generalmente a través de un viaje especial o en vehículos inadecuados, con lo que el servicio se hacía excesivamente caro y de ínfima calidad. El costo de la sobrerregulación lo estaban pagando los más pobres. Además, la rigidez de las rutas inhibía la descentralización de la actividad económica.

### ***La desregulación del transporte***

Durante 50 años el marco regulatorio había convertido al transporte de carga en un sistema insuficiente, inoportuno y de baja calidad. Para muestra, un botón. A fines de 1987, durante mi campaña presidencial por Baja California, una persona detuvo mi camioneta para exponer su problema con claridad y sin rodeos:

Mire, candidato: aquí el trabajo está de cabeza. Resulta que soy dueño de un camión en el que muevo productos de esta zona fronteriza a la capital de la República. Las regulaciones disponen que puedo llevar carga, pero señalan que no puedo traerla de regreso. Es decir, tengo que recorrer los tres mil kilómetros de vuelta "de vacío", sin nada, y perdemos todos, pues yo le tengo que cobrar el viaje completo a quien me contrata para acarrear su producto nada más hasta la capital.

Por absurdo que pudiera parecer, su relato era totalmente verídico. A ese punto había llegado en México la sobrerregulación impuesta por el Estado. La capacidad subutilizada que derivaba del impedimento de trasladar todo tipo de carga en cualquier momento, se complicó con el retraso en la entrega de insumos básicos para las plantas industriales.

Los permisos de carga eran otorgados por la autoridad de manera discrecional. Por supuesto, en esas circunstancias la "economía informal" encontró nichos para crecer. Decenas de miles de transportistas (los llamados piratas) surgieron al margen de la ley: casi 70,000 de ellos recorrían las carreteras del país con un "amparo" otorgado por la autoridad judicial. Los "regresos de vacío", la rigidez de las rutas y el rechazo a que los nuevos empresarios incursionaran por destinos distintos, en fin, todos los vicios de la sobrerregulación, le costaban al país más de 1,200 millones de pesos (426 millones de dólares) cada año.<sup>4</sup>

Se escribió que los excesos llegaron a extremos como el siguiente:

Los mismos concesionarios, en ocasiones eran informales, pues cuando el número de vehículos era mayor al de concesiones, intercambiaban las placas de sus vehículos o amparaban los restantes; o bien, los transportistas con permiso para carga especializada operaban dentro del servicio de carga regular, utilizando placas de servicio especializado y pagando a alguna línea establecida para obtener las cartas de porte. El colmo de la informalidad en el sector estaba representado por los transportistas que ofrecían sus servicios en los llamados "hechizos" o camiones contruidos con partes de "deshuesaderos", sin registro ni placas, y en ocasiones hasta sin licencia. Éstos operaban principalmente en el norte del país, llevando productos del campo a distancias cortas y cobrando entre 30 y 50% menos que los transportistas autorizados.<sup>5</sup>

En julio de 1989 establecimos la libertad de tránsito por todas las carreteras federales del país, así

como el derecho a cargar y trasladar mercancía de todo tipo, excepto sustancias tóxicas o explosivas. De esta manera eliminamos previsiones que por sus efectos "daban la impresión de haber sido diseñadas por el enemigo".<sup>6</sup> Actuamos de inmediato, porque el transporte carretero amenazaba con convertirse en un verdadero impedimento para la recuperación económica. Con la desregulación se eliminaron las utilidades excesivas; a cambio, se obtuvieron precios accesibles para los usuarios y un servicio más eficiente. Una vez suprimidas estas regulaciones no se presentaron "guerras de precios", ni quiebras masivas; como argumentaban sus defensores.

La desregulación se llevó a cabo mediante una intensa negociación con la Cámara Nacional del Autotransporte. Pero antes hubo que vencer las resistencias del propio gobierno. En el equipo de la secretaría de Comunicaciones y Transportes, integrado en su mayor parte por profesionales bien preparados y convencidos de su responsabilidad en el sector público, existían también algunos funcionarios que durante años habían otorgado discrecionalmente los permisos de carga. Esos miembros habían tejido una compleja red de relaciones -que en no pocos casos involucraban intereses económicos- con los beneficiarios de esas regulaciones. El titular de la Secretaría de Comunicaciones, Andrés Caso, se sumó con entusiasmo a las reformas. Procedió a plantearle su necesidad a los beneficiarios en la Cámara. Jaime Serra impulsó la negociación. Las resistencias fueron grandes y las reuniones de trabajo tensas y acaloradas. Finalmente se firmó un convenio de concertación para la modernización integral del autotransporte federal.

Se estimó que con la desregulación no menos de 3,000 millones de pesos anuales (1,000 millones de dólares) fueron transferidos al resto de la economía.<sup>7</sup> Un mayor número de empresas ingresó al sector formal, y más de 50,000 transportistas "piratas" se incorporaron al trabajo regular en menos de un año. Además, empezó a darse un fenómeno de especialización por regiones y por tipo de usuarios. Nuevas líneas pequeñas comenzaron a ofrecer servicios por zonas y a atender demandas en poblaciones menores. Y lo más importante: las tarifas efectivas se redujeron 25% en relación con las que en realidad se cobraban.<sup>8</sup>

También desregulamos el autotransporte federal de pasajeros. Hasta 1990 existían sólo cinco empresas que controlaban el 75% de la flota con más de 30,000 vehículos. Si bien a lo largo del tiempo se había hecho un gran esfuerzo por desarrollar este sector, en algunas rutas la red era insuficiente y de mala calidad; otras de gran potencial ni siquiera contaban con el servicio. Para obtener una concesión era indispensable una declaratoria de necesidad expedida por las autoridades: la última se había otorgado en 1962, cuando el país contaba con 35 millones de habitantes. Treinta años después, sin un solo permiso adicional, pero con una población con 70 millones de personas, en México existía una enorme demanda insatisfecha.

El mercado, mientras tanto, había encontrado maneras de rebasar la falta de autorizaciones del Estado: nuevos inversionistas pedían "afiliarse" a los concesionarios autorizados, y lo podían hacer siempre que pagaran el equivalente en pesos a casi 10,000 dólares por inscripción. En mayo de 1990 el nuevo Reglamento liberó esas suscripciones y la concesión de permisos, al tiempo que estipuló requisitos mínimos de entradas y salidas. En los primeros seis meses de vigencia se otorgaron más de 1,000 aprobaciones.

Otro caso de reglamentación excesiva se daba en el transporte federal de turismo, cuyo control estaba en manos de una sola empresa que, con base en su estructura monopólica, elevaba costos y reducía eficacia. Para otorgar nuevas concesiones, también en este ramo se requería de una declaratoria previa a la autoridad: la última se había concedido en 1968. Por eso también aquí abundaban los "piratas". Los permisos eran necesarios incluso para cubrir los "circuitos turísticos"; pero esos permisos difícilmente se obtenían y la regulación frustraba todo intento de reubicar unidades hacia los centros de mayor demanda. No había opciones para los visitantes ni para los hoteles y servicios.

En 1990 un nuevo reglamento liberó la concesión de autorizaciones y promovió una verdadera competencia. Se terminó así con la inflexibilidad y la baja calidad, al tiempo que se promovió la oportunidad de los servicios, esencial para el desarrollo del turismo. Antes del nuevo reglamento, el turista tenía que abordar el transporte en lugares previamente fijados y ahora podía hacerlo en cualquier punto.

En el caso del transporte multimodal, una sola empresa tenía la exclusividad de la operación. A partir de 1989 se suprimió este privilegio. El servicio resultaba indispensable para la competitividad del país, pues a nivel mundial la combinación de varios transportes (camión, barco, ferrocarril) se había convertido en el medio ideal para movilizar la carga. Con los contenedores se consiguió eliminar los llamados "tiempos

mueritos", terriblemente caros en las posiciones de atraque de los puertos. Cuando inició mi administración, el Estado decidía los lugares en que podían realizarse maniobras de transporte multimodal internacional y controlaba las autorizaciones para las empresas que quisieran proporcionar el servicio. Sólo dos empresas contaban con la autorización exigida, y una de ellas controlaba prácticamente la totalidad de los contenedores del país. Muchos interesados no estaban satisfechos con los servicios que prestaba dicha compañía, pero ¿cómo evitarla? El nuevo reglamento de julio de 1989 estableció la libertad contractual que le permitió al usuario elegir al operador. A partir de entonces, surgieron más de 20 sociedades dedicadas a ofrecer estos trabajos. La reducción de costos se advirtió muy pronto, pues el uso de contenedores aumentó casi 50% en un solo año.

Abierto el comercio internacional, hubo que liberar también a quienes facilitaban sus trámites. En 1988 sólo había en el país 638 agentes aduanales, muchos de ellos hijos o nietos de aduaneros retirados o fallecidos. Y es que el Estado decidía discrecionalmente mediante previo examen de aptitudes a quien le otorgaba la patente aduanal. A los agentes aduanales se les asignaba una sola aduana y éstos promovían la conducta tipo cártel: los aduaneros se ponían de acuerdo para determinar precios por servicios complementarios y se repartían el mercado. Contaban además con un esquema obsoleto de tarifas que favorecían los subsidios cruzados. En 1989 reformamos la ley que normaba las actividades de los agentes aduanales: como el objetivo central de la regulación era garantizar el interés fiscal de la Federación, a estos agentes aduanales se les fijó una especie de fianza para poder operar. El que incurriera en responsabilidad fiscal pagaría en efectivo una multa directa. Se autorizó la movilidad entre aduanas y a los agentes se les dio libertad para establecer sus tablas de precios. Asimismo, se motivó la competencia entre agentes: todas las percepciones que obtuvieran pasaron a ser acumulables en el ingreso gravable; esto significó que ya no podrían cobrar por "servicios y gastos no comprobables". En adelante, toda deducción tendría que justificarse ante la autoridad.

La operación de las aduanas en los puntos fronterizos estaba también sobrerregulada. Para cargar o descargar mercancía era necesario obtener un permiso y éste sólo podían obtenerlo los sindicatos. En consecuencia, se formó un mercado de reventa de permisos, operación denominada "cobro en falso": los permisionarios "autorizaban" a otras personas para efectuar maniobras. En resumen, los dueños de los permisos cobraban por no hacer nada y el costo de la maniobra se elevaba. En 1988, sólo en dos aduanas del norte del país (Ciudad Juárez y Nuevo Laredo) se pagaron casi 8,000 millones de pesos por "cobros en falso".<sup>9</sup> Para los usuarios esto representó un aumento en el costo de 50 y hasta 70%.<sup>10</sup> Por otra parte, el gobierno mantenía vigentes impuestos muy peculiares. Uno de esos impuestos provenía desde la época en que los caminos eran de brecha y había que limpiarlos para poder circular: en Tijuana, la frontera más transitada del mundo, con un movimiento de 275 tráilers al día, el gobierno les cobraba 9,000 pesos por "abrir brecha". En números redondos, esta operación le costaba mil dólares diarios a cada dueño de un permiso. Se estima que en Mexicali, durante 1988, se realizaron en promedio 80,000 movimientos de importación y exportación, mismos que generaron pagos por "abrir brecha" de 1,600 millones de pesos.<sup>11</sup> En enero de 1990 liberamos el otorgamiento de autorizaciones en zonas federales, con lo que limitamos la discrecionalidad gubernamental y eliminamos esta nociva y costosa práctica. De manera especial, el nuevo reglamento estableció una disposición muy peculiar: prohibió cobrar por "maniobras que no se realicen."

También fue necesario desreglamentar las tarifas del ferrocarril y abrir la posibilidad de compartir inversiones entre el Estado y los particulares, lo que puso las condiciones para la posterior privatización del sistema ferroviario de transporte.

### ***La requisa del puerto de Veracruz***

La modernización de nuestros puertos era un requisito indispensable para lograr una vinculación eficiente con el comercio internacional. El problema era tan serio que nuestros puertos eran evitados y el puerto más importante para los productos mexicanos era Houston, Texas. Y es que, con notables excepciones, los puertos mexicanos habían crecido de acuerdo al modelo del viejo puerto de Veracruz. En ese lugar estratégico para el funcionamiento de la industria y el comercio del país se habían acumulado vicios y desviaciones por muchos años, al grado de que se tendía a pensar que esas anomalías formaban parte de la "normalidad". Aunque se habían hecho importantes inversiones para modernizar el puerto, el crecimiento del comercio, los abusos laborales y la enorme ineficiencia amenazaban con llevar al colapso las instalaciones

portuarias.

El 31 de mayo de 1991 requisamos el puerto de Veracruz: se utilizó la facultad que la ley otorgaba al Estado para asumir temporalmente el control y conducción de las vías generales de comunicación, con el fin de garantizar su operación. Anticipábamos un clima de confrontación. La medida, pospuesta durante décadas, significaba un enfrentamiento con enormes intereses. No obstante, gracias a la determinación de actuar con firmeza al tiempo que se buscaba el diálogo, la noche de la requisita y las semanas siguientes hubo un clima de calma. La productividad del puerto aumentó de inmediato.

El principal problema en el puerto de Veracruz era que los obreros contratados se hacía sustituir por trabajadores eventuales, los famosos "cuijes"; los cuijes no recibían directamente los pagos. Llegaban en la madrugada a un lugar conocido como "sala de nombramiento" donde se les entregaba una ficha que les otorgaba la posibilidad de trabajar ese día. Quienes controlaban las fichas solían discriminar a todos aquellos que no cooperaran con el sistema; de esta forma se ejercía un control absoluto sobre la oferta laboral. Los derechos elementales de los trabajadores eran violados a diario por organizaciones que se autodenominaban de "resistencia laboral", pero que en realidad cobraban por un trabajo que no habían devengado. Esos grupos estaban integrados por organizaciones nacidas en las luchas laborales pero que se habían corrompido a lo largo de los años.

Los cuatro sindicatos existentes en el puerto controlaban las áreas de trabajo, por las cuales no se podía transitar sin pagar los "servicios" de cada sindicato. Además, esos cuatro sindicatos dominaban el uso de la maquinaria instalada. En el muelle operaban monopolios de prestación de servicio y de renta de maquinaria disfrazados de organizaciones de defensa de los trabajadores y protegidos por las áreas de acción.<sup>12</sup> El trabajador eventual percibía menos del 5% del cobro que se hacía por el trabajo que realizaba. Uno de los sindicatos, la Unión de Estibadores, recibía al año 4 millones de pesos por la explotación de los "cuijes". Esta "utilidad" se repartía entre los 350 miembros del gremio. La productividad del puerto de Veracruz era una de las más bajas del país.

Uno de los objetivos centrales de la requisita fue hacer que se cumpliera la ley: el obrero debía recibir directamente su salario. Una vez logrado ese propósito procedimos a un profundo reordenamiento de funciones. Líderes de otras organizaciones sindicales en distintos puertos del país señalaban que los abusos en Veracruz desprestigiaban al movimiento laboral. Tenían razón, pues en ese puerto los que trabajaban no eran los sindicalizados.

Los vicios habían llegado a un extremo tal que la empresa con la que los sindicatos contrataban sus servicios, SERPOVER, era a su vez dominada por uno de esos sindicatos, el cual además controlaba el "área" de tránsito entre el buque y el almacén. Casi el 80% de los miembros del sindicato se dedicaba a trabajar como rentista en actividades fuera del puerto; muchos habían heredado de algún familiar su pertenencia al grupo. La responsabilidad de la Unión que controlaba el "área" del carguero cesaba cuando los bultos o contenedores cruzaban la línea imaginaria entre el barco y el muelle. Dado que la operación en el caso de fluidos, contenedores y granos estaba prácticamente mecanizada, no se realizaba maniobra alguna; no obstante la Unión cobraba por tonelada, con lo que encarecía los costos.

Los contratos laborales eran en realidad contratos mercantiles que incluían cláusulas como las denominadas "baños de oro", porque se cobraba inclusive por el uso de sanitarios. Estos ingresos, por supuesto, no llegaban al "cuije" en forma de salario, a pesar de que era él quien realizaba el trabajo.

***Mejora el salario de los trabajadores y la eficiencia del puerto. Crece el resentimiento de los grupos locales afectados***

Con la intervención no sólo aumentó el rendimiento del puerto sino que los salarios de los auténticos trabajadores se elevaron de inmediato entre 60 y 200%, mientras que las tarifas al usuario disminuyeron. Se introdujo un incremento adicional de pagos vinculado a la productividad del trabajador y se determinaron horarios laborales que evitaran la interrupción arbitraria de las operaciones. Además, surgieron nuevas empresas capaces de ofrecer servicios integrados, con lo que se eliminaron las "áreas". Por supuesto, las tarifas se aplicaron por servicios efectivamente prestados. Los trabajadores crearon organizaciones sindicales

que verdaderamente defendían sus intereses.

Por otra parte, en 1991 fueron eliminadas las limitaciones a la inversión privada en terminales portuarias. Además de reducir las inversiones, la restricción había promovido la subutilización de la inversión existentes, debido a que cuando una empresa tenía una concesión y dejaba de utilizarla, no podía arrendarla a otra ni renunciar a ella. También se introdujo la flexibilidad comercial en los puertos.

La anulación de estos vicios representó pérdida de poder y de enormes beneficios para los grupos locales.<sup>13</sup> Una vez concretados estos cambios procedimos a establecer las condiciones para privatizar los puertos. No obstante, al final se determinó que su administración quedara en manos del Estado. Los particulares podían ya prestar servicios marítimos y portuarios, así como construir y operar obras de atraque y diversas instalaciones como muelles, almacenes y patios, entre otros.

En julio de 1993 se publicó la nueva Ley Federal de Puertos. Ésta fijó las bases para que la administración integral de un puerto pudiera estar a cargo de sociedades mercantiles con capital nacional o del exterior, conservando el régimen de control para mexicanos.

### ***Control de cambios***

Para evitar costos cada vez mayores a los exportadores, se desreguló el control de cambios introducido en México en 1982 con la nacionalización de la banca. Se trataba de un sistema de tipo de cambio dual que operó como un impuesto implícito a las exportaciones. En noviembre de 1991 se publicó el decreto que lo abrogó, pues no otorgaba ninguna protección a la economía "real" ante las inestabilidades cambiarias.

### ***Desregulaciones a favor del consumidor***

#### **Mejor información sobre los productos**

En materia de envases una buena idea resultó contraproducente: con el pretexto que le daba la exigencia de informar sobre las características de los productos, la autoridad había acumulado más de 90 acuerdos de reglamentación sobre envases.<sup>14</sup> No obstante, era cierto que el consumidor necesitaba información precisa sobre artículos que pudieran parecer similares; además, esa referencia era también indispensable para que los proveedores pudieran comparar sus ofertas con las de sus competidores. Para responder a esas necesidades de fabricantes y consumidores se habían expedido normatividades casuísticas insuficientes, caras y, en muchos casos, redundantes. El efecto de la sobreprotección se reflejó en un costo excesivo para el productor y en menos opciones para el público. Había que anular el casuismo (fuente de poder para algunos sectores de la burocracia) y establecer criterios generales. Se publicó un nuevo Acuerdo sobre Normas de envasado. En las conservas, por ejemplo, el acuerdo dio paso a reducciones del 10% en el costo, beneficio que para el consumidor se tradujo en un menor precio y para el fabricante significó la posibilidad de optar por nuevas modalidades y por la oportunidad de reducir el costo de transporte y almacenaje. Esto tuvo efecto adicional de la mayor importancia en el cuidado del medio ambiente: la promoción de envases retornables y biodegradables.<sup>15</sup>

#### **Hotelería**

En México el turismo era un área muy competida. Sin embargo, durante décadas se había considerado conveniente establecer controles en las tarifas de los hoteles. La decisión parecía razonable, pues en las llamadas "temporadas altas" la concentración de visitantes permitía precios muy abusivos. Sin embargo, regular miles de instalaciones hoteleras parecía imposible en la práctica. El mercado mostraba más flexibilidad cuando en "temporada baja" los hoteles tenían exceso de capacidad, los precios reales estaban por debajo de los que mandaban los controles; en las épocas de mayor demanda se cobraba una tarifa por arriba de la fijada por la autoridad. En realidad, lo que el hotelero hacía en la "temporada alta" era disminuir la calidad del servicio o efectuar cobros adicionales encubiertos.

En 1992 el secretario de Turismo, Pedro Joaquín Coldwell, un modernizador de gran talento político, propuso una solución. Enfrentó tanto las resistencias de las burocracias que ejercían su poder mediante el control de las tarifas y regulaciones, así como las resistencias de los prestadores de servicios que se beneficiaban de concesiones discrecionales y, con gran habilidad y eficacia, impulsó la iniciativa de una nueva Ley Federal de Turismo. Venció obstáculos en el Congreso, promovidas por los beneficiarios de las regulaciones anteriores y logró la aprobación de esta ley que cancelaba las reglamentaciones directas sobre la industria y eliminaba los registros y las imposiciones de precios. Al mismo tiempo, la nueva legislación confirmó el papel promotor y organizador del Estado. Para consolidar estas acciones, Pedro Joaquín fortaleció de manera especial mecanismos de información al consumidor.

Por otra parte se buscó facilitar una mayor presencia de la sociedad civil: la clasificación de los hoteles mediante las estrellas famosas sería determinada por Comités de Normalización. Durante la época en que el gobierno definía esa catalogación, los dueños de aquellos hoteles que recibían una baja denominación buscaban “modificarla”, casi siempre por medios ilícitos. Esta fuente de corrupción se suprimió gracias a la colaboración organizada de la sociedad. La verificación de la calidad de las instalaciones se dejó en manos del turismo: si éste denunciaba alteraciones, el hotelero recibía una severa sanción prevista de la Ley de Protección al Consumidor.

### **Playas**

En nuestro país la ley establecía la libertad de tránsito en las playas. En México, por lo tanto, las playas no podían ser privadas, pues la legislación mandaba que la franja de 20 metros que limitaba la superficie entre la tierra y los mares de la República mexicana sólo podía ser concesionada por el Estado. Sin modificar este sabio mandato, en 1991 y 1992 se hicieron cambios reglamentarios a la Ley General de Bienes Nacionales. Se trataba de estimular inversiones a plazos largos. La ley anterior consideraba la posibilidad de otorgar concesiones hasta por 25 años; este plazo era muy corto y no promovía desarrollos turísticos, marinas o proyectos acuícolas. Además, la restricción provocaba que, al acercarse el vencimiento de los permisos, los inversionistas se retiraran y dejaban sus proyectos sin mantenimiento. Por esta razón se amplió el período de usufructo sobre inmuebles del dominio público hasta por 50 años, con la oportunidad de prorrogarlo si la solicitud se tramitaba cinco años antes del vencimiento.

### **Promociones**

Las ofertas comerciales también estaban sujetas a permisos. Originalmente las restricciones tuvieron como propósito evitar que se diera información engañosa o equivocada al comprador; se ponía especial atención en aquellas que podían inducir en los niños la manía de comprar. Pero aquí una vez más una buena razón dio lugar a una mala práctica: la autoridad determinaba qué promociones y ofertas eran "de nula o escasa" utilidad. Esta enorme discrecionalidad permitió una creciente corrupción y aumentó la incertidumbre de los promotores, quienes nunca conocían los términos para que una oferta fuera aprobada. La sobrerregulación incluía otra incongruencia: el gobierno estaba facultado para imponer un precio máximo al producto y, paralelamente podía determinar el tipo de apoyos necesarios para que se vendiera por debajo de su costo. Fijar precios y promover descuentos por decisión gubernamental no generaba los mejores incentivos al fabricante ni ayudaba al consumidor. El nuevo ordenamiento se publicó en septiembre de 1990 e hizo automática la autorización de ofertas, excepto en el caso del tabaco y las bebidas alcohólicas, productos considerados dañinos por las autoridades sanitarias.<sup>16</sup>

### **Líneas aéreas**

Con el objeto de lograr un mejor servicio para los consumidores, en 1991 se terminó el control de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes sobre las líneas aéreas del país. Así se inició una etapa, al principio incipiente, de competencia. Se anularon las rutas fijas y se instaló un sistema para incentivar a los competidores. El número de aeronaves comerciales en México pasó de 595 en 1989 a 1,066 en 1992. Antes de la desregulación, las rutas regionales tenían tarifas más elevadas que los itinerarios principales; en ocasiones, el precio para distancias similares era dos veces mayor. La desregulación fue un proceso lento, porque en el mundo el desarrollo de la aviación privatizada aún no terminaba de definirse a principios de los noventa. Mediante rutas radiales era posible atender a más poblaciones con mayor frecuencia y a menor costo. Los

países que desregularon las líneas de aviación y sus requerimientos de inversión, obtuvieron enormes beneficios para la población general. Se procuró imponer exigencias de operación y eficiencia en los sistemas de aeropuertos. La Comisión Federal de Competencia fue el mecanismo para imponer reglas de manera sistemática a la operación de este mercado desregulado.<sup>17</sup>

### **La nueva Ley de protección al consumidor**

Con el propósito de proteger al consumidor, en 1975 se publicó una ley muy innovadora para su tiempo; estaba enmarcada en la estrategia de la economía protegida y el control de precios. Era la época en que la inflación se había desatado como consecuencia del déficit fiscal y del gasto excesivo del gobierno. La población, sin embargo, apreció la labor de la nueva Procuraduría del Consumidor. Se ha señalado que la ley de 1975 partió de las siguientes consideraciones: la elevada inflación internacional impedía una estabilidad sana para el consumidor; era necesario reforzar la política de precios controlados que se comenzó a aplicar a principios de los años setenta con instrumentos de inspección y sanción; no se concedía capacidad de organización a la sociedad civil, pues se partía del principio de que los consumidores eran débiles e ignorantes; se aceptaba que en los mercados existían ciertos problemas que no podían ser desahogados sólo mediante contratos privados.<sup>18</sup> A partir de esos criterios la ley de 1975 otorgaba también facultades a la Secretaría de Comercio para fijar la tasa de interés en el crédito comercial: nunca se ejerció, pero mostraba los excesos a los que podía llegar la intervención del Estado.

En los noventa, la apertura comercial hizo innecesario el control de precios. Había que actualizar el marco legal para alentar una economía de competencia, así como para evitar abusos y garantizar protección al consumidor. Sobre todo, era necesario impulsar la participación de la sociedad. En 1992 promovimos ante el Congreso una iniciativa de nueva Ley Federal de Protección al consumidor. Dejamos de responsabilizar a la inflación internacional de nuestros problemas internos, se canceló el control de precios y conservamos el principio de que había problemas que el mercado no podía resolver sólo mediante contratos privados. Contra la acción absorbente del Estado propusimos un nuevo enfoque: reforzar las llamadas "acciones de grupo". Avanzamos en el fortalecimiento de la sociedad civil.

La protección al consumidor demandaba la intervención estatal. Pero se trataba de impulsar el apoyo a la iniciativa social, no de sustituirla. Era necesario, en primer lugar, porque era muy costoso para el comprador promover un juicio. Además, los consumidores tenían un escaso conocimiento de sus derechos frente a los productores. La mayoría de los ciudadanos preferían resolver sus problemas con el proveedor sin tener que recurrir a tribunales y abogados, sobre todo si se trataba de dificultades por montos pequeños, a pesar de ser grande y justificada su irritación. La nueva Ley estableció la posibilidad de que la autoridad determinara una lista de árbitros, si bien esa autoridad dejaba de ser juez donde era parte al defender al consumidor. Se alentaba así el recurso del arbitraje. Otra justificación para promover la intervención moderada del Estado eran las deficiencias de los mercados en materia de información, sobre todo en los casos de información genérica, aquellos en los que el productor tenía poco estímulo para difundir entre los destinatarios la explicación sobre el contenido de sus artículos. Un motivo más para impulsar la ley tenía que ver con aquellos casos en que los pagos de los consumidores o usuarios tomaban tiempo para materializarse, como en la compra de inmuebles y los pagos por reservaciones y autofinanciamiento, entre otros. En tales casos los problemas para el consumidor eran susceptibles de agravarse, ya que éste no podía verificar que cumplirían con lo ofrecido hasta la entrega del producto o el servicio. Mediante disposiciones sencillas y de bajo costo, la nueva Ley previó alentar la entrada al mercado de proveedores con capacidad para cumplir sus obligaciones; en otros casos, adelantó acciones para garantizar la adecuada entrega de lo ofrecido.

Como no se confiaba en la experiencia del mercado para ofrecer información valiosa cuando se trataba de aspectos tan importantes como la recomendación de proveedores solventes o de agencias de investigación, se impulsó la reglamentación en ese campo. La nueva ley de protección al consumidor representó una iniciativa innovadora en el marco de la apertura comercial.

### ***La reforma al comercio interior y al abasto***

#### **Maíz y tortilla**

Durante siglos la tortilla ha sido el alimento principal para los mexicanos. Entre 1974 y 1982, período de alta inflación, se introdujeron cuatro decretos para una sobrerregulación en la industria de la masa y la tortilla; se buscaba controlar tanto la producción como el precio. Prácticamente se congelaron nuevas licencias para abrir tortillerías. Un ejemplo elocuente: en dos concentraciones urbanas cuyo dinamismo demográfico las había llevado a crecer en unos cuantos años a más de medio millón de habitantes, como Milpa Alta en la capital o Ciudad Netzahualcóyotl en el Estado de México, sólo se otorgaron 15 autorizaciones en 6 años. La regulación también impedía la venta de tortilla en lugares no autorizados; el reducido número de locales obligaba a las personas a hacer largas colas para obtener el producto, que por lo general era de muy baja calidad. En los decretos de control se prohibía trabajar domingos o días festivos o fuera de los horarios señalados, con objeto de evitar costos elevados de producción. En la práctica, la disposición limitó la competencia y no alcanzó su propósito: abatir costos. Esa misma medida buscaba favorecer al pequeño comerciante pero utilizó un instrumento erróneo al suponer que el Estado podía evaluar las decisiones de varios miles de pequeños locales.

Fue el mercado mismo el que resolvió esta prohibición con el surgimiento de un enorme sector informal de vendedores de este producto básico. Asombrosamente, en Centroamérica, Estados Unidos y Canadá se desarrolló una gran industria proveedora de tortillas de mejor calidad, fácil adquisición y alto valor nutritivo. El 6 de julio de 1990 se publicó el Decreto que abrogaba los que durante años habían regulado la industria de la masa y la tortilla. Desde entonces cualquier comercio pudo vender masa o tortilla sin necesidad de autorización y cualquier persona pudo instalar una tortillería. Con esta medida se incorporó a los procesos legales a quienes antes participaban en este mercado de manera informal. Muchos caciques locales se opusieron, pues ellos eran los propietarios de monopolios en los municipios de muchos estados de la República. La sobrerregulación les había facilitado ese privilegio. La eliminación de regulaciones, en cambio, benefició al consumidor y elevó la calidad de la tortilla. Todos esos caciques se sumaron a la lista de miembros afectados por los cambios.

## Salud

Sin duda la acción del Estado ha sido esencial en la tarea de evitar epidemias y atender condiciones generales de salud. Sin embargo, la sobrerregulación que prevalecía en este campo imponía costos importantes a la industria, al comercio y a los consumidores; asimismo, alentó el desarrollo de un gran cuerpo de inspectores y otras autoridades administrativas. Era uno de los sectores en los que existían más quejas por abusos y corrupción. La regulación había desarrollado ese campo que obtenía grandes beneficios económicos y ejercía poder en un área muy sensible. Así negociaban con las licencias y los registros sanitarios, los permisos de responsables y de importación, los certificados para exportar y las tarifas de control que se exigía. Las empresas más grandes disponían de equipos especializados para resolver los procedimientos burocráticos, mientras las pequeñas y medianas naufragaban en los excesos de los reglamentos.

La importación era un vía crucis pues para otorgar un permiso se exigía que, ante notario público, el consulado mexicano diera fe de la autenticidad del certificado sanitario expedido por la autoridad del país de origen. Por otra parte, todos los establecimientos domésticos debían ostentar una licencia sanitaria y también muchos vehículos. Cada una de estas autorizaciones se expedía por separado y los registros de productos sólo se podían obtener si el negocio tenía licencia. Éstas se daban por línea de producto, por lo que un mismo local podía requerir varias licencias y un mismo producto necesitar otros registros. Se ha documentado que una nueva empresa, antes de iniciar operaciones, debía cumplir con más de 100 trámites para operar de acuerdo con todas las regulaciones.<sup>19</sup>

En junio de 1991 promovimos reformas a la Ley General de Salud. Se simplificó al máximo, sin dejar de atender la responsabilidad del Estado en la vigilancia de plaguicidas, fertilizantes, fuentes de radiación y sustancias tóxicas o peligrosas para la salud. También se puso especial atención en las empresas dedicadas a la fabricación de medicamentos, a las que se les exigió una adecuada información en las etiquetas. Las modificaciones redujeron la discrecionalidad y alentaron la especialización de la industria y el comercio.

## **Azúcar**

La producción y comercialización del azúcar era objeto de un sinnúmero de regulaciones; tuvieron efectos adversos para el desarrollo de la industria. Hasta principios de la década de los noventa, la regulación en esta área provocaba desabasto en algunas regiones, enormes costos fiscales y situaciones recurrentes de escasez.

Entre los productores de caña, en el campo y en los ingenios que la transformaban industrialmente, siempre habían coexistido conflictos; uno de los más delicados radicaba en la tendencia de la industria a rebajarle los precios al cañero, quien tenía pocas oportunidades de alternar cultivos o de vender a terceros y, por lo tanto, de negociar en buenos términos con los productores de azúcar. También el ingenio tenía pocas alternativas de abastecimiento de caña. Prácticamente todos los países azucareros tenían medidas para regular estos problemas. En México durante los años setenta se estatizaron los ingenios; de inmediato crecieron la sobrerregulación y el tutelaje. Una sola empresa paraestatal compraba casi toda el azúcar del país.

El control directo por parte del Estado tampoco garantizó el abasto de este producto básico. Además, como la mayoría de las fábricas de azúcar se encontraban en el sur del país, el precio único nacional implicaba un subsidio para los consumidores del norte, la región de más altos ingresos y de mayor poder de compra. La regulación introdujo un subsidio a favor de la concentración del ingreso. El monopolio del Estado absorbía los costos de transporte y almacenamiento y terminaba subsidiando el azúcar con cientos de millones de dólares anuales, porque México tenía uno de los consumos más altos del mundo de este producto. Gracias a una medida acertada, se le otorgaba al cañero el derecho a la seguridad social, cuya cuota era cubierta por el ingenio; no obstante, la decisión también estimuló el minifundismo y la producción de caña en tierras ineficientes.

En agosto de 1990 y mayo de 1991 se publicaron dos decretos que buscaban modificar estas circunstancias. El decreto cañero, vigente a partir de 1990, introdujo certidumbre en las relaciones campo-fábrica y reconoció que un mercado libre para la contratación de caña no garantizaba por sí solo un funcionamiento eficiente. Este decreto buscó, asimismo, una fórmula de pago justa, a partir del contenido de sacarosa de la caña para diferenciar entre productores eficientes e ineficientes. También se eliminó la virtual prohibición al comercio de azúcar entre particulares. El Estado dejó de subsidiar el almacenamiento y el transporte; por igual, estimuló el desarrollo de sistemas privados y sociales de comercialización. En 1989 se importaron un millón y medio de toneladas de azúcar y hacia finales de 1990 el abasto quedó normalizado.

Con las reformas se vieron afectados los grandes beneficiarios del subsidio que en años anteriores otorgaba el gobierno para almacenamiento y transporte. Varios ingenios y comerciantes intentaron monopolizar el abasto de azúcar a ciertas regiones del país, pero se vieron imposibilitados porque ya se podía importar sin permiso previo. Un año después de que se puso en práctica esta nueva política, la producción interna del dulce aumentó 14%. Esta industria, sin embargo, enfrentó problemas en la transición. El decreto cañero solamente apuntó el sentido en el que debía continuar la reforma. Hay que recordar que a finales de 1989 no había azúcar en los anaqueles de los mercados y supermercados; durante el resto de mi administración esta circunstancia no volvió a repetirse.

## **Correduría pública**

La nueva Ley de correduría pública se expidió el 29 de diciembre de 1992. Establecía el ámbito de la fe pública mercantil y civil. Separó la función notarial de la del corredor público. Se trataba de certificar las transacciones comerciales, una actividad muy antigua. Con la Ley se dotó de seguridad jurídica a las operaciones en las que intervenía el corredor público.

## **Gas licuado de petróleo**

Más de siete obsoletas y confusas regulaciones se habían introducido a lo largo del tiempo con el objeto de proteger la comercialización del gas para fines domésticos. Sin embargo, en los hechos sucedió lo contrario, pues al pretender regularlo a través de un sistema de autorizaciones que creaba territorios exclusivos, los proveedores adquirieron un poder monopólico que la autoridad trató de controlar mediante

precios acotados y bajos. Esto dificultó la renovación del equipo, por lo que camiones viejos transportaban tanques de gas en mal estado para venderlos al público. Además, la excesiva regulación promovió las operaciones clandestinas. En noviembre de 1993 se expidió el nuevo reglamento. Con él se sustituyó el método de inspección y peritos por el de verificación; a su vez, la amenaza de una acción coercitiva por parte de la autoridad fue sustituida con sanciones hasta de 500,000 pesos. Y lo más importante: se fortaleció al consumidor mediante la libertad de elegir a quién comprarle.

### **Control sanitario de la publicidad**

Durante muchos años la autoridad reguló los anuncios de productos que repercutían sobre la salud humana. Sin embargo, se había llegado al exceso de exigir autorización previa para la publicidad de alimentos, bebidas no alcohólicas, perfumes y cosméticos. Éstas se eliminaron en junio de 1993, al tiempo que se reforzaron las acciones contra la publicidad nociva; en el caso del tabaco, por ejemplo, se exigió que las advertencias tuvieran la misma duración que el anuncio.

### ***Desregulación de la industria***

La privatización de Telmex trajo consigo la desregulación de las telecomunicaciones. Al mismo tiempo, en varias actividades industriales se revisaron las regulaciones excesivas que impedían la entrada de nuevos productores. En muchos casos se impusieron nuevas y más eficaces normas. Cuando esto fue necesario se legisló para que en aquellos casos en los que la autoridad no resolviera en un plazo de 60 días, la solicitud se considerara automáticamente autorizada. La eliminación de estas disposiciones también afectó a varios grupos empresariales favorecidos por ellas, así como a las burocracias que las controlaban.

### **Petroquímica y refinación**

La batalla por el petróleo en el TLC tuvo un desenlace favorable para México: se consiguió mantener este producto estratégico bajo propiedad y control del Estado mexicano. Sin embargo, la ley establecía que los derivados del petróleo, conocidos como petroquímicos básicos, debían mantenerse bajo control estatal. El problema era que, a lo largo de los años, muchos productos que tecnológicamente no eran básicos permanecían bajo restricción. Pemex tenía que producirlos, pero las inversiones destinadas a este rubro competían con las inversiones que debía aplicar en los aspectos reales de los básicos. En consecuencia, la reducida inversión provocó desabasto. Después de un estudio técnico muy cuidadoso, en 1989 y 1990 se modificó el marco legal: 20 productos fueron clasificados como básicos y su elaboración se reservaba exclusivamente al Estado; 14 secundarios -en su manufactura podían participar los particulares mediante un permiso- y 734 ya no necesitaron autorización. Los problemas de desabasto se resolvieron con la participación activa de la inversión privada en estos campos. Además, si en 45 días no resolvían sobre la autorización para producir los llamados secundarios, el permiso se consideraba como expedido. Era una manera de agilizar las respuestas de las burocracias.

### **Acuicultura**

Con 10 mil kilómetros de costas y un mar territorial muy extenso, México tenía un gran potencial para la pesca y en particular para la producción acuícola. Sin embargo, desde los años cuarenta se determinó una política de control a las actividades pesqueras. Había buenos motivos: se trataba de un recurso renovable que exigía respetar los patrones de reproducción de las especies; además, se buscaba evitar la pesca clandestina. La pesca y el cultivo de varias especies (entre ellas el abulón, la almeja, el camarón, la langosta de mar, el ostión y la tortuga) estaban reservadas a cooperativistas. Los resultados no fueron benéficos ni para ellos ni para los consumidores. Baste un ejemplo: en 1989 México tenía un potencial de 400,000 hectáreas acuícolas para el cultivo de camarón, de las cuales las cooperativas sólo explotaban 8,000 (el 80% de las cooperativas que intervenía eran simuladas). En cambio, un país como Ecuador, que no era productor tradicional de camarón (empezó a cultivarlo en los setenta) ya pasaba de 100,000 hectáreas en producción. Las regulaciones en México eran excesivas: se requerían 16 trámites en siete diferentes secretaría para constituirse como cooperativa pesquera; esos trámites tardaban de tres a cinco años para completarse y al final las cooperativas quedaban controladas por tres secretarías (Reforma Agraria, Pesca y Trabajo). También era necesario obtener permisos para transportar los productos (las llamadas guías de pesca). La regulación favorecía a quienes

controlaban su expedición y uso, lo que causó corrupción y productos caros.<sup>20</sup> En 1989 el mismo kilo de camarón mexicano costaba más del doble en la Ciudad de México que en Houston, Texas. Ese año promovimos reformas a la legislación y en 1992 el Congreso aprobó la nueva Ley de Pesca para eliminar de inmediato las regulaciones excesivas y mantener el equilibrio en la renovación de las especies.

## **Sal**

La regulación para la producción industrial de sal se había introducido con el propósito de proteger a los productores muy modestos. En los hechos provocó la desaparición de la mayoría de esos pequeños productores, precios muy altos para los consumidores y el control del abasto por unas cuantas empresas. Sólo había cuatro proveedoras en el mercado nacional. Un caso extremo era el del Estado de México, el más poblado del país, donde una sola empresa vendía toda la sal comestible. Las restricciones eran tan grandes que algunas firmas mexicanas abastecían de sal a mercados de otros países sin que se les permitiera vender en el mercado mexicano. En marzo de 1990 se publicó el decreto que abrió a la competencia el mercado doméstico de sal.

## **Cerillos**

Durante 50 años el gobierno tuvo en exclusiva la facultad de conceder permisos a las empresas productoras de cerillos en todo el país. Con el paso de los años, sólo dos compañías controlaban el 80% de las ventas; se restringía la entrada a nuevos productos y existía un serio atraso tecnológico. Cada dos meses, las empresas debían entregar a las autoridades información sobre costos, existencias, empleos y salarios pagados. Aunque hasta la fecha se desconoce para qué se utilizaba esa información, lo cierto es que había todo un grupo de servidores públicos dedicado a recibirla, revisarla, anotarla y archivarla. En julio de 1990 se abrogó el antiguo ordenamiento y el gobierno dejó de ser el responsable de autorizar nuevas inversiones o ampliaciones de plantas.<sup>21</sup>

## **Henequén**

Por muchos años la industria del henequén representó bonanza para pocos y problemas para muchos. Después del cambio tecnológico que provocó la disminución en el uso de la fibra, los miles de campesinos que vivían de su explotación tuvieron que ser protegidos por la federación y por el estado de Yucatán. La industria del henequén estaba controlada por una rígida regulación: los ejidatarios eran obligados a vender toda su producción a Cordemex, empresa paraestatal; se demandaba autorización para clasificar la fibra; esa materia prima no podía salir de Yucatán; el gobierno federal tenía que autorizar las ampliaciones de plantas o la construcción de nuevas instalaciones; el ejecutivo estatal fijaba precios; los transportistas requerían registro para trasladar el producto; por si fuera poco, aún los almacenes estaban bajo la vigilancia del Estado. En marzo de 1990 el Congreso de Yucatán abrogó la Ley sobre el Cultivo, la Explotación y la Industrialización del Henequén; en julio, el gobierno federal hizo lo mismo con el decreto que lo normaba, el cual databa de 1962. Cordemex se reestructuró y se liquidó. En los meses siguientes a la desregulación, el precio de la hoja del henequén al productor aumentó 25%. Solidaridad introdujo un programa especial para los ejidatarios. Sin embargo, éste fue sólo el inicio de un cambio profundo que exigía atención cuidadosa por un plazo largo.<sup>22</sup>

## **Transferencia de tecnología**

Durante los setenta se intensificó la protección de ciertos productores nacionales. Además, el Estado enfatizó las disposiciones regulatorias y su intervención en los procesos productivos. Sin duda, en materia de regulación de la propiedad industrial el Estado tenía responsabilidades que cumplir. Pero con las disposiciones de los setenta, el responsable oficial determinaba si una tecnología era benéfica o perjudicial para la Nación, y para el productor específico. Ese regulador dictaminaba en qué momento un empresario mexicano cometía un error al contratar tecnología y disponía acciones para "corregir" ese inconveniente; además podía prohibir la conservación de patentes y secretos industriales o comerciales. En síntesis, el Estado trataba a los productores como menores de edad y los controlaba mediante burocracias omnipresentes y omnipotentes. Aunque unos cuantos productores reconocían esta intervención, los costos que la gran mayoría

debió pagar fueron muy altos. En los hechos, los resultados de estas políticas se reflejaron en el fomento a la integración vertical de la producción y en el beneficio de las empresas trasnacionales sobre las domésticas.

En enero de 1990 se emitió el nuevo código que eliminó los controles excesivos. En junio de 1992 el Congreso abrogó la Ley de Transferencia de Tecnología. El nuevo reglamento redujo la discrecionalidad y estipuló criterios transparentes para garantizar la propiedad y el secreto industrial. Mediante el llamado sistema de franquicia, abrió la posibilidad de que empresarios pequeños y medianos se asociaran con grandes corporaciones para tener acceso a la tecnología moderna y ser competitivos. Bajo este sistema, en 1992 se habían creado miles de empleos en el sector formal y se habían alcanzado ventas superiores a los 750 millones de dólares. Además, las empresas cumplían con todos los requisitos de las leyes laborales y de seguridad social. El mercado mexicano se convirtió en uno de los más atractivos por la seriedad de su legislación en esta materia.<sup>23</sup>

### **Textiles**

En los años treinta del siglo XX, México sufría los efectos de la Gran Depresión. Muchas disposiciones gubernamentales de la época se elaboraron con la intención de proteger la actividad económica de las fluctuaciones internacionales; inevitablemente, esta tendencia se reflejó en un exagerado control sobre la producción doméstica. En junio de 1937 se expidió el Decreto para regular la industria textil. Cincuenta años después muchos textiles se preguntaban por qué aún tenían que solicitar permisos para importar maquinaria y materias primas para la instalación de una fábrica o para la ampliación de su capacidad instalada. Ya nadie recordaba el origen de esas normas, pero todos los productores vivían en la inseguridad ante las sanciones que la falta de cumplimiento podía acarrear. Sólo las burocracias que controlaban esa actividad se beneficiaban de las añejas disposiciones. Con estos antecedentes, en enero de 1991 el Congreso derogó el decreto de 1937.

### **Cinematografía**

En 1950 se expidió la ley de cinematografía. Aquella legislación establecía controles estatales directos: permisos de importación y exportación, registro de películas, autorizaciones para exhibirlas y control de precios de los cines. El Estado creó un Consejo Nacional de Cinematografía que sólo sesionó una vez en 30 años. Un auge explosivo de piratería afectó los derechos de autor (a pesar del registro obligatorio, que nunca se cumplía). El control de precios provocó que se construyeran cada vez menos salas de exhibición. La decisión de autorizar a un cine a subir su precio era discrecional. Se exigía que la mitad de las salas se destinaran a pasar películas mexicanas (una disposición que nunca se hizo cumplir, pues muchos exhibidores se amparaban contra esa violación a la libertad de expresión); la disposición, además, no tomaba en cuenta que la industria cinematográfica nacional no producía suficientes películas de calidad que el público deseara ver.

En diciembre de 1992 el Congreso aprobó una nueva Ley de cinematografía. Gracias a ella se eliminaron las regulaciones excesivas; se canceló el control de precios (que si bien en los primeros meses subieron, después se estabilizaron), creció la diversidad de películas exhibidas y se reactivó la inversión en las salas, especialmente en las zonas populares. Contra lo que algunos auguraban, no decayó la producción de películas mexicanas; a lo largo del sexenio, se produjeron en el país más de 60 cintas.

### **Energía eléctrica**

En la mayor parte del mundo el sector eléctrico, indispensable para el crecimiento de cualquier país, estaba muy regulado. En México, la prestación del servicio de energía eléctrica estaba reservada al Estado por la Constitución. Sin embargo, en muchos procesos industriales se generaba calor y en consecuencia la capacidad para producir energía. En 1991 y 1992 se expidieron disposiciones reglamentarias y legales para que los particulares pudieran generar energía para su autoabastecimiento. Se fijó un plazo de 60 días para que la autoridad resolviera las solicitudes; cumplido ese plazo, si no había resolución en contrario, el permiso se daba por otorgado. En diciembre de 1992 se autorizó la cogeneración de electricidad para la venta a la CFE o para exportación. Además, se abrió la autorización para que los particulares pudieran importar. Algunos críticos objetaron que no se reservara toda la producción al Estado; se respondió que, llevados los argumentos

a un extremo, hasta los automóviles generan electricidad. La resistencia a la cancelación de regulaciones del servicio de electricidad no prosperó. Con las reformas se estimuló la inversión privada en la generación de energía como complemento de la que canalizaba el sector público.

### **Agua**

Este recurso es vital para la agricultura. Sin embargo, su normatividad en México requería atender aspectos ecológicos, de reforma agraria, mineros, industriales y comerciales. Durante décadas el Estado construyó, operó y financió los sistemas hidráulicos en el país. En diciembre de 1992 el Congreso aprobó la nueva Ley de Aguas Nacionales; con ella se dio un paso importante en el complicado proceso de construir y manejar en forma adecuada los sistemas de control de este recurso tan escaso.

La nueva reglamentación estatal atendió los aspectos sustantivos y desreguló los operativos. Se terminó con el rígido control oficial y la dispersión en las funciones de autorización y vigilancia; la Comisión Nacional del Agua fue la única responsable de regular esta actividad tan importante. Se buscó que las disposiciones indispensables fueran más eficaces. La nueva ley abrió, además, la posibilidad de transmitir los derechos sobre el agua y de poner en manos de los usuarios el control de los sistemas de riego y su mantenimiento. Afectó, sin embargo, a las burocracias que antes ejercían un ineficaz y férreo control oficial, así como a los pocos usuarios que se beneficiaban del uso del agua sin responsabilidades operativas, de mantenimiento o financieras.

#### ***Desregulación del campo***

### **Cacao**

El cacao es originario de México, donde existían condiciones muy favorables para su producción en gran escala. Sin embargo, durante años se mantuvo un sistema de regulación basado en decisiones discrecionales; ese sistema generó corrupción y el crecimiento de mercados informales. La producción se estancó y, cada vez más, el cacao que se consumía en México era de importación. Era un sistema muy viciado: el productor vendía a precios bajos, el industrial recibía un producto de mala calidad y el consumidor pagaba precios altos.<sup>24</sup> Hasta 1989 el Estado establecía cuotas de abasto a la industria de manera discrecional. Además de ser el único que podía adquirir del productor, el Estado le pagaba a éste precios bajos y lo obligaba a mantener inventarios altos. Como sólo el Estado podía vender el grano, lo hacía a un solo precio, y sin entregarlo con oportunidad. Controlaba, además, los permisos de importación y exportación. ¿Quiénes ganaban con ese sistema a todas luces inconveniente? "Sólo eran gananciosos quienes controlaban las cuotas a costa de productores y consumidores".<sup>25</sup> Es decir, quienes administraban el organismo descentralizado. En diciembre de 1990, el Congreso abrogó la Ley que establecía estas condiciones ventajosas para unos cuantos. Sin embargo, sólo con el tiempo será posible desarrollar los mercados internos que permitan a los productores tener acceso adecuado a los compradores y que eviten el control de los caciques intermediarios.

### **Café**

Durante más de treinta años, la producción y comercialización del café se concentró en un sistema de regulaciones estatales; el control lo ejerció una entidad paraestatal: Inmecafé. A finales de los ochenta, la Organización Internacional del Café (OIC), responsable de asignar cuotas de exportación al mercado mundial, perdió su capacidad de normar el mercado. Al mismo tiempo los precios internacionales del café se derrumbaron. En México, estos acontecimientos se vieron agravados por un período de heladas en 1988 y 1989. El Estado ejercía un control casi total en esta actividad productiva, mediante cuotas de producción, abasto y exportación. Por si fuera poco, el Estado también financiaba a los pequeños productores, representaba internacionalmente a la comercialización, industrializaba y vendía café tostado, además de producir maquinaria. El resultado fue la ineficiencia, la corrupción y el quebranto financiero del Inmecafé.

Mientras tanto, continuaba el reclamo por los beneficios que unos cuantos obtenían por la asignación discrecional de las cuotas de exportación. Dicha asignación era poco transparente. Era indispensable modernizar la reglamentación interna del café y establecer programas de apoyo a los productores más pequeños (la mayoría conformados por comunidades indígenas de varias zonas del país). En 1993 el Congreso suprimió tanto los controles excesivos como al Inmecafé. Mediante el Programa de Solidaridad se introdujeron acciones de apoyo a los productores más pequeños y desfavorecidos. Si en el futuro volviera a

implantarse un mecanismo internacional de cooperación, un sistema de asignación de cuotas impediría las decisiones discrecionales de los funcionarios. Sin embargo, el resentimiento de quienes se vieron afectados con la eliminación de estos privilegios aumentó sustancialmente.

### **Hortalizas**

Durante muchos años, la producción de hortalizas estuvo regulada por cuotas que determinaban el tamaño de la superficie sembrada y la cantidad que se exportaba. Las disposiciones fijaban incluso la región que debía producir y la aduana por la que debía salir el producto. El rubro incluía tomate, pepino, chile, berenjena, calabacita, mango, melón, sandía, cebolla, ajo y fresa, entre otros productos. En los años sesenta, México era el principal abastecedor de hortalizas para los Estados Unidos. Entonces se estableció el Programa Siembra-Exportación; este programa restringió la oferta mexicana con objeto de obtener un precio mayor, pero sin distinguir si una siembra era cultivada para la exportación o para el mercado doméstico. Aunque la exportación de hortalizas conservó presencia en el mercado norteamericano, el aumento de la eficiencia de los productores de ese país, aunado a la transformación agraria realizada en Chile y otros países europeos y asiáticos, mermaron el predominio mexicano en aquel mercado; además, no se logró penetración en productos de mayor valor agregado (como congelados y deshidratados). Aunque los permisos los otorgaba una asociación privada de productores, este mecanismo nunca probó su eficiencia. Los permisos de siembra se retiraban a discreción; se ha señalado que esto propiciaba favoritismos y dificultaba la integración de la agroindustria.<sup>26</sup> Algunos beneficiarios de un permiso ganaban por no hacer nada, excepto por vender su permiso. En julio de 1990 se publicó el decreto que canceló el permiso de siembra para hortalizas y frutas de exportación.

### **Semillas**

El mercado de semillas tenía codificaciones que buscaban garantizar un mínimo de calidad al agricultor. Aunque en los años cincuenta México había sido cuna de la Revolución Verde, para 1990 sólo el 9% de la superficie sembrada de frijol y el 14% de la de maíz utilizaban semilla mejorada. Su uso se concentraba en las tierras más ricas, como en trigo y 01eaginosas, lo que rebasaba el 50%.

La regulación que normaba este insumo básico tenía más de cuarenta años y actuaba a través de cinco organismos oficiales que determinaban las semillas originales (o germoplasma), las básicas, las registradas y las certificadas. En el caso de las originales, se exigía permiso para llevar a cabo investigaciones (sólo siete empresas tenían autorización, pero no había normas para proteger los derechos de las nuevas variedades). Las semillas desarrolladas tenían que ser entregadas a la autoridad. La variedad no respondía a los múltiples microclimas existentes en el país y faltaba asistencia técnica, la cual generalmente había ser proporcionada por los proveedores de semilla y otros insumos.

Uno de los centros de investigación y extensionismo más importantes, el CIMMYT (Centro de Investigación para el Mejoramiento del Maíz y el Trigo) no podía comercializar sus productos en México pero sí en el extranjero. Si bien se dieron muy buenos ejemplos de aumentos de productividad gracias a las nuevas semillas, en general la producción carecía de control de calidad y creaba incertidumbre en el campesino, quien tomaba muchos riesgos al introducirla. Además, la productora gubernamental concentraba más de la tercera parte de su personal en la Ciudad de México; el 75% de ese personal se dedicaba a labores administrativas, por lo que la mayoría de sus plantas productoras tenían costos de operación por encima del precio de venta. Para registrar costos de operación por encima del precio de venta. Para registrar nuevas semillas, los particulares que las desarrollaban tenían que pasar por la evaluación gubernamental, la cual duplicaba esfuerzos sin crear esquemas de riesgo compartido entre la empresa investigadora y los agricultores que la experimentaban. Había problemas incluso en la disponibilidad de etiquetas para expedir la certificación. El transporte entre regiones requería una autorización adicional. Para importar semillas se necesitaba la autorización discrecional de un Comité Calificador ubicado en la Ciudad de México.

Por si fuera poco, la verificación de normas fitosanitarias no era transparente.

En julio de 1991 el Congreso aprobó una ley para el mercado de semillas. Esta ley abandonó el enfoque paternalista y de control, eliminó el permiso para la investigación, abrió el acceso a la adquisición de

variedades desarrolladas por el sector público, liberó la decisión sobre semillas a favor del agricultor, alentó la participación de productores y consumidores de semillas en el Comité Calificador de Variedades (transformado en consultivo); además, reforzó el carácter de fomento de la autoridad así como su responsabilidad de expedir y verificar normas claras y aplicar sanciones severas. Esto permitió más corresponsabilidad, menos paternalismo y, en consecuencia, pérdida de poder para algunas burocracias.

### **Las Leyes de Sanidad Animal y Sanidad Vegetal**

La comercialización de productos vegetales y animales, en particular la carne, exigía una rigurosa vigilancia sanitaria. Sin embargo, también aquí se generaron abusos normativos que escondían intereses burocráticos y ventajas para algunos grupos. Las regulaciones en esta materia concedían una discrecionalidad excesiva a la autoridad y, además, operaban con métodos inflexibles y sin participación social. Las restricciones a la importación y al comercio interior fueron concentrándose en medidas inequitativas y unilaterales que facilitaron la corrupción y no mejoraron los aspectos fitosanitarios. El consumidor recibió productos a precios más caros y el abasto interno cayó, mientras que las importaciones crecieron. En junio de 1993 el Congreso aprobó una nueva Ley Federal de Sanidad Animal y en diciembre la de Sanidad Vegetal. De acuerdo a esta legislación, para expedir nuevas normas era necesario convocar a un Comité Consultivo de Normalización, recibir opiniones y ampliar la participación social. Se mantuvieron facultades discrecionales sólo ante emergencias de salud. Además, se atendieron aspectos de protección al ambiente.

### ***Al cancelar regulaciones discrecionales, se redujo el número de burócratas***

Estos procesos de desregulación representaron el final de la capacidad discrecional para repartir facilidades establecidas en las regulaciones impuestas por el Estado. La medida vino acompañada de una elevada disminución de personal en el sector público. De hecho, la reducción del número de empresas paraestatales había mermado ya el número de trabajadores en el sector público. También la reestructuración de Pemex exigió reducir el número de trabajadores, como se verá más adelante. Con la cancelación de regulaciones excesivas se procedió a eliminar los puestos burocráticos de aquellos que las controlaban.

Entre 1988 y 1993 en la secretaría de Comunicaciones y Transportes el personal se redujo de 61,396 a 44,138 trabajadores. En la secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos prácticamente se redujo a la mitad: de 101,907 empleados pasó a 59,449. En la secretaría de Comercio y Fomento Industrial la disminución fue de 11,298 a 8,558 empleados, en la secretaría de Hacienda de 45,681 a 34,376 y en la secretaría de la Reforma Agraria de 19,701 a 12,110, a pesar de la creación de los Tribunales Agrarios en 1992.

En otros casos, se procedió a dar entrenamiento al personal para enfrentar sus nuevas funciones. Las resistencias también fueron poderosas. En 1993, el secretario de Salud me informó que, ante la cancelación de las funciones de inspección, más de 2,500 inspectores pasarían a ocupar una nueva función: la de verificadores. Entre ellos, menos de la mitad aceptaron las nuevas tareas; al verlo en un reporte que me entregó el propio secretario de Salud advertí el motivo de la renuencia de esos servidores: "Perdieron los intereses que habían creado".

Sin contabilizar las plazas de maestros, médicos, enfermeras y personas de las Fuerzas Armadas, el número total de plazas en la burocracia disminuyó a menos de 500,000 en 1994, número razonable para un país con más de 90 millones de habitantes.<sup>27</sup> La cifra incluye personal que desarrollaba trabajos especializados indispensables para cumplir las responsabilidades de un Estado moderno.

### ***Las insuficiencias en el programa de desregulación***

Más allá de los avances en este aspecto tan importante, conviene reconocer que era necesario ir más lejos en esta materia. Con la apertura comercial, las pequeñas y medianas empresas estaban en desventaja por las dificultades que aún generaban decisiones burocráticas que se imponían sobre sus actividades. También quedó pendiente dar pasos adicionales en la indispensable armonización entre desregulación y protección ambiental. Era un tema que necesitaba determinar acciones del Estado que impidieran que el medio ambiente no se viera afectado por la cancelación de regulaciones. Sin duda el efecto sobre la equidad necesitaba una

mayor atención. Las desregulaciones acentuaban las concentraciones productivas que eran inherentes al sistema capitalista. Por eso se requería un esfuerzo mayor para fortalecer la capacidad reguladora del Estado en las áreas donde se considerara necesaria. Fue el tema que abordamos simultáneamente, como se verá a continuación.

### ***La regulación moderna de los excesos del mercado***

El 24 de diciembre de 1992 se publicó en el *Diario Oficial* la nueva Ley Federal de Competencia Económica. Ésta confirmó la necesidad de ordenar las actividades privatizadas y los mercados liberados. Quizá pudo parecer una incongruencia que introdujéramos un nuevo marco legal en medio de la desregulación; sin embargo la experiencia nos había convencido de que, al liberar mercados y actividades productivas, el comportamiento de los agentes económicos no era el que describían los libros de texto al hablar de situaciones de "competencia perfecta". La realidad probaba, en cambio, que los mercados eran imperfectos y que reclamaban una manera actualizada de intervención por parte del Estado. La nueva legislación tenía precisamente ese propósito.

En 1931 y 1934 se habían expedido disposiciones antimonopolios, ordenadas después en un reglamento de 1936, que poco se aplicó en la práctica. En 1950 se aprobó la Ley sobre Atribuciones del Ejecutivo Federal en Materia Económica, publicada en el marco de escasez de insumos importados y de inflación que provocó el final de la Segunda Guerra Mundial y la Guerra de Corea; esta ley tenía normas propias de una economía de guerra y, por lo tanto, otorgaba al Estado facultades discrecionales de intervención. La legislación abrió la puerta a los controles directos de la producción y al sistema de control de precios. Por lo demás, sus lineamientos en ocasiones chocaban con los propósitos de la política estatal; se había introducido, por ejemplo, el control de precios para tratar de proteger los consumos populares, pero la medida derivó en la creación de monopolios, al separar del mercado a algunos productores no dispuestos a sujetarse a dichos controles.<sup>28</sup> Ante las contradicciones, el número de regulaciones aumentaba.

### ***La nueva Ley Federal de Competencia Económica abrogó el ordenamiento de 1950 y se constituyó en la ley reglamentaria del artículo 28 constitucional en materia de monopolios***

La desregulación tuvo como propósito aumentar la competencia económica y reducir la discrecionalidad y las barreras al desarrollo. Pero desregulación y apertura comercial no bastaban para evitar prácticas de acaparamiento. Apremiaba un complemento indispensable: la acción deliberada del Estado para sancionar a los monopolios.

Con la apertura comercial y las privatizaciones, los antiguos métodos de intervención estatal (como los controles de precios y los permisos de importación) perdieron eficacia. La nueva Ley Federal de Competencia propuso una nueva visión estratégica sobre la indispensable tarea reguladora del Estado. Las tendencias monopólicas, siempre presentes en los mercados, habían sido mediatizadas en el pasado por disposiciones reglamentarias dentro de una economía cerrada; con la apertura económica, sin duda, el mercado podía actuar mejor. Pero no era suficiente.

Revisamos con cuidado las excepciones a la ley, es decir, aquellos casos que representaban una puerta abierta a la creación de monopolios. Se analizó la experiencia de otros países: Francia y su Consejo de Concurrencia; Gran Bretaña y la Dirección de Comercio Justo; Suecia y su *Ombudsman* antimonopolio; Alemania y su Oficina Federal de Cárteles; Canadá y el Tribunal de Competencia, y Estados Unidos con su Comisión Federal de Comercio. Se encontró que en ocasiones estos países sufrían evasión y simulaciones debido a los "huecos legales" que sus previsiones dejaban. Así que las excepciones se inscribieron de manera explícita, al conservar como tales sólo las actividades del artículo 28 Constitucional y las de aquellas empresas reservadas al Estado, como Pemex y Comisión Federal de Electricidad. Se evitó de esta manera que a través de alguna forma legal, como el amparo, pudiera crearse un monopolio. Incluso, quedó planteado de manera explícita que las empresas que por mandato constitucional ejercían un monopolio, también debían sujetarse a ese decreto.

Era claro que esta Ley no se aplicaba al proceso de negociación colectiva sindical ni a los llamados cárteles de exportación que se formaban fuera del país, pues este acuerdo se daba en el extranjero, a menos

que tuviera efecto en el mercado mexicano.

La misión del nuevo precepto legal fue, precisamente, promover la eficiencia en la economía y la no protección de los competidores.<sup>29</sup> Su responsabilidad se concretó a combatir prácticas monopólicas y oligopólicas. La disposición incluyó a todos los sectores de la economía, tanto a los privados y públicos como a las entidades paraestatales. No contenía mandatos de tipo penal pero precisaba elevados castigos económicos. La nueva Ley Federal de Competencia no buscaba imponer a las empresas criterios previos de autorización para producir o distribuir bienes, por lo que no era estrictamente reguladora. El cambio estratégico radicó en que la Ley ordenaba que la autoridad sólo podría actuar una vez que se hubieran llevado a cabo las conductas industriales y comerciales indebidas. Como corolario del carácter autónomo y alejado del control de los grupos tradicionales que tenían las nuevas disposiciones antimonopolio, se creó la Comisión Federal de Competencia (CFC), responsable de hacer valer la reglamentación en vigor.

### ***La creación de la Comisión Federal de Competencia (CFC)***

La novedosa Ley de Competencia contenía dispositivos muy delicados; por ejemplo, otorgaba facultades de sanción sin precedente en la legislación mexicana, todas ellas a cargo de la nueva CFC. La responsabilidad de la Comisión Federal de Competencia fue prevenir, investigar y combatir los monopolios y sus prácticas y las concentraciones. Contó con autonomía técnica y administrativa y llevó a cabo dos funciones: la investigación de posibles violaciones y la decisión cuasi-jurisdiccional de los casos de su incumbencia. Se trataba en realidad de un tribunal administrativo que imponía correctivos, recibía denuncias de los particulares y actuaba ex officio. Además, las fusiones y concentraciones de grupos empresariales debían someterse previamente a su consideración.

En junio de 1993, el secretario de Comercio, Jaime Serra Puche, me propuso crear una estructura pequeña y sencilla pero con personal altamente capacitado para integrar la Comisión Federal de Competencia. Su entrada en operación tuvo lugar el 23 de junio de 1993. Instalada con una gran independencia en sus decisiones, sus cinco comisionados duraban en el puesto 10 años y se renovaban uno a uno cada dos años para asegurar estabilidad en su integración y en sus decisiones. Las funciones de estos comisionados eran esencialmente de investigación y sus acciones eran independientes de cualquier oficina gubernamental. En cuanto a su carácter autónomo y libre, la CFC seguía las líneas dispuestas en la Comisión de Derechos Humanos y fijaba un antecedente a la autonomía del Banco de México, que se establecería también en 1993.

A la Comisión de Competencia le bastaba probar la existencia de un acuerdo entre competidores para señalarlo como práctica monopólica. La disposición también reconocía que había casos a evaluar con detenimiento para determinar si la intención era crear un monopolio. La CFC adoptó una política preventiva con respecto a posibles fusiones; aquí, su tarea era analizar si convenía presionar a la competencia para rechazar las fusiones. La Comisión no tenía una actitud contraria al crecimiento de las empresas, ya que se tenía conciencia de que muchas veces en los mercados globalizados la escala mayor era necesaria para operar de manera eficiente. Ésta fue una de las tareas más importantes que a futuro tendría que desempeñar la nueva CFC.

Con estos pasos complementarios -la desregulación del Estado y la nueva regulación para garantizar la competencia- se demostró nuestra convicción de que la política de competencia efectiva aumentaba la viabilidad de la libertad económica; sólo cuando no había prácticas monopólicas podía el mercado ser más eficiente que los controles. El resultado final que se justificaba fue mayor crecimiento económico y más beneficios a los consumidores, como una manera de armonizar eficiencia y equidad.

### ***Surgimiento de grandes grupos empresariales***

En este contexto de apertura de mercados y regulación de sus excesos se consolidaron antiguos grupos empresariales y surgieron otros nuevos. Como se sabía, no existían correlaciones con valor universal entre los grandes grupos empresariales y la concentración del ingreso. Habían países con poderosos grupos económicos y una equitativa distribución del ingreso y otros con abundancia de pequeñas empresas y enormes inequidades en la distribución de la riqueza. En realidad, esa relación dependía mucho del entorno general y de las políticas adoptadas.

Durante mi administración, sin duda, la estabilidad económica, la desregulación y las privatizaciones alentaron el desarrollo de fuertes consorcios financieros y empresariales. Muchos de ellos en realidad llevaban décadas de trabajar en México, es decir, se habían formado mucho antes de mi período presidencial.

Conviene poner estos hechos en su perspectiva adecuada. Si en México no hubiéramos tenido grandes grupos empresariales, tampoco hubiéramos podido acometer los retos de la globalización y la competitividad. Esto habría propiciado que nuestro ingreso a los mercados mundiales fuera mucho menos eficiente, lo que a su vez habría significado menos exportaciones, menos empleos en las industrias, en los servicios con orientación exportadora y en las medianas y pequeñas empresas proveedoras de insumos.

En nuestro mercado interno debíamos enfrentar la creciente competencia de las grandes compañías de otras naciones; para hacerlo, era necesaria la existencia de grandes grupos mexicanos. Mi administración también reconoció que algunas áreas de la producción necesitaban cuantiosas inversiones en investigación y capacitación; esas inversiones sólo podían generarlas grandes compañías a nivel nacional, regional y mundial. Por eso promovimos la formación de vastos grupos empresariales; mediante su integración dimos impulso a cadenas productivas nacionales que estimularon la creación de más empleo.

Algunos señalaron que esas grandes empresas eran sinónimo de monopolio y que los grandes grupos representaban una creciente concentración del ingreso. Esto pudo ser cierto en el pasado, cuando México tenía una economía cerrada y sólo el tamaño reducido de las compañías podía asegurar que no se ejerciera un excesivo poder de mercado. Pero las circunstancias cambiaron. Con la apertura a la competencia internacional y con la nueva Ley Federal de Competencia se establecieron medios para impedir que los pujantes grupos empresariales adoptaran prácticas monopólicas. Del ejercicio cotidiano de esas leyes e instituciones dependería que en efecto esas compañías no actuaran como monopolios. Después de mi administración, no obstante, algunos hechos demostraron que se había desvirtuado el propósito de la Comisión Federal de Competencia, como se verá más adelante.

Mientras en otros países las organizaciones sindicales se debilitaban y desaparecían, en México se les reconocía como medios de expresión de la sociedad civil y se les consideraba benéficas para la economía y la salud de la nación. Así, al incursionar en la competencia de los mercados y en la libertad del comercio, mantuvimos la decisión de fortalecer la democracia industrial, mediante el apoyo a las negociaciones que en demanda de una mayor justicia social realizaran los sindicatos con los patrones. No obstante y a pesar de los esfuerzos efectuados, ésta fue una de las áreas que más dejó que desear. Pero los pequeños avances conseguidos confirmaron que en los tiempos de menor regulación y paternalismo estatal, de mayor libertad y responsabilidad empresarial, lo justo fue reconocer menos tutela gubernamental y más responsabilidad sindical.

En el largo camino de los trabajadores mexicanos por conformar sus instituciones sindicales también habían surgido líderes que sólo buscaban defender privilegios personales o de grupo. Estos beneficiarios de la protección estatal constituían la *nomenclatura* obrera. Los cambios dentro de los sindicatos petroleros y de maestros reflejaron la lucha intensa del sindicalismo honesto contra estos grupos tradicionales.

Una de las reformas que más afectó a cierta dirigencia obrera convertida ya en contratista de obras fue la reforma del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (Infonavit). Esta institución se había creado en los años setenta. Sin embargo, para los noventa, a causa de los vicios que la acompañaron desde su origen, era más un negocio de constructores, contratistas y líderes sindicales que un mecanismo eficiente para edificar viviendas. Construía más caro que el fondo financiero de vivienda establecido en el Banco Central. El 18 de septiembre de 1991, en gabinete económico, Pedro Aspe presentó una reforma que afectaba los intereses que controlaban la institución. Consistía en cancelar las funciones del Infonavit como instituto constructor y asignador de contratos, para convertirlo en un reciclador de los ahorros de los trabajadores para financiar la vivienda. Cuando pregunté quiénes serían los adversarios de esta medida, con toda claridad el secretario del Trabajo respondió: “los líderes obreros dueños de empresas constructoras y los promotores patronales”. Enseguida pregunté cómo íbamos a enfrentar esa oposición; la respuesta de Aspe fue contundente: “Las bases van a decir ¡por fin!” Además, como constructores, esos dirigentes tenían cuentas pendientes con la justicia, pues ellos mismos no pagaban sus aportaciones al Infonavit: había manera de

someterlos.

Era sabido que en muchos casos esos “líderes” tenían sus propias compañías constructoras al tiempo que formaban parte del Consejo del Infonavit; además compraban tierra barata y la vendían cara para la edificación de viviendas: un negocio redondo para ellos que afectaba los intereses de los obreros. En septiembre de 1992, a pesar de la oposición de esos dirigentes, promoví reformas ante el Congreso de la Unión; una vez aprobadas, prácticamente se terminaron sus privilegios. A partir de entonces cada trabajador tuvo el control directo sobre el uso de su cuenta, así como la libertad de utilizar esos recursos en cualquier tipo de vivienda que existiera en el mercado; el trabajador ya no tendría que esperar a que el Infonavit le asignara una de las moradas que construía mediante privilegiadas empresas particulares.

La privatización no disminuyó la posición negociadora de los sindicatos; en algunos casos, como en el de los telefonistas, incluso la fortaleció. En otras organizaciones sucedió que el proceso de reestructuración de empresas públicas con exceso de personal disminuyó el número de trabajadores y, en consecuencia, el de los miembros del sindicato. Pero una vez concluido el procedimiento, su fuerza volvió a depender de la cohesión interna, del liderazgo y de la capacidad de lucha.

Prueba de la fuerza de negociación alcanzada por las organizaciones sindicales fue que en las empresas, públicas o privadas, el salario real de esos trabajadores creció durante mi administración. La democracia industrial fue un método que, antes que anunciarse o formalizarse, se puso en práctica en múltiples negociaciones salariales. De manera libre los sindicatos lograron alza en sus salarios: entre 1989 y 1994 los trabajadores manufactureros pudieron incrementar lo que devengaban en un 45%, los obreros de la industria de la construcción en 29% y los empleados de establecimientos comerciales en 47%, todo en términos reales. Esto demuestra que el mecanismo del Pacto no se utilizó para reprimir salarios sino para evitar aumentos excesivos de precios. El método de la democracia industrial le dio a los trabajadores organizados la ganancia de salarios reales más alta en las últimas dos décadas del siglo XX.

La democracia industrial permitió el fortalecimiento sindical y el aumento salarial, en el marco de una lucha entre los reformistas y las dirigencias que en el pasado habían acumulado privilegios. Fue necesario construir nuevas alianzas dentro del movimiento obrero, como en el caso de la Federación de Sindicatos de Empresas de Bienes y Servicios (Fesebes). Los dirigentes de esta federación participaron en las gestiones del TLC; con su apoyo se logró que los intereses laborales se hicieran presentes en la negociación.

La Fesebes había iniciado su integración en abril de 1990, dirigida por Francisco Hernández Juárez, Secretario General del Sindicato de Telefonistas; incluía, entre otras, a organizaciones de gran tradición de lucha, como al Sindicato Mexicano de Electricistas (SME). Hernández Juárez logró incorporar a la Fesebes a organizaciones de pilotos y de las ramas de comunicaciones y automotriz; también consiguió tender puentes con el sindicato de maestros y con el del Seguro Social, el más grande sindicato en los organismos públicos.

En septiembre de 1992, le solicité a Donald Colosio que le entregara a Francisco Hernández Juárez el registro oficial de la Fesebes. El vínculo de Colosio con el nuevo movimiento sindical se consolidó; el sonorenses se convirtió en promotor de la democracia industrial.

Sin embargo, quedó pendiente la reorganización de los transportistas, con quienes la naciente Fesebes intentó un acercamiento; las grandes organizaciones laborales se opusieron a que avanzara más. Quedó en el aire, asimismo, la posibilidad de introducir en el GATT el tema de las relaciones laborales. Se debió avanzar más en el intento de vincular la capacitación de la fuerza de trabajo con el programa de Solidaridad. Sobre todo, faltó promover un gran programa de entrenamiento, como un fondo paralelo al de la vivienda, mediante la socialización o generalización de sus costos. Por ese camino debió haber avanzado el seguro de desempleo en nuestro país.

### ***Nuevas instituciones para la apertura económica***

Los pequeños y medianos empresarios, así como el resto de los productores en el país, enfrentaban numerosos trámites y métodos anticuados de normas de producción. Jaime Serra fue un entusiasta promotor de las nuevas instituciones y empresas creadas durante mi gobierno y alentó los apoyos tecnológicos y

financieros que los productores necesitaban. Así se puso en marcha un verdadero proceso de creación de instituciones destinadas a impulsar la competencia. Entre ellas destacó el Centro Nacional de Metrología (CENAM). Los métodos y los medios para medir y pesar eran muy variados y era indispensable estandarizarlos. Ésta era precisamente la función del CENAM, que además se convirtió en el nexo con los sistemas de medición de aquellos países con los que México tenía un intenso intercambio económico (con el Sistema de Metrología de América del Norte y con la Oficina de Pesas y Medidas de Francia, por ejemplo). Por otra parte, para reducir burocracia se autorizó la creación de laboratorios secundarios en distintas regiones del país. La oficina matriz del CENAM se ubicó fuera de la capital de la República, en el municipio El Marqués, Querétaro.

La creación de nuevas instituciones para impulsar la competencia demostró que el Estado había modificado su método de participación en la economía; la intervención estatal no desapareció sino que se modernizó. Otra institución destacada fue el Instituto Mexicano de Propiedad Industrial, creado en 1993 con la función de administrar un nuevo sistema de propiedad industrial en el país. Ese mismo año se estableció la Sociedad Mexicana de Normalización y Certificación, cuyo propósito era elaborar normas mexicanas sobre materias primas y procesos productivos, así como verificar su cumplimiento. Para alentar la descentralización, las oficinas de esta institución se ubicaron en el Estado de México, junto con el equipo, personal y tecnología de los recién privatizados Laboratorios de Fomento Industrial.

Con el objeto de certificar los aparatos y equipos electrónicos para uso doméstico e industrial, se creó la Asociación Nacional de Normalización y Certificación del Sector Eléctrico, A.C. Para garantizar sistemas de calidad en las empresas, condición indispensable para el consumidor; se estableció otra asociación civil: el Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, organismo privado no lucrativo. Para documentar auditorías y programas de verificación, en 1994 se creó la asociación privada Calmecac:

El pequeño y mediano empresario requería de un servicio integral sobre tecnología; con este fin se promovió un organismo mixto, la unidad de Transferencia de Tecnología, responsable de proporcionar capacitación particular y respuestas específicas a solicitudes de información especializada. También la Fundación Mexicana para la Innovación y Transferencia de Tecnología en la Pequeña y Mediana Empresa, A.C. Como parte de un programa integral de estímulos y con el propósito de reconocer a los empresarios que alcanzaban mejoras en la calidad total, se estableció el Premio Nacional de Calidad.

Con el objetivo de apoyar proyectos para la modernización tecnológica de la industria y alentar programas de innovación y transferencia de tecnología, se crearon dos Fideicomisos con donativos de empresas automotrices europeas y japonesas: el Fideicomiso para el Desarrollo de la Industria Mexicana y el Fideicomiso de Fomento Industrial, ambos administrados por instituciones privadas de educación superior.

#### *Apoyo estratégico a las pequeñas y medianas empresas*

Nos propusimos evitar concentrar esfuerzos en la formación de grandes grupos empresariales, porque nunca se consideró que el impulso exportador del país debía descansar sólo en ellos. Sabíamos que algunas naciones exportadoras habían logrado un excepcional desarrollo de sus medianas y pequeñas empresas, haciéndolas muy eficientes y apoyando su capacidad de ventas al extranjero. En Italia, por ejemplo, las empresas medianas y pequeñas realizaban el 30% de las exportaciones; en este mismo país cuatro de cada diez de esas compañías comerciales estaban asociadas a uno o más de los grandes consorcios.<sup>30</sup>

Al apoyar a las empresas pequeñas y medianas se alcanzó un doble propósito: favorecer una mejor distribución de la riqueza y lograr una posición más ventajosa en los mercados internos e internacionales, elemento esencial para una política industrial moderna.

Como se señaló antes, al inicio de mi gobierno, el banco de desarrollo oficial (Nafinsa) canalizaba el 94% de sus créditos a menos de cinco empresas paraestatales; en realidad, esas empresas estaban subsidiadas por Nafinsa. Con la privatización de esas cinco empresas y de otras entidades públicas se liberaron recursos para el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas. Para 1991 la proporción se había invertido: ese año el banco de desarrollo del gobierno asignó el 94% de sus préstamos a cientos de miles de empresas pequeñas y medianas del sector privado.<sup>31</sup>

Entre 1988 y 1994, apoyaron a más de 450,000 empresas pequeñas y medianas casi la mitad del total existente en el país. Un resultado alentador, si se considera que el 95% no contaba con más de nueve trabajadores.<sup>32</sup> Ese apoyo se otorgó de manera diversa: créditos, asesoría tecnológica, estímulos a sus asociaciones y capacitación administrativa. En particular, se promovió un programa de mejoramiento del medio ambiente, ya que en ocasiones los métodos de producción utilizados resultaban en extremo contaminantes (paradójicamente algunas de esas compañías producían equipos anticontaminantes para disminuir el consumo de agua y energía).

La creación de instituciones para la apertura económica más la política deliberada de alentar a pequeñas y medianas empresas, alentó un desarrollo más equilibrado a lo largo de la República. Se buscó evitar que el establecimiento de las nuevas empresas aumentara la enorme concentración económica y poblacional en algunas partes del país, pues el 61% de las existentes se localizaba en el Distrito Federal, Jalisco, Estado de México, Nuevo León, Guanajuato, Puebla y Veracruz. Se promovió una reforma institucional que impulsó a estas empresas sin un aparato burocrático excesivo: la banca de desarrollo del gobierno no abrió sucursales para atenderlas, sino que la atención se suministró directamente a través de más de 4,000 ventanillas de atención al público del sistema bancario.

Para dar una idea de la diversidad de estas pequeñas y medianas empresas basta mencionar algunos ejemplos singulares; los productores y vendedores de flores y hortalizas de Xochimilco; las empresas creadas por los trabajadores desplazados por Altos Hornos de México, en Coahuila; las mujeres indígenas productoras de Chalco; los ladrilleros de Ciudad Juárez, que antes utilizaban llantas y aserrín (con la consiguiente contaminación del ambiente) fueron apoyados con financiamiento para que pudieran emplear gas; los 52 talleres familiares de Xoxtla, en Puebla, que tenían gran capacidad para confeccionar chamarras y prendas de vestir, pero enfrentaban dificultades enormes para obtener el financiamiento formal. Al incluirlas en el programa, como estos ejemplos miles de estas empresas pudieron enfrentar mejor los obstáculos que estorbaban su desarrollo.

### ***Problemas en el apoyo a las pequeñas y medianas empresas***

No todas las empresas medianas y pequeñas tuvieron éxito; tampoco la recuperación de sus créditos fue total. Desde finales de 1993 Nacional Financiera, el banco de desarrollo del gobierno, había informado sobre los problemas que enfrentaba, sobre todo en materia de supervisión y seguimiento de las intermediarias a quienes otorgaban préstamos. Faltó una infraestructura financiera; operativa y administrativa adecuada. En particular, se careció de personal más capacitado para estas funciones que les resultaban novedosas luego de que los bancos de desarrollo dedicaron años a subsidiar a unas cuantas empresas estatales. Si bien algunas empresas fueron sancionadas, muchas de ellas sufrieron un quebranto financiero. Sin embargo, no debe aducirse como excusa la dimensión de los préstamos otorgados ni el hecho de que debió apoyarse a menos empresas dentro de una estrategia de desarrollo más equilibrada y equitativa.

Es cierto que la inexperiencia de los responsables de aplicar el programa se explicaba por la falta de atención que durante años padecieron estas empresas. Esto se complicó con dos circunstancias adicionales; por un lado, casi la mitad de quienes encabezaban las empresas medianas y pequeñas no habían cursado ni siquiera la educación primaria; por otro, las dos terceras partes de las cientos de miles de empresas en cuestión eran sociedades familiares.<sup>33</sup> Sin embargo, también debe tomarse en consideración que la quiebra que la mayoría de ellas padeció, ocurrió a partir de 1995, cuando el "error de diciembre" llevó las tasas de interés de 15% a más de 110% en unas cuantas semanas. Ninguna empresa pudo soportar esta explosión de las cargas financieras.

Por supuesto que hubo deficiencias, las cuales en algunos casos derivaron en inaceptables abusos. Sin embargo, lo de fondo es que se impulsó a este sector empresarial, indispensable para la creación de redes horizontales de relación y para el aprovechamiento del capital social construido en las comunidades durante varias generaciones, parte fundamental del liberalismo social.

Desde mi punto de vista fue un acierto dar un giro radical a la política de apoyo del sector público, al suprimir los subsidios a unas pocas entidades estatales y, en cambio, atender a medio millón de pequeñas y

medianas empresas. Era esencial promover su desarrollo, pues ocupaban más de la mitad de la mano de obra del país y aportaban más del 10% del PIB: fue imprescindible tenerlas en cuenta y apoyar su crecimiento.

### ***La reforma laboral que faltó para las luchas sindicales libres y directas***

La tarde del 17 de noviembre de 1993, mientras se votaba el TLC, me entrevisté con el dirigente de los trabajadores, Fidel Velázquez, y con Arsenio Farell, el secretario responsable del área laboral. La reunión estaba planeada para plantear al líder obrero la conveniencia de promover ante el Congreso una iniciativa de reforma al artículo 123 de la Constitución. Con ese objeto preparé un documento que incluía la propuesta de reforma y un texto introductorio. Ese jueves 17, en el Salón Morelos de la oficina principal de Los Pinos, nos sentamos los tres y la conversación inició en torno a las perspectivas de aprobación del TLC. Enseguida, le comenté al líder el proyecto de reforma constitucional. Fidel Velázquez me escuchó con gran atención. Se trataba de una reforma sencilla pero de enorme trascendencia. Por eso era necesario explicarla con un documento introductorio. Empecé su lectura en voz alta. Bajo la luz tenue del pequeño salón se hizo un gran silencio. Se podía palpar la tensión. Mientras afuera el TLC avanzaba, en el interior del salón Morelos los augurios para el proyecto que comenzaba a delinear no parecían favorables. Me concentré en la lectura.

La reforma planteaba modificar la fracción XX del artículo 123 constitucional. En su versión vigente, esta fracción precisaba: "Las diferencias o los conflictos entre el capital y el trabajo se sujetarán a la decisión de una Junta de Conciliación y Arbitraje, formada por igual número de representantes de los obreros y de los patronos y uno del gobierno".

La propuesta de reforma contenía la siguiente redacción para la fracción XX:

"Las diferencias o conflictos entre el capital y el trabajo se podrán sujetar a la decisión de una Junta de Conciliación y Arbitraje. No es obligatoria ni la conciliación ni el arbitraje".

La nueva propuesta era producto de una larga reflexión de muchos militantes y estudiosos del movimiento obrero mexicano. También respondía a mi propio conocimiento de las luchas sindicales en los años setenta; a mi participación, una década más tarde en la conducción de muchas negociaciones salariales, así como de mi acercamiento a los esfuerzos de los trabajadores. Además había discutido larga e intensamente los términos de la propuesta con el historiador que conocía más profundamente las luchas de los obreros mexicanos.

¿Cuál era la consideración central en la que se sustentaba el proyecto de reforma? En la época de la globalización y liberación de mercados, ante la lucha política que inevitablemente se daba entre los factores de la producción, la conciliación y el arbitraje ya no debían ser obligatorios sino voluntarios. La reforma buscaba liberar las luchas populares, pues en la práctica eran reguladas y controladas mediante mecanismos creados a lo largo de la historia por la *nomenclatura* del Estado y las organizaciones burocratizadas de los trabajadores.

Por eso el proyecto también proponía la permanencia de las Juntas de Conciliación y Arbitraje. Lo que se buscaba era modificar su integración. Con la reforma, las Juntas sólo estarían integradas por representantes del gobierno. De otra manera, las organizaciones sindicales burocratizadas y mediatizadas por el Estado, al ser parte de la Junta, seguirían "seleccionando" sólo aquellos casos que les parecieran convenientes. De acuerdo a la reforma propuesta, el Estado debería asumir en exclusiva la responsabilidad de los casos que, voluntariamente, se sometieran a las Juntas de Conciliación. Esta propuesta, por cierto, la había sostenido originalmente la delegación de Yucatán en los debates constituyentes de 1916-1917.

Para fundamentar mi propuesta, el texto introductorio que le presenté a don Fidel expresaba que las luchas obreras, en México como en otros países, eran inevitables y normales, consecuencia de las nuevas formas de organización económica y social. Los trabajadores, reconocía el documento, "corren un riesgo permanente, colectivo y social, dadas las características cíclicas del sistema económico de México, similar al de tantos países. Por eso, en su ética más intensa, han practicado la solidaridad".

La atención de don Fidel pareció hacerse más intensa. Continué:

Por más de un siglo, la forma de lucha que los obreros mexicanos han considerado más efectiva para sus fines son los sindicatos. Siguen siendo su órgano tradicional de lucha. En otros países los sindicatos sufren hoy no sólo mermas sino indiferencia y hasta hostilidad pública y oficial. No obstante, en México reconocemos públicamente, como es justo reconocer, la importancia principalísima de los sindicatos para los trabajadores. Y es que tienen una importancia vital no sólo para los mismos trabajadores sino para la Nación entera. Esto es especialmente cierto para la economía. En tiempos malos, cuando por medio de los sindicatos los trabajadores han resistido mejor, todos resistimos mejor. En tiempos mejores, cuando los sindicatos logran que los trabajadores obtengan mejoras, todos se benefician. Pero también ha sido trascendente el valor de los sindicatos en la vida social y política de la Nación, como asociaciones poderosas y activas de la sociedad civil. Mientras más íntegramente han defendido a sus miembros, más han promovido la democracia en México. Mientras más directamente y con más autonomía han luchado por sus compañeros, más han contribuido a la libertad civil y política en el país.

Mientras yo avanzaba en la lectura, don Fidel asentía. No objetaba nada. Al parecer, en principio estaba de acuerdo con estos planteamientos. Sin embargo, no dejaba de mirarme con una especial concentración. Agregué:

Ahí entonces está la democracia industrial en México: en las luchas, las acciones, los acuerdos y los arreglos que sindicatos fuertes y autónomos podrán establecer directa y libremente con los patrones. En nuestro país, a diferencia de lo que sucede en otros, no presumimos de planear una democracia industrial desde arriba, según estudios técnicos o políticas de gabinete ni pretendemos que será transmitida por mercados puros y perfectos; buscamos esa democracia en las realidades cotidianas y vivas de la producción misma, en los conflictos de hecho ineludibles y saludables entre sindicatos y patrones, precisamente a través de luchas sindicales directas y libres. Y ahí está su importancia para la Nación. En la medida que haya más democracia industrial, mediante más luchas abiertas y directas, habrá más justicia social y una mayor democracia en la nación.

Entonces remarqué:

En cualquier tiempo esto ha valido la pena. Pero en la actualidad, a finales del siglo XX, ante desafíos sin precedente, más que nunca conviene al interés nacional fortalecer libertad, justicia social y la democracia en México. Hoy en día la Nación necesita más que nunca que las luchas de los sindicatos sean directas, libres y justas. Sabemos que hay circunstancias que no podemos cambiar, pero también que existen otras en las que sí podemos influir. Éste es el caso de las luchas sociales; debemos hacer todo lo posible para facilitar la acción directa de los sindicatos y los tratos directos entre ellos y los patrones, lo cual extenderá la democracia industrial y reforzará la democracia nacional.

En ese momento, don Fidel estuvo a punto de interrumpirme, pero de inmediato pasé a la referencia histórica:

Desde 1917 nuestro sistema constitucional ha sido de protección nacional a los trabajadores y los sindicatos. De nuestra Constitución ha derivado nuestro derecho industrial y laboral, que de acuerdo a Vicente Lombardo Toledano "no es un derecho equitativo, es un derecho tutelar". En efecto, nuestra legislación ha establecido en las Juntas de Conciliación y Arbitraje un compromiso tutelar del Estado sobre el movimiento obrero. Desde luego, existieron razones diversas tanto del Estado como del movimiento obrero para que este compromiso se diera. Ahora hay excelentes razones, recientes y antiguas, para mantener la protección que nuestra Constitución proporciona de manera específica a los derechos individuales y colectivos del trabajo, concretamente los derechos de los trabajadores y los sindicatos. Pero una relación de tutela no puede ser permanente: las leyes establecidas bajo ciertas circunstancias en una época no son necesariamente buenas para otra. Muchas fracciones de nuestra Ley Federal del Trabajo se integraron a partir de consideraciones políticas y económicas correspondientes a una etapa de nuestro desarrollo económico, el período 1940-1980. Ese período se caracterizó por una intensa intervención del Estado y por muchos arreglos tripartitas entre el Estado mismo, los patrones y los sindicatos.

Hasta aquí no hubo objeción alguna. A partir de este momento introduje las razones de la propuesta. Al reiniciar la lectura pude intuir, por las reacciones que observaba, que el primer cuestionamiento no vendría precisamente de don Fidel. Continué:

Desde hace diez años no ha sido posible seguir aquel curso de desarrollo económico; hoy entramos, con muchas dificultades, muchos sacrificios y algunos éxitos notables, en otro modelo: más abierto, menos estatal, menos reglamentado. Un Estado obeso ya no puede, ser aceptable ni para la economía ni para la sociedad. Muchas relaciones económicas y sociales que antes de los años 40 pertenecían al ámbito de lo privado y que a partir de entonces registraron una mayor intervención estatal, vuelven de nuevo al ámbito privado. Hoy muchos empresarios compiten con menos regulaciones, apoyados en una nueva libertad empresarial.

Esta libertad no existe en la misma medida para los sindicatos, pues aún padecen una tutela excesiva por parte del Estado, en especial a través de las Juntas de Conciliación y Arbitraje. Esta tutela podría justificarse si en sus luchas con los patrones los sindicatos tutelados no estuvieran en desventaja. Pero desde hace tiempo es innegable que esta tutela pone trabas a los sindicatos, complica sus luchas, estorba sus acciones, agrava y hasta provoca conflictos intersindicales y aun conflictos entre los miembros de un sindicato. Todo ello repercute en acuerdos poco justos.

La reglamentación obrera es adecuada en algunos aspectos, pero en otros demanda un proceso de actualización. Prolongar este arreglo entre el Estado y los sindicatos, como si aún existieran las condiciones en que se estableció, en realidad debilita al sindicalismo mexicano. Ante los desafíos que la Nación enfrenta en la actualidad y frente al futuro, esto no debe continuar. Al existir mayor libertad empresarial, y con ello más responsabilidad de los empresarios, lo justo es que surjan más sindicatos libres, lo que México requiere es una mayor responsabilidad sindical. De otra manera, del Estado tutelar pasaremos al Estado clientelar y regulador de la vida sindical.

Don Fidel empezó a moverse inquieto en su sillón. Pero más intranquilo se mostraba el secretario del Trabajo. Ambos llevaban varios lustros instalados en el esquema tutelar del trabajador; lo que ahora les planteaba iba en contra de lo que, por años, habían hecho y acordado. Percibían, con razón, que se aproximaba una propuesta de cambio radical en las reglas de las relaciones entre el Estado y los sindicatos. De pronto la temperatura en el salón pareció ascender. Sin palabras de por medio, los ánimos empezaron a caldearse. Antes de que me interrumpieran, decidí avanzar:

En consecuencia, es necesario concentrar nuestra atención en lo que se refiere al arbitraje, tanto en el artículo 123 como en la Ley Federal del Trabajo. Mediante su reforma podremos reducir la regulación sobre los obreros y liberar a los sindicatos, es decir, establecer una verdadera democracia industrial. No existen trabas en el arbitraje en sí. El problema está en el carácter obligatorio de ese arbitraje en las Juntas de Conciliación. Sobre este punto la Constitución no establece de manera clara ninguna obligatoriedad; sin embargo, ciertas interpretaciones de la Constitución y de algunas secciones de la Ley han permitido derivar algunas suposiciones, sin fundamento, pero largamente practicadas en nuestro medio que han transformado en mandato lo que en la letra no aparece como tal.

Obligar a los sindicatos a llevar todo conflicto a una Junta para ser arbitrados, en realidad limita sus libertades y les quita protección que merecen sus propios acuerdos y sus acciones. En México, donde se requiere más libertad, y por ello más responsabilidad el arbitraje obligatorio limita la libertad de los sindicatos. Por eso, esa obligación no puede, en justicia, continuar en vigor. En su lugar, sería sencillo establecer de manera explícita el arbitraje optativo, discrecional, facultativo. Esta reforma permitiría que los conflictos laborales y las consecuentes negociaciones y acuerdos se mantuvieran en el ámbito privado, es decir, entre los sindicatos y los patrones afectados. Así serían libres ambos, sindicatos y patrones. Si sindicatos y patrones quisieran, entre sí, recurrir al arbitraje, tanto privado como a través de la Junta, mantendrían este derecho como opción. Pero no estarían, como lo están ahora, obligados a otorgarle al Estado su poder de decisión. Esta facultad, esta nueva responsabilidad, fortalecerá a los sindicatos.

Ante las evidentes muestras de inquietud de quienes me escuchaban, decidí concluir con la consideración que me parecía fundamental:

Una de las lecciones más significativas de nuestra historia obrera es que una actitud de ingenua confianza en las capacidades de protección de cualquier gobierno resulta un serio error. Ni el gobierno más obrerista y más fuerte puede garantizar decisiones y políticas siempre a favor de los sindicatos. La lección de la historia obrera es que los trabajadores nunca han ganado nada auténtico ni sólido por decisión ajena, así se trate de una determinación estatal. Las conquistas efectivas las han ganado los trabajadores por su propio esfuerzo y disciplina. Los mayores triunfos han surgido cuando los sindicatos se han mostrado capaces de luchar por la justicia a pesar de presiones o supuestas ayudas. Lo mejor que el Estado puede hacer ahora por los sindicatos y por los trabajadores, y en consecuencia por la Nación, es liberarlos de obligaciones confusas, anticuadas, antiliberales y antisociales. Es necesario dejar que los trabajadores decidan por sí mismos para que pasen a la acción directa. La Nación necesita que los sindicatos sean libres y tomen decisiones bajo su propia responsabilidad. Por todas estas consideraciones, el ejecutivo a mi cargo propone los cambios a la fracción XX del Artículo 123 ya la Ley Federal del Trabajo.

La reacción provino de mi propio flanco. Quien primero dio la voz de alarma en contra de la propuesta fue el secretario del Trabajo: para mi profunda sorpresa, pues le había comentado con anterioridad la reforma, se opuso totalmente a ella. Era muy inconveniente, adujo, que los sindicatos y los patrones dejaran las Juntas de Conciliación y Arbitraje. Hacer optativa la conciliación como se proponía era, según él, debilitar la responsabilidad tutelar del Estado. Al parecer los argumentos que acababa de plantear no habían sido, o no querían ser escuchados. Me encontré con una auténtica pared de oposición a la reforma. Don Fidel se sumó a la resistencia. No creo que se hubieran puesto de acuerdo previamente. Pero la oposición del secretario del Trabajo me dejó sin margen de maniobra. Don Fidel me pidió que, en virtud de que el PRI postularía pronto a su candidato a la presidencia, dejáramos la propuesta para después. Así ellos podrían analizarla con más tiempo. No tuve más remedio que acceder: tenía que cerrar mi flanco interno antes de intentar vencer la oposición que anticipaba entre los legisladores obreros del PRI. Sabía que con unidad interna y con el apoyo de Colosio como candidato del Partido podría promoverse la reforma. No contaba con los acontecimientos que se precipitaron a partir del primero de enero de 1994. Ahí naufragó esta reforma crucial para las luchas sociales y la justicia en el país. El día que ganamos la batalla del TLC perdimos esta otra. Por el bien de México, espero que se reemprenda algún día.

Poco se comprendió que la propuesta respondía a las luchas del auténtico sindicalismo; un sindicalismo que, en sus orígenes europeos, nació como un movimiento contra el Estado de su época, así como contra los sindicatos oficialistas y burocratizados convertidos en organizaciones obsoletas de dirigentes caciques. Fue frente a la estatización de los sindicatos que procuramos promover en esos años la democracia industrial (con sus antecedentes en los trabajos de los Webb de los años veinte). Era el complemento a la revisión que los empresarios pedían sobre la presencia excesiva del Estado. El propósito central era abrir la posibilidad de arreglo directo entre los sindicatos y los empleadores, pues finalmente los sindicatos son organizaciones de lucha. Ése era el sentido obrero del Liberalismo Social. Había desaparecido el segundo mundo y era cada vez más difícil suponer una paz permanente entre el capital y el trabajo. En México, los trabajadores han enfrentado prácticamente los mismos problemas en los últimos cien años (así ha operado el capitalismo en el país, a pesar de los intentos de economía mixta o dirigida o planeada). En esencia, se trataba de no confundir un derecho humano con un contrato laboral.

Desde el punto de vista de mi administración, al final del siglo XX el Estado mexicano no debía intervenir más en asuntos internos entre trabajadores y empresas, como en realidad lo hacía bajo la pretensión de establecer “el equilibrio entre los factores de la producción”. Tendría que bastar que las huelgas buscaran defender los derechos del trabajo para ser consideradas como lícitas. Por supuesto, no se trataba de afectar el orden civil y público (además de que se exceptuaban los servicios públicos fundamental de esta acción directa), sino de desregular y desreglamentar el ejercicio de los derechos laborales. Éste fue el sentido de la propuesta de esa reforma Constitucional que no pudo llevarse a cabo.

*Las innovaciones en el capitalismo moderno*

Estas reformas resultaban indispensables ante los cambios ocurridos en el sistema capitalista mundial. No sólo no éramos ajenos a ellos sino que en gran medida esos cambios ya tenían lugar dentro de México. No requerían de promociones o restricciones del Estado. Ocurrían al interior de las empresas en el marco de la competencia incrementada por la globalización y la apertura económica, que en México comenzó en los años ochenta. Para principios de los noventa era bien sabido (más por rigurosos análisis históricos que a partir de teorías rígidas) que el desarrollo capitalista exitoso no dependía tanto de la liberación de los mercados como de la coordinación que realizaban las empresas y el dominio que las organizaciones de negocios ejercían sobre la mayor parte de los acontecimientos económicos. Según se había verificado, las ventajas comparativas no estaban definidas por la dotación de recursos de un país sino por el proceso de innovación que introducían las empresas.<sup>34</sup>

Además, contra las tesis de economía mixta que estuvieron en boga en los cincuenta y sesenta, las economías capitalistas, por definición, dependían de empresas privadas para hacer inversiones en recursos productivos y para desarrollar recursos que generaran productos útiles a precios accesibles.<sup>35</sup> Los sistemas capitalistas, como el nuestro, para ser competitivos dependían de las estrategias y las estructuras de sus organizaciones empresariales. En esas circunstancias, no era la dotación de recursos lo que determinaba la supremacía económica. Eran las innovaciones las que permitían construir ventajas comparativas. La clave estaba, entonces, en los medios que permitían a las empresas introducirlas; y éstos estaban en la capacidad de las empresas para organizarse. Mientras más complejos se volvía los procesos tecnológicos y mientras menos dependían de los recursos existentes, mayor era la necesidad de las corporaciones de contar con capacidades organizativas para coordinar la generación de utilidades.

La historia demostraba que la fuerza que determinaba el desarrollo externo del capitalismo no era la perfección de los mecanismos del mercado sino la construcción de capacidades organizativas en las empresas. Esas capacidades les permitían desarrollar y utilizar con ventaja sus recursos productivos dentro de la competencia.<sup>36</sup> Así se volvieron esenciales las divisiones especializadas del trabajo y la disponibilidad de cuadros muy bien preparados (lo que hizo necesario el financiamiento y la reforma de los grandes centros educativos). Las escalas de inversión en tecnologías de gran envergadura hizo que las empresas fueran más dependientes del esfuerzo de los trabajadores en los centros laborales. Mediante sus organizaciones, los trabajadores pudieron pasar de la exigencia de mayores salarios a la demanda de estabilidad de los empleos y la mejora en las condiciones de trabajo. Sólo aquellas empresas que alcanzaron ventajas competitivas en sus mercados pudieron satisfacer estas expectativas. El papel del Estado se volvió indispensable en la creación de condiciones para un ambiente económico y social favorable al surgimiento de organizaciones empresariales innovadoras.<sup>37</sup>

Ante estas consideraciones, la importancia de la apertura económica era evidente. En mercados cerrados y protegidos, la acción del Estado actuó en sentido contrario a la creación de condiciones favorables a la innovación. Las empresas que surgieron en mercados protegidos no tenían el estímulo suficiente de la competencia como para promover innovaciones. Sus estrategias eran de mera adaptación. La apertura se convirtió en un elemento importante para promover estas organizaciones empresariales innovadoras, indispensables en la competencia capitalista.

En la apertura para promover innovaciones avanzamos con celeridad. La insuficiencia estuvo en que no se creó un marco conceptual suficientemente difundido para orientar el debate y consolidar el cambio. La apertura se realizó en el marco del liberalismo social, aunque hizo falta consolidarlo. Ésta fue sin duda una tarea pendiente de la mayor trascendencia.

1. Véase A. Fernández, "Presentación", en G. Martínez y G. Fárber: *Desregulación Económica* (1989-1993), México: FCE, 1994.

2. G. Martínez y G. Fárber, op. cit. Con inteligencia e ingenio, estos autores ofrecen un relato detallado de todo el proceso de desregulación.

3. *Ibíd.*, p.17.

4. *Ibíd.*

5. *Ibíd.*, p; 15.

6. *Ibíd.* , p.15.
7. *Ibíd.* , p. 30.
8. *Ibíd.*
9. *Ibíd.* , p.30.
10. *Ibíd.* , p.44.
11. *Ibíd.* , p. 45.
12. *Ibíd.* , pp. 52-58.
13. Esos grupos no perdonaron la pérdida de sus privilegios. Alentados por el gobierno que me sucedió, años después los intereses desplazados mantenían un local en la plaza del puerto con el solo fin de divulgar injurias contra mi persona.
14. *Ibíd.*
15. *Ibíd.*
16. *Ibíd.*
17. Después de mi gobierno no pareció haberse mantenido esta reforma, pues para febrero del año 2000 se reportaba que era más caro volar de la Ciudad de México a Hermosillo que a Nueva York; y más caro a Chihuahua que a Santiago de Chile. *Crónica*, febrero 23 de 2000.
18. Citados en G.. Martínez y G.. Fárber, op cit., pp. 120-131.
19. *Ibíd.* , pp. 154-159.
20. *Ibíd.*, pp. 191-199.
21. *Ibíd.* , p 220. La SEDENA mantuvo control sobre el uso del fósforo por razones de seguridad.
22. *Ibíd.* , pp. 222-225.
23. *Ibíd.*, pp. 226-234.
24. *Ibíd.*, pp. 261-265.
25. *Ibíd.*
26. *Ibíd.* pp. 270-276.
27. El número de plazas por dependencia proviene de la *Cuenta de la Hacienda Pública Federal*; los datos de 1988 a 1993 están reproducido en C.S.G., *Sexto Informe de Gobierno, Anexo*, p.327.
28. G. Martínez y G. Fárber, op. cit., pp. 295-306.
29. Gabriel Castañeda Gallardo, "Bases para el nuevo derecho de competencia en México", en R. Valdez y J. E. Romero Apis, *La Modernización del Derecho Mexicano*, México: Editorial Porrúa, 1994.
30. Pedro Aspe, *El Camino Mexicano de la Transformación Económica*. México: FCE, 1993.
31. *Ibíd.* , p. 87.
32. Véase el ensayo correspondiente en Arturo Warman, *La Política Social*, 1989-1994. México: FCE, 1994.
33. Véase la encuesta del INEGI citada en Arturo Wannan. *La Política Social*, México: FCE, 1994.
34. Para un análisis sobre la importancia de las innovaciones en el crecimiento véase Philippe Aghion y Peter Howitt, *Endogenous Growth Theory* , Cambridge: MIT Press, 1997.
35. A principios de los noventa se publicó un análisis semillero que probaba precisamente esta proposición. Véase W. Lazonick, *Business Organization and the Myth of the Market Economy*, Cambridge University Press, 1991, Capítulo I.
36. *Ibíd.*
37. Véase las peculiaridades del desarrollo industrial de Gran Bretaña a finales del XIX, de Estados Unidos a mediados del XX y de Japón a finales del XX, en la obra de W. Lazonick, op.cit.

## 17

## LA BATALLA POR EL PETRÓLEO Y LA MODERNIZACIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA

### **La detención de Joaquín Hernández Galicia, La Quina**

A finales de 1988 tuvimos conocimiento de una noticia alarmante: se estaban introduciendo armas de manera ilegal al país. Hacia enero de 1989 la Procuraduría General de la República tuvo información de que un miembro destacado del sindicato de Pemex, Joaquín Hernández Galicia (conocido como La Quina) y sus allegados, tenían personal fuertemente armado en sus domicilios.

El 2 de enero, el secretario de la Defensa Nacional de mi gobierno me informó que con fecha 22 de enero de 1988 (último año del presidente De la Madrid) el entonces Secretario de la Defensa le había enviado un oficio al Secretario General del Sindicato de Trabajadores Petroleros; en dicho oficio -del cual me incluyó copia- se precisó en enero de 1988:

Pongo en conocimiento de usted que esta Secretaría ha recibido información en el sentido de que empleados al servicio de ese sindicato portan armas de fuego sin tener la licencia correspondiente.... para poseer legalmente armas de fuego es condición indispensable manifestarlas para su registro en esta Secretaría y para portarlas el gestionar y obtener la licencia correspondiente por parte de la misma. Que sepan que no hacerlo así es incurrir en delito con todas sus consecuencias.

Un año después, apenas iniciado mi gobierno, ello de enero de 1989 la PGR arrestó a Hernández Galicia en su casa de Ciudad Madero, Tamaulipas. La Procuraduría también procedió al arresto de algunos de sus seguidores, con el apoyo del Ejército Mexicano. Poco después, se detuvo a otros destacados dirigentes del sindicato petrolero, entre ellos a su secretario general, Salvador Barragán Camacho.

A los pocos días, diversos sectores de la sociedad civil se manifestaron sobre la detención de La Quina. Cientos de intelectuales publicaron dos desplegados en los principales diarios. En ellos, expresaron su respaldo a las medidas para garantizar el respeto de la ley. Varios de los intelectuales agregaron que con la detención de La Quina se fortalecía el estado de derecho y "se avanzará, sin duda en el camino de la democracia". Firmaban, entre otros, Octavio Paz, Julieta Campos, Abel Quezada; Rafael Segovia, Silvio Zavala, Leopoldo Zea, Juan José Arreola, Fernando del Paso, Marcela Lombardo, Pablo Marentes, Manuel Felguérez, Luis Herrera de la Fuente y Enrique Krauze. Por su parte, Cuauhtémoc Cárdenas afirmó que "no estaba a favor ni en contra de la detención" pero declaró que con ese acto "se quiere llevar al país a un estado dominado por la represión y los cuerpos policíacos".

EN 1984, cuatro años antes de que yo tuviera el honor de asumir la presidencia de la República, un agudo crítico del sistema político mexicano escribió:

Se considera que la oposición franca a La Quina y su camarilla es poco aconsejable. [La Quina] había chantajeado, con éxito, cuando menos, a tres gobiernos. ..los esfuerzos que ocasionalmente hacen por organizar a los trabajadores del petróleo son interrumpidos por los matones paramilitares... Como es probable que cualquier amenaza contra la posición de La Quina proceda de dentro del sistema, éste gasta mucho dinero e invierte tiempo en atender sus contactos políticos en todos los puntos del país. ..La Quina es un verdadero padrino: recompensa a aquellos seguidores que manifiestan fidelidad ciega y, así, crea una red inmensa de relaciones y compromisos personales. ..el dinero es la médula de su poder. ..La Quina, que se mantiene informado por medio de sus propios agentes secretos, establece claramente que todos los negocios turbios ocurren con su permiso. ..Además de las utilidades obtenidas por el control del 40% de todos los contratos, sólo el 12% de comisión pagado al sindicato por las inversiones de Pemex entre 1970 y 1981 sumaría más de 450 millones de dólares... el presidente López Portillo y el director general de Pemex, Jorge Díaz Serrano, se desvivieron para granjearse a La Quina ya su secretario general, Barragán Camacho, dándoles costosos regalos en sus cumpleaños y surrealísticamente alabando su patriotismo. ..El director general llegó pronto a la conclusión de que administrar Pemex con éxito significaba aceptar el poder del sindicato. ..Barragán Camacho [. ..] se

había convertido en una figura conocida en los casinos de Las Vegas y Atlantic City, en cierta ocasión jactándose de haber perdido 300,000 dólares.<sup>1</sup>

EL 13 de septiembre de 1992 el juez octavo de distrito en materia penal en el Distrito Federal encontró a La Quina penalmente responsable de varios delitos: homicidio calificado, acopio de armas e introducción clandestina al país de armas de fuego y explosivos: Se le impuso una pena de 35 años de prisión y 11 días de multa. El 25 de febrero de 1993, al apelar la resolución ante las instancias judiciales mexicanas, el magistrado del Cuarto Tribunal Unitario del Primer Circuito confirmó las sanciones asignadas a La Quina por el juez octavo.

Durante mi administración recibí en varias ocasiones a su esposa ya sus hijos. Conversé con ellos sobre su situación. Cuando se acercaron a la Dirección General de Pemex siempre existió la disposición para ayudarlos, incluso en cuestiones de seguridad personal.

En las pláticas que sostuve con la familia de La Quina hablamos sobre las distintas modalidades a seguir para lograr su liberación; sin embargo él optó por continuar a través de la vía judicial. El 31 de agosto de 1994, La Quina interpuso un amparo directo que se radicó en el Primer Tribunal Colegiado del Primer Circuito; en junio y octubre de 1995, el recurso interpuesto permitió que su castigo fuera reducido a 13 años. En febrero de 1998 la secretaria de Gobernación le concedió la libertad provisional por haber cumplido la mayor parte de la condena que se le dictó.

En julio de 1994, todavía durante mi gobierno; la secretaria de Gobernación apoyó la preliberación de Salvador Barragán Camacho.

Diez años después de su aprehensión, con La Quina ya en libertad, una destacada periodista escribió:

La detención de La Quina fue entendible porque [con esa acción se] golpeaba el poder del caciquismo que se había ido apoderando del país, se golpeaba el corporativismo, el sindicalismo corrupto y corruptor; la falta de escrúpulos con los que a nombre del movimiento obrero se cometían cualquier número de crímenes que incluían el homicidio.<sup>2</sup>

### **Desde 1938 el gobierno federal actuó con firmeza en Pemex**

El control sobre el petróleo mexicano había sido motivo permanente de luchas internas y también internacionales. Habíamos soportado una gran presión externa que intentaba forzarnos a ceder la riqueza petrolera. Pero a lo largo de la historia los mexicanos supimos defenderla con firmeza, patriotismo y un gran talento. En 1917 la nueva Constitución mexicana estableció que los recursos del subsuelo eran propiedad de la nación. Pocos años después los presidentes Alvaro Obregón y Plutarco Elías Calles debieron resistir las enormes presiones externas que buscaban anular este mandato constitucional; nunca vacilaron en preservarlos.

En 1938 el presidente Lázaro Cárdenas determinó la expropiación de las compañías extranjeras que explotaban el petróleo mexicano. Durante dos años habían dejado de producirlo, en medio de una memorable huelga y cuando el mundo estaba a punto de entrar en una guerra de proporciones mayúsculas. En 1937 las compañías extranjeras se habían negado a cumplir un laudo de la Suprema Corte de Justicia. Un año más tarde la expropiación fijó nuevas bases del nacionalismo mexicano, motivo de orgullo para todos nosotros. Por aquellos años otros países de América Latina nacionalizaron su petróleo (Bolivia y Argentina, entre otros); el presidente Cárdenas supo actuar en un contexto internacional favorable. Sin embargo, al año siguiente de la expropiación ya existían tensiones con la organización sindical; el Sindicato Petrolero exigió al gobierno del general Cárdenas que cumpliera el laudo de 1937. Se ha relatado que por este motivo, en marzo de 1940, el presidente Cárdenas se entrevistó con los líderes del Sindicato Petrolero (STPRM):

El Presidente exigió al STPRM el despido de 2,592 trabajadores contratados innecesariamente y la devolución de 22 millones de pesos perdidos por incompetencia y corrupción atribuibles al sindicato. Los líderes petroleros no aceptaron las demandas del ejecutivo y Pemex tuvo que presentar ante la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje ¡un conflicto de orden económico! A fines de año, como era

de esperarse, la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje aprobó la reducción del número de obreros y de los salarios. La amenaza de huelga no se materializó y el gobierno ganó la partida, aunque todavía en 1942 el conflicto no estaba plenamente resuelto.<sup>3</sup>

La administración de Pemex, la empresa nacionalizada, invocó el llamado "conflicto económico" y la misma administración sostuvo que no estaba financieramente posibilitada para satisfacer los planteamientos sindicales. Con esta medida, el gobierno del presidente Cárdenas redujo las plazas en Pemex y ordenó liquidar a varios miles de sus trabajadores.<sup>4</sup>

En diciembre de 1946 Miguel Alemán, antes de cumplir un mes como Presidente de la República, también sostuvo un conflicto de orden económico en Pemex; esto permitió otro reajuste de personal. El mismo Alemán decidió que el Ejército tomara las instalaciones petroleras de la zona metropolitana del Valle de México y de Poza Rica, como respuesta a un paro en la distribución de combustibles promovido por el sindicato. Al mismo tiempo, la administración alemanista abrió la posibilidad de que la institución realizara obras de construcción y servicios de distribución a través de terceros.<sup>5</sup>

En 1958 Adolfo Ruiz Cortines puso un nuevo eslabón en la cadena de decisiones que a lo largo del siglo XX permitieron conservar el petróleo en manos mexicanas: impulsó ante el Congreso la expedición de la Ley Reglamentaria del artículo 27 Constitucional en materia de energéticos. Con ella prohibió los contratos de riesgo (que otorgaban petróleo a cambio de exploración) y reservó a la nación el aprovechamiento del mercado interno.

Al inicio de los sesenta el presidente Adolfo López Mateos actuó con energía en contra de intereses que pretendían controlar la industria petrolera. Lo hizo en particular en la importante zona de Poza Rica, donde se ejerció acción contra personal sindical así como del superintendente. Fue en diciembre de 1961 cuando Joaquín Hernández Galicia llegó a la secretaría general del Sindicato de Trabajadores Petroleros. Se ha escrito que a partir de esos años "en vez de enfrentarse al gobierno ya la fuerza pública, los objetivos sindicales podían obtenerse por otra vía... sin perder de vista la táctica de conseguir el control de la industria."<sup>6</sup>

Pocos años después, ya en la administración del presidente Gustavo Díaz Ordaz, otro mexicano de excepción, Jesús Reyes Heróles, entonces director general de Pemex, convirtió en realidad la sabia disposición legal emitida por el presidente Ruiz Cortines al impedir, en los hechos, los contratos de riego.

En los años setenta el gobierno otorgó al sindicato el control sobre la mitad del presupuesto de inversión de Pemex. También el control del personal de confianza que dirigía la institución. Estas decisiones favorecieron los intereses de unos cuantos en detrimento del interés superior de la nación.

EN 1984 el presidente Miguel de la Madrid nos instruyó a Francisco Rojas (secretario de la Contraloría General de la Federación) y a mí (entonces secretario de Programación y Presupuesto) para que emitiéramos disposiciones que eliminaran una onerosa práctica: el otorgamiento al sindicato petrolero de casi la mitad del valor del programa de inversiones. Esta decisión canceló utilidades extraordinarias que obtenía sobre más de dos mil millones de dólares anuales de contratos de inversión.

A los proceso días de esta decisión, el 6 de febrero de 1984, el destacado periodista Manuel Buendía publicó en el periódico Excélsior un comentario lapidario. En ese artículo, Buendía, quien años después fue arteramente victimado en la Ciudad de México, señaló:

Los líderes petroleros manejarán este año más de 90,000 millones de pesos... una elite de 50 individuos tal vez, pero inmensamente ricos, incontrolablemente poderosas e inefablemente corrompidos, que impone o quita alcaldes, escoge diputados locales, condiciona la suerte de congresistas federales, veta gobernadores y cree tener ya la fuerza suficiente para decidir una elección presidencial... EL torpedo disparado por (el secretario de Programación y Presupuesto) Carlos Salinas de Gortari puede haber dado baja la línea de flotación el gigantesco buque-tanque en el cual los líderes petroleros transportan sus riquezas a puerto seguro...este disparo no es una acción definitiva para hundir al buque insignia de la corrupción, pero sí para desestabilizarlo y aminorar su insolente marcha. El capitán de la nave,

Joaquín Hernández Galicia, y su primer oficial, el senador Salvador Barragán Camacho, jamás habían sido objeto de una agresión tal por parte de ninguno de los gobierno que apoyaron, sirvieron y dominaron.

### **A partir de 1989, más decisiones en Pemex a favor del control de los mexicanos,**

A partir de las acciones de enero de 1989 se inició el restablecimiento del estado de derecho en las relaciones de trabajo en Pemex, muy pronto se suspendió toda concesión de privilegios a grupos de interés que pugnaban por detentar el control administrativo y político al interior de la empresa, al tiempo que alentaban clientelismo y rentismo.

En 1990, en Monterrey, durante el diálogo que sostuve con el presidente de los Estados Unidos de América, quedó definitivamente asentado que México signarla en el Tratado de Libre Comercio sólo si se respetaban las reservas constitucionales. Éstas quedaron sintetizadas en las restricciones inamovibles: no habría garantía de abasto de petróleo; no habría libre comercio de crudo, petrolíferos, gas y petroquímicos básicos; no habría contratos de riesgo, y no habría inversión extranjera en la industria petrolera ni gasolineras en manos de extranjeros.

Hacia 1992 se dieron otras dos batallas fundamentales para mantener el petróleo bajo el control del Estado mexicano: en el ámbito externo se resistieron las presiones ejercidas para que el petróleo mexicano fuera objeto de negociación dentro del TLC. En el ámbito interno se llevó a cabo la reestructuración más importante de Pemex desde la nacionalización del petróleo; con esa transformación se consiguió promover la eficiencia de la empresa, requisito indispensable para su fortaleza.

Fue así como se decidió terminar con la organización piramidal y centralizada de las funciones y las decisiones al interior de Pemex. En julio de 1992, el Congreso de la Unión aprobó la nueva Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos. Esta Ley, parteaguas en la creación de una industria petrolera más moderna y más vinculada a los objetivos superiores de la nación, permitió sujetar a la industria petrolera a un régimen regulatorio; asimismo, amplió la autonomía de gestión de Pemex al promover una verdadera descentralización de la entidad, al tiempo que alentó la reestructuración interna y una nueva cultura institucional.

A partir de 1992 la empresa nacionalizada se estructuró en cuatro divisiones y un centro coordinador. Se separaron las funciones por líneas de actividad, se descentralizaron las decisiones y se dio autonomía de gestión a cada una de las cuatro divisiones mencionadas. El corporativo de Pemex conservó la responsabilidad de conducir la política petrolera y petroquímica. De manera paralela se crearon cuatro organismos descentralizados:

- Pemex-Exploración y Producción
- Pemex-Refinación
- Pemex-Gas y Petroquímica Básica
- Pemex- Petroquímica

Cada uno de estos organismos fue dotado de un consejo de administración, patrimonio e identidad jurídica propios, con autonomía de gestión y plena responsabilidad ante los resultados. Se consolidaron tanto la integridad de la industria petrolera como la reserva del mercado nacional para Pemex, con lo que se garantizó que las rentas petroleras no se fueran al exterior. Se mantuvieron los impedimentos para otorgar concesiones a la extracción de hidrocarburos en territorio nacional, así como para conceder contratos de riesgo, al reservarse como privilegio exclusivo del Estado el proceso que va desde la exploración hasta la comercialización de primera mano del crudo, gas y petroquímica básica.

Las decisiones materializadas en 1992 llevaron a su Director General a afirmar un año más tarde:

Al emitirse la Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos de 1992 y al concluirse las negociaciones del Tratado de Libre Comercio, se reafirma la propiedad de la nación sobre los hidrocarburos del subsuelo y el control estatal exclusivo y excluyente de la industria petrolera y de su mercado interno. Se

cumplió as[el compromiso del Ejecutivo Federal de preservar en manos de los mexicanos el dominio de los recursos petroleros.<sup>7</sup>

Garantizado el control del petróleo por los mexicanos, nos abocamos a transformar a Pemex en una industria eficiente. Estábamos convencidos de que la mejor manera de defender a la institución era convertirla en una empresa altamente competitiva. Se llevó a cabo una verdadera revolución microeconómica interna, la cual incluyó distintas acciones: elevar la eficiencia, fortalecer los aspectos de seguridad en su operación y atender de manera especial el cuidado del medio ambiente, todo ello al tiempo que se afianzaba la seguridad energética nacional.

### **El balance de lo hecho entre 1989 y 1994 comprobó que la reconversión industrial se volvió una realidad en Pemex**

Durante la negociación del TLC ya lo largo de mi administración, el debate político entre los partidos de oposición llevó a afirmar que el propósito de mi gobierno era debilitar a Pemex para luego privatizar la empresa. Se trataba, en parte, de una genuina preocupación derivada de las presiones que se manifestaron durante la negociación del Tratado. Sin embargo, el rumor también provino de un sector que intentaba rescatar los privilegios detentados durante años, mientras pudieron controlar el programa de inversiones de Pemex y la designación de la mayor parte de su cuerpo directivo. La defensa del petróleo mexicano tuvo que trascender el discurso y confirmarse en los hechos. El requisito fundamental estaba en la eficiencia de Pemex. Por eso tomamos las decisiones indispensables para hacer ese objetivo realidad.

Tuvo que darse un doloroso proceso de reducción de personal, pues a lo largo de muchas décadas la planta de trabajadores había crecido en forma desmedida, sin que con ello aumentara la eficiencia. Fueron canceladas 105,000 plazas (la mitad de las existentes). Se introdujeron más de 340 modificaciones al régimen laboral, mediante una intensa negociación con sus representantes gremiales. Con la normalización de las relaciones sindicales se resolvió el problema político más importante al interior de la empresa.<sup>8</sup>

Como consecuencia de lo anterior, el gasto programable se redujo un 22.5%; en particular, el gasto corriente se contrajo en casi 30% en términos reales (a pesar de que se erogó el equivalente en pesos a casi mil millones de dólares para la liquidación de personal).

En términos reales, la inversión se contrajo en 24% pero la producción creció y las actividades de la industria se intensificaron. Durante la mayor parte del sexenio la obtención de crudo alcanzó los niveles récord observados en 1982 y aumentó 270,000 barriles diarios adicionales.

La fabricación de petrolíferos subió 17%, y la capacidad de refinación incrementó lo ya existente en 230,000 barriles diarios, como si hubiera sido abierta una refinería nueva (a pesar de que se había cerrado la de Azcapotzalco). La elaboración de petroquímicos creció más de 24% y pudo abastecer las ventas internas, que se fueron por arriba del 30%. Los aumentos de eficiencia conseguidos en Pemex se ilustran con varios ejemplos. Para la refinación de catalíticos se construyó la planta de Tula, mediante el procedimiento conocido como "llave en mano" ; dicha planta costó aproximadamente la mitad que la de Salina Cruz (construida anteriormente con el método de precios unitarios) y se terminó en sólo 27 meses, contra los 69 que se llevó Salina Cruz.

La perforación de pozos en el mar, costa afuera ya una profundidad de 4,000 metros, se hizo también mediante "llave en mano" y su importe fue 50% menor que si se hubiera coordinado por el método de administración; sólo se necesitaban 70 días para la perforación, frente al doble de tiempo que exigía el sistema anterior.

Entre 1989 y 1994, en producción primaria el rendimiento por equipo utilizado en perforación exploratoria se incrementó en once veces, mientras que la de desarrollo lo hizo en 10 veces. Como parte de su esfuerzo para elevar rentabilidad, Pemex vendió activos redundantes, como tubería almacenada durante años o terrenos sin utilización productiva. La empresa practicó 716 licitaciones públicas, vendió sus aviones ejecutivos y obtuvo en total más de 600 millones de dólares para inversiones adicionales. Se había puesto punto final a lo que su Director General llamó "prácticas dispendiosas del pasado".<sup>9</sup>

Para contribuir al cuidado del medio ambiente, por primera vez se produjo gasolina sin plomo, la cual en 1994 llegó a representar la mitad de toda la gasolina vendida. En corto tiempo se redujo el contenido de azufre en el diesel, el cual quedó en sólo 0.05%. Con el fin de abatir la contaminación en la capital de la República se suministraron más de 400 millones de pies cúbicos adicionales de gas por día a las plantas termoeléctricas del Valle de México ya muchas industrias privadas. Pemex dejó de elaborar algunos productos a partir de consideraciones ambientales, como lo demuestra la cancelación de los agentes activos en detergentes que no son biodegradables

Con el objeto de contribuir a hacer patente la eficiencia general de la economía, Pemex hizo más transparente la conformación de sus precios. Para reflejar los costos de oportunidad en una economía abierta, la institución eliminó los subsidios en casi la totalidad de sus productos y estableció cuentas claras en la relación con las cuatro nuevas empresas que la integraron.

Gracias al saneamiento financiero, Pemex se convirtió en el primer emisor latinoamericano en colocar bonos a 30 años en los Estados Unidos. Se consiguió reducir los diferenciales de tasas en los créditos internacionales, con lo que Pemex ahorró más de 100 millones de dólares por año. Sus estados financieros fueron auditados sin salvedades. El cambio en la cultura administrativa y presupuestal de la empresa permitió convertirla en una entidad pública excepcionalmente disciplinada en materia de gasto federal, pues las variaciones respecto a las estimaciones autorizadas no ascendieron a más del uno por ciento al año. Aquí conviene recordar que durante el período de expansión sin control, al final de los setenta, lo ejercido por la empresa superaba en más del 100% a lo autorizado inicialmente. Ese desorden presupuestal de Pemex había contribuido a la crisis fiscal y financiera de 1982.

Dispuesto a ser evaluado a nivel internacional, a partir de 1990 Pemex procuró la elaboración de estudios comparativos, tanto estatales como particulares, con empresas similares de otros países. Como consecuencia de ese cotejo se redujo un 30% la brecha de eficiencia operativa, integrada por el número de personal, el uso de intensidad energética, los costos fijos de operación y de perforación, así como por la medición del contenido calórico de gas residual. Gracias a esto Pemex mejoró su eficiencia operativa a un ritmo mayor que el correspondiente a sus referencias internacionales

Como parte del proyecto de formar recursos humanos de excelencia y fortalecer la capacidad de ingeniería del país, se dio un mayor impulso al Instituto Mexicano del Petróleo; esta institución concentraba más o menos la mitad de las horas de trabajo de ingeniería de todo el país y registró un número de patentes mayor que el que suma el resto de los centros nacionales de investigación.

Ante la responsabilidad de atender a las siguientes generaciones, logramos que la reposición de reservas probadas fuera del 60% de la producción extraída, cifra superior a la de la gran mayoría de los países productores. Se consiguió dejar como reservas confirmadas más de 60,000 millones de barriles, suficientes para abastecer al país ya las exportaciones por los siguientes 50 años.

Un aspecto fundamental fue el relativo a la petroquímica. Se reservó exclusivamente al Estado la petroquímica definida constitucionalmente como básica. En cambio, la clasificada como secundaria dividía las posiciones en el gobierno: algunos se oponían a cualquier cambio en la propiedad y control de Pemex sobre esta rama de producción, mientras que otros promovían que se privatizara en su totalidad. Después de un muy cuidadoso análisis, la Comisión Petroquímica liberó tanto la clasificación de la lista de productos primarios como las restricciones a los de carácter secundario, a fin de facilitar la integración de la industria y el apoyo de los capitales e iniciativas empresariales.

Durante la primera parte de los noventa tuvo lugar en todo el mundo una fase depresiva en los precios de la petroquímica, por lo que el sector se volvió poco atractivo para la inversión de los particulares. Sin embargo, se sabía que esta actividad mostraba una tendencia a reubicarse en los países del sur, lo que provocaba un amplio proceso de venta de instalaciones, cambio de localización e impulsos para fusiones e integraciones de gran escala. Por lo anterior, propusimos alianzas con empresarios mexicanos para promover otro ciclo de expansión y, de ser necesario, auspiciar la asociación con empresas internacionales líderes. Se trataba de prepararse para competir en mercados mundiales de carácter oligopólico, lo que demandaba

empresas de grandes dimensiones. En forma pública se planteó la posibilidad de formar consorcios mixtos integrados. **10** Sin embargo, el ciclo de los precios a la baja impidió que se materializaran las alianzas, por lo que las instalaciones susceptibles de ser privatizadas permanecieron como estaban.

A pesar de las duras luchas internas y las poderosas presiones internacionales, mi gobierno dejó un Pemex más fuerte y en manos de los mexicanos. Instalada como la sexta empresa productora de crudo en el mundo, la tercera en instalaciones costa afuera y la octava en la producción de gas y productos refinados, Pemex contribuía, además, con el 28% de los ingresos presupuestales. Durante el sexenio sus activos se duplicaron, el capital se triplicó y se redujo a la mitad su endeudamiento. Por supuesto, no resolvimos todos los retos que planteaba esta importante empresa nacional, pero los expusimos con toda claridad. Lo más trascendente fue que evitamos que nos arrebataran este activo estratégico. Pudimos comprobar, en los hechos y con hechos, que la mejor forma de defender a Pemex al final del siglo XX era recuperar para el Estado el control político de la entidad, así como conseguir que la elevación en su eficiencia productiva se reflejara en un mayor bienestar para los mexicanos. Ambos propósitos se cumplieron.

### **Renovar la infraestructura para competir**

Para poder competir con eficiencia era necesario renovar la infraestructura de energía y de comunicaciones. La tarea arrojaba serios retos, pues exigía inversiones elevadas que el sector público no podía atender si deseaba cumplir el compromiso de elevar el gasto social. La solución fue sumar el esfuerzo de los particulares.

Las obras de infraestructura reforzaron el ánimo e los mexicanos: sí era posible realizar lo que nos proponíamos. Esto fortaleció el orgullo propio. Durante años. Debido a las crisis recurrentes, se había perdido no sólo la capacidad de emprender grandes obras, sino, sobre todo, de terminarlas a tiempo. Los retos eran mayúsculos. A lo largo de un cuarto de siglo sólo se habían construido 1,000 kilómetros de supercarreteras de cuatro carriles, en un país de dos millones de kilómetros cuadrados de superficie: ¿Sería posible en seis años construir otros 1,000 kilómetros! Durante muchos años la construcción de grandes presas hidroeléctricas y de riego se iniciaba en una administración y se concluía en las administraciones siguientes: ¿Sería posible iniciar y concluir una gran hidroeléctrica en un solo sexenio? La energía generada por las grandes instalaciones eléctricas y termoeléctricas no llegaba a iluminar los hogares de aquellos que habían migrado de manera masiva del campo a las ciudades: ¿Podría realizarse el esfuerzo colosal, durante una misma gestión de gobierno, de llevar electricidad a los 10 millones de habitantes que se agregaban a la población total en esos seis años? Y además de responder a los nuevos mexicanos, ¿podría saldarse en algo el déficit social pendiente con los mexicanos nacidos en períodos anteriores? Parecía casi imposible. Si cada gobierno lograra atender a la población que se agregaba y resolver en parte los rezagos acumulados, la nación caminaría sobre una senda de prosperidad y justicia. Si esto no ocurrió así, no fue por falta de intención; las circunstancias que cada gobierno enfrentó fueron distintas. Por mi parte, me propuse aprovechar las mías y acometer las tareas en el mejoramiento dentro de la estrategia que mi gobierno se planteó.

### **La infraestructura de caminos. Las supercarreteras**

La nueva realidad de la competencia internacional nos obligó a proponernos una meta muy ambiciosa: no sólo construir en seis años el equivalente a lo hecho en 25 -es decir, 1,000 kilómetros de supercarreteras-, sino rebasar por mucho esa cifra y llegar a cuatro mil kilómetros. En realidad superamos el desafío: se construyeron 6,183 kilómetros de supercarreteras y dejamos en proceso más de 500 kilómetros adicionales. En cada uno de los 31 estados de la República se construyó cuando menos una supercarretera; al final, se construyeron más de 50.

Las supercarreteras fueron proyectos integrados. Cada una formaba parte de un plan estratégico de infraestructura de caminos diseñado por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT). Este plan obedecía a importantes consideraciones de desarrollo regional; contemplaba nueve ejes troncales y se basaba en la creación de grandes corredores de transporte que debían cruzar el territorio nacional del norte al centro, del noroeste al sureste y de oriente a poniente. El propósito era interconectar centros urbanos; en algunos casos, litorales, puertos y aeropuertos; en otros, zonas industriales, agrícolas, pecuarias, ganaderas; en otros

más, zonas turísticas. Los nueve ejes contemplados fueron los siguientes:

<b>Supercarreteras de 4 carriles</b>		
Kilómetros	7,000	
construidos	6,000	
		6,183
	5,000	
	4,000	
	3,000	
	2,000	
	1,000	
	1,000	
	<b>1952-1988</b>	<b>1989-1994</b>

México-Nogales;  
 México-Ciudad Juárez;  
 México-Nuevo Laredo;  
 Matamoros-Cancún;  
 México-Ciudad Hidalgo (Chiapas);  
 Tijuana-Santa Ana y Acuña-Matamoros;  
 Mazatlán-Matamoros;  
 Manzanillo-Tampico;  
 Tuxpan-Acapulco.

El estudio de la SCT señaló:

En las autopistas de las nueve rutas troncales... se consideran las estadísticas y los datos viales que comprenden los volúmenes de tránsito, así como la cuantificación de la demanda nacional de transporte y carga, con base en estudios de aforos y origen-destino.<sup>11</sup>

#### **La participación del sector privado resultó indispensable**

La construcción de más de seis mil kilómetros de supercarreteras fue posible gracias a la incorporación del sector privado mediante licitaciones públicas que determinaban las concesiones a plazos largos (la ley preveía un máximo de 30 años). Conviene destacar que la mayoría de las supercarreteras se construyeron con plazos de recuperación a 20 años. La excepción fue la supercarretera México-Toluca, la cual fue concesionada sólo por 11 años pues se estimó que tendría una elevada afluencia de vehículos, lo cual se comprobó una vez que esta moderna vía. se puso en operación

Debe recordarse que al concluir el plazo de la concesión, el Estado recuperaba la propiedad de la supercarretera; entonces el gobierno podría disponer de los ingresos que las cuotas generaran o bien volver a venderlas por un nuevo plazo

Las empresas constructoras que ganaban la licitación pública debían aportar los recursos para la construcción. Esta modalidad permitió terminar en pocos años obras que hubieran requerido décadas para realizarse por el sector público dadas las limitaciones anuales del presupuesto. Un informe detallado en el "Libro Blanco" de cada supercarretera se presentó al Congreso para su conocimiento y auditoría

#### **Las obras de infraestructura, estímulo sin precedente a la ingeniería mexicana**

El diseño y construcción de caminos, puentes y túneles, así como de las grandes hidroeléctricas fue realizado por ingenieros mexicanos. La ingeniería en nuestro país vivió un impulso sin precedente.

Las autopistas se convirtieron en verdaderas hazañas de la ingeniería mexicana. Para la construcción de la supercarretera México-Acapulco, por ejemplo, hubo que trasponer la imponente Sierra Madre del Centro, lo que exigió movilizaciones masivas de tierra y, sobre todo, superar el curso de numerosos ríos, entre ellos el Mezcala. Para cruzar este gran afluente fue necesario levantar, en tiempo récord, el puente Solidaridad, el más alto de América Latina en su tipo.

El día en que asistí a la inauguración de esta impresionante carretera, descendí del autobús y le pedí a quienes me acompañaban que recorrieran conmigo los dos kilómetros que cubrían el puente colgante, para llegar al acto que se celebraría en el otro extremo; a pesar del intenso calor, no pudimos dejar de admirarnos ante esta obra colosal. La supercarretera de Acapulco, además de establecer una comunicación moderna y rápida, aportó un beneficio adicional: generó en el estado de Guerrero 10,000 empleos directos y 50,000 indirectos durante los años que duró su construcción.<sup>12</sup>

Una obra que también impresionó por sus paisajes fue la autopista que unía a la Ciudad de México con los estados de Michoacán y Jalisco: atraviesa lagos, cruza bosques y montañas de una belleza incomparable. En cada estado de la República se construyeron supercarreteras; las obras dieron paso a una comunicación más eficaz, rápida y confiable. Los usuarios nacionales y extranjeros no podían menos que admirar el talento y la capacidad de los ingenieros mexicanos.

### **Reconocimientos internacionales al programa mexicano de supercarreteras**

Durante su ejecución, el programa fue objeto de amplios reconocimientos internacionales. Incluso, en algunos países se le puso como ejemplo. A mediados de los noventa, el director de Programas Internacionales de la administración federal de carreteras de los Estados Unidos, afirmó:

Los gobiernos de todo el mundo han intentado atraer a los mercados financieros para que se interesen en las carreteras como inversiones y se asocien a ellos para la modernización de los corredores de alto tránsito. ..México transformó las palabras en acciones y todos hemos aprendido mucho del audaz programa mexicano.<sup>13</sup>

En esa época, el Director del Proyecto BCOM de Francia, el ingeniero Pierre Fetrot, si bien alertó sobre lo elevado de las cuotas en las nuevas carreteras mexicanas, agregó este reconocimiento:

En Francia se construye un promedio de 300 kilómetros de vías rápidas por año ...Construir en seis años lo hecho por México es para los europeos una proeza, tanto desde el punto de vista técnico como financiero. Si consideramos los factores geográficos de México, así como los humanos y financieros, la proeza es aún más espectacular.<sup>14</sup>

México había logrado construir cada año tres veces más kilómetros de supercarreteras que Francia; para 1994 nuestro país tenía ya más kilómetros de supercarreteras que Italia o Alemania.

Durante mi sexenio también se concluyeron obras de comunicación que se habían postergado durante décadas. El camino que une a la capital de la República con la península de Yucatán, por ejemplo, estaba trunco: un brazo de mar obligaba a tomar una "panga" o transbordador en Isla del Carmen, Campeche. En 1994 se inauguró el puente de cuatro kilómetros que unió definitivamente al centro con el sureste del país.

Fue necesario desplegar un esfuerzo extraordinario para construir la infraestructura que el país requería para enfrentar la globalización y las perspectivas de un mayor crecimiento económico. Pero al final consolidamos una infraestructura física suficiente para acometer el futuro.

En un comparativo internacional los proyectos que llevamos a cabo resultaron competitivos; incluso estuvieron por abajo del costo promedio internacional. Con información de los últimos 83,000 kilómetros de carreteras concesionadas que se hicieron en el mundo, se determinó que, en promedio, construir cada kilómetro costó cinco millones de dólares. En México, el costo por kilómetro fue de un poco más de dos

millones de dólares menos de la mitad de lo que costaron, en promedio, en el resto del mundo.<sup>15</sup>

#### Supercarreteras: costo de construcción

Millones de dólares por kilómetro	6	
	5	
	4	5
	3	
	2	
	1	2
		México Resto del mundo

#### Limitaciones en el esquema de financiamiento del programa de supercarreteras

Tras la crisis de 1995 el programa carretero desarrollado durante mi gestión fue objeto de críticas y cuestionamientos. Sin duda aquel programa tuvo deficiencias. Varias de ellas fueron reconocidas durante mi administración. Conviene precisar los hechos y lo hecho. En el caso que nos ocupa se hicieron estudios de aforos previos a los trabajos de construcción: se procuró estimar la circulación de vehículos que transitarían por las nuevas carreteras; asimismo se efectuaron análisis de la elasticidad de la demanda, para determinar las variaciones de tránsito ante cambios en las tarifas. Es cierto que, a pesar de la seriedad de estos análisis, avalados muchos de ellos por firmas internacionales, en la práctica se observó que la afluencia calculada fue menor a la prevista y, por lo tanto, el ingreso en las carreteras resultó inferior al estimado. El menor flujo de tráfico obedeció principalmente a dos factores: en primer lugar, entre 1992 y 1993 la economía no creció a las tasas supuestas; en segundo término, las tarifas resultaron muy elevadas, lo que incluso preocupaba para efectos de la competitividad del país.

EL nivel excesivamente alto de las tarifas tuvo un efecto adverso adicional: como en México las Constitución establecía el principio de libre tránsito, tenía que proporcionarse una comunicación sin sobre. Por esta razón, las supercarreteras siempre tenían una ruta libre alternativa. Los nuevos diseños, entonces tenían que ofrecer ventajas adicionales que atrajeran al usuario: seguridad, rapidez y menor desgaste de autos y camiones entre otras. No obstante, la mayoría de los transportistas de carga optaron por utilizar los tramos libres, a pesar del mayor desgaste que sufrían sus equipos.

En realidad, las tarifas elevadas fueron un reflejo del esquema financiero de los proyectos, el cual resultó a todas luces inadecuado e insuficiente. La mayoría de las supercarreteras se hicieron con capital de los constructores y con crédito. La aportación de las constructoras ascendió a alrededor del 20% del costo total; el resto se completó con préstamos bancarios.<sup>16</sup>

Los responsables del sector financiero insistían en la necesidad de que las constructoras aportaran más capital y usaran menos crédito. Tenían razón. La diferencia con el programa europeo de carreteras radicaba en que éste fue financiado con capitales de largo plazo, lo que permitió tarifas menores; en cambio, en México el financiamiento recayó en el sector privado y con plazos muy cortos. Se intentó promover la solución a este serio problema mediante la propuesta de que las constructoras colocaran las mismas supercarreteras en bolsa; así se podría lograr revolvencia en las inversiones, mejorar el perfil financiero de los proyectos, bajar las tarifas y cuotas y, a fin de cuentas, construir más.

Desde el gobierno anticipamos que había insuficiencias en la estructura financiera. En la reunión de gabinete económico del 10 de septiembre de 1990, la secretaria de Hacienda hizo ver que el problema estaba en el "apalancamiento": la proporción entre capital aportado por los constructores y la deuda contratada por ellos. Se necesitaba más capital. Aspe apuntó que mientras la capitalización fuera mayor menor sería el riesgo. Surgió una propuesta: colocar bonos para la construcción de carreteras, aunque sabíamos que algunas

representaban poca rentabilidad económica pero un gran impacto social. Para atender esta idea se designó un grupo de trabajo, integrado por funcionarios de Hacienda y de Comunicaciones y Transportes, entre ellos los subsecretarios Guillermo Ortiz y Víctor Mahbub.

En 1994, dos subsecretarios de Hacienda (el propio Guillermo Ortiz y Carlos Ruiz Sacristán), adelantaron con toda claridad que, ante las alentadoras perspectivas económicas se podía colocar en la bolsa cada proyecto de supercarreteras; se anticipó de esta manera que la capitalización era la fórmula para reducir la deuda excesiva que caracterizaba a la mayoría de los proyectos. Al colocarlos en bolsa -como se hizo en esos años, con gran éxito en el caso de la supercarretera de Cuernavaca- se procuraría su refinanciamiento en mejores términos, lo que a su vez permitiría rebajar las elevadas cuotas. Ortiz y Ruiz Sacristán señalaron que con tarifas más accesibles y con más crecimiento económico, el número de vehículos se elevaría. Estos argumentos facilitarían la colocación prevista en bolsa. En 1994 Guillermo Ortiz escribió:

La reducción en la tasa de interés real junto con el aumento del plazo promedio de los financiamientos han permitido apoyar, con costos financieros competitivos, un gran número de proyectos que hasta hace pocos años no eran viables, ya sea por el nivel de las tasas reales o por la carencia de fondos a plazos convenientes. Un ejemplo claro de este tipo de proyectos lo constituye el programa de autopistas concesionadas... que se ha financiado, en parte, con recursos de los mercados financieros.<sup>17</sup>

Así estaba previsto. El desastre que significó el "error de diciembre" de 1994 impidió el saneamiento financiero de estos proyectos.

### **La crisis de 1995 provocó la quiebra de las supercarreteras**

El "error de diciembre" y la consecuente crisis de 1995 llevaron las tasas de interés de 15% a casi 110%. Esto ocurrió en unos cuantos meses. La dramática elevación del costo de financiamiento provocó la quiebra de los proyectos carreteros; a su vez, la pérdida de la confianza impidió la colocación financiera anticipada por las autoridades hacendarias al final de mi administración.<sup>18</sup>

A partir de la crisis de 1995 el tema de las supercarreteras ya no fue motivo de orgullo sino de irritación. Dentro de la campaña para inducir el ánimo social en contra del programa de reformas, se propagó la especie de que las carreteras habían resultado muy caras, que los aforos eran bajos, y que la participación del sector privado había sido un error. Una institución financiera internacional comentó que si los bancos oficiales, Como Nafinsa, habían financiado esos proyectos, mejor hubiera sido que los financiara el gobierno en forma directa. Se proponía volver a la época en que el Estado construía todo, sin importar que lo hiciera de manera lenta y Con escasa eficiencia.<sup>19</sup>

Conviene precisar el tamaño del problema: en total se otorgaron 52 concesiones y 6,183 kilómetros fueron construidos entre 1989 y 1994. De esas concesiones 23 enfrentaron dificultades (3,500 kilómetros). No todas las licitaciones fueron a dar a particulares: del total del Programa Nacional de Autopistas, la iniciativa privada sólo participó en la mitad. <sup>20</sup> También los gobiernos de los estados construyeron supercarreteras, en particular Chihuahua y Sonora. El gobierno federal intervino en la construcción de la supercarretera México-Oaxaca. Varios de estos proyectos enfrentaron dificultades, sin importar cuál era el origen de su financiamiento.

Entre las supercarreteras que operaron bien financieramente, las hubo de particulares, de los gobiernos estatales y del gobierno federal. Sin duda un programa tan ambicioso no dejó de tener deficiencias pero ninguna de ellas provocó una quiebra total; fue la explosión del costo financiero lo que derrumbó la viabilidad económica de algunos proyectos.

En 1997 el gobierno tuvo que apoyar a la mayoría de las supercarreteras, las cuales revirtieron anticipadamente al sector público. No obstante, conforme se avanzaba en el diseño original para llegar a su recapitalización, el gobierno podía colocarlas en el mercado, y recuperar los recursos invertidos en ellas. Entonces, tal vez, podría reconocerse la ventaja de haber utilizado a los particulares para construir esta infraestructura indispensable.

En 1997 algunas autoridades aceptaron que las condiciones económicas del país, a partir de la crisis de diciembre de 1994, impidieron la posibilidad de hacer frente a su servicio de deuda. El secretario de Comunicaciones y Transportes (que durante mi administración fue subsecretario de Hacienda y por lo tanto responsable del seguimiento de esos proyectos) afirmó: "Con la crisis financiera que se inició a fines de 1994 el problema se agudizó, el aforo, de por sí reducido, bajó aún más y los compromisos financieros se incrementaron significativamente".<sup>21</sup>

Por cierto, el nuevo secretario de Comunicaciones aclaró que el costo del apoyo fiscal a las supercarreteras se haría como una erogación en el largo plazo. Frente a esto, reconoció que el gobierno obtuvo una ventaja evidente:

A cambio tenemos una red de más de 6,500 kilómetros de autopistas, que ofrecen mejores condiciones de seguridad y ahorros en tiempos de recorrido y en combustible. Una red que si no existiera, su construcción nos costaría mas de 85,000 millones de pesos y nos llevaría mas de 33 años edificarla, si le destináramos todo el presupuesto que anualmente invertimos en la construcción y modernización de nuevas carreteras. Una red que, sin duda, tiene un valor mayor al de los pasivos que hemos asumido.<sup>22</sup>

Esto confirmó que el gobierno de Zedillo asumió un pasivo que era menor al valor del activo que lo respaldaba.

Conviene reiterar que desde el principio reconocimos que los aforos eran bajos en relación a los estimados; aceptamos que esto tenía que ver con las tarifas y cuotas tan elevadas, las cuales eran consecuencia de la estructura de su financiamiento. Sin embargo, durante 1992, cuando la mayor parte de estos caminos entraron en operación, circulaban por ellos más de 90,000 vehículos diarios; en 1993, la circulación aumentó a 114,326, y en 1994 a 172,853:Para 1995, a pesar de la terrible recesión que padeció el país, el aforo vehicular subió más de 20%, al rebasar los 200,000 vehículos diarios.<sup>23</sup>

También se ha dicho que los costos fueron superiores a los presupuestados. En algunos casos así fue, pero se comprobaron las diferencias, como consta en las verificaciones de cada proyecto ante el Congreso de la Unión. Es indudable que algunas obras se iniciaran sin proyectos completos. Tampoco éstos garantizaban costos fijos. Había estadísticas que confirmaban que en toda obra había desviaciones normales. Incluso los proyectos que tuvieron costos superiores fueron comprobados ante el Congreso.

Conviene reiterar que las carreteras concesionadas siempre fueron patrimonio de la nación. Con base en la ley, mi gestión resolvió concesionarlas a particulares por un período específico, al término del cual volverán de pleno derecho a la propiedad, control y administración del Gobierno Federal.

### **Caminos para las comunidades rurales**

Al mismo tiempo que acometía el más ambicioso programa de supercarreteras, mi gobierno puso especial atención a los caminos que comunicaban a las pequeñas comunidades rurales. Estas vías eran indispensables para que sus habitantes pudieran aprovechar mejor su esfuerzo productivo. Como se verá más adelante, entre 1989 y 1994 se Construyeron 23,963 kilómetros de caminos rurales, con lo que la red existente hasta 1988 se extendió más del 10%.

Sin embargo, hubo una diferencia importante con respecto al pasado en la manera como se construyeron estos caminos rurales. Se hicieron con la activa participación organizada de las comunidades. Así, además de comunicar, esas obras elevaron la capacidad de organización popular.

### **En electricidad, la inversión se duplicó en términos reales.**

Como parte de las obras de infraestructura que eran necesarias para que el país sostuviera su crecimiento económico y fuera capaz de competir en los procesos de globalización, decidimos incrementar en forma sustantiva la oferta de energía eléctrica en el país.

Durante mi gobierno se aumentó en 35% la capacidad instalada de generación de electricidad. Si se piensa que en seis años se construyó lo equivalente a los 25 años anteriores, puede entenderse la verdadera dimensión de este esfuerzo. Para realizarlo fue necesario duplicar en términos reales el monto de la inversión. Esto se hizo sin déficit fiscal; al final de mi mandato la mitad de los recursos destinados a la generación de corriente eléctrica provenían del sector privado.

Fue la capacidad de los ingenieros y los trabajadores mexicanos lo que hizo posible esta hazaña. Una de las obras más impresionantes fue la construcción de la hidroeléctrica Aguamilpa-Solidaridad, en el estado de Nayarit, una de las más grandes del país, con capacidad para atender el 10% de la demanda en la región occidental de México. Lo más destacado fue que la construcción de esta obra se llevó a cabo en menos de seis años.

Durante la construcción de la presa Aguamilpa-Solidaridad, cumplimos con atender esmeradamente a las comunidades huicholas que serían re ubicadas; personalmente acudí a sus nuevas moradas para verificar que se cumpliera con lo pactado. Invitamos a ecologistas para que plantearan programas de cuidado y recuperación de la flora y la fauna afectadas por el vaso de la presa. Previendo que no se repitiera lo sucedido con otras grandes hidroeléctricas, cuyos beneficios no alcanzaban a los habitantes más cercanos de su instalación, promovimos la electrificación de las poblaciones rurales y las colonias populares del estado. Los ingenieros aprovecharon que el lecho del río permanecería seco mientras se llenaba el vaso del dique para levantar aguas abajo otra presa, que se destinó al riego.

También se construyó la termoeléctrica más grande de Latinoamérica en Petacalco, Guerrero. Se le bautizó con el nombre "Plutarco Elías Calles" para honrar la memoria de este presidente mexicano que destacó, entre otras, por haber promovido la creación de una importante infraestructura para el país.

Durante mi sexenio se concluyeron 18 nuevas plantas, entre las que sobresalen la carboeléctrica Carbón II; la segunda unidad de la central nucleoelectrónica Laguna Verde; la termoeléctrica "Adolfo López Mateos", en Veracruz, y la hidroeléctrica "Valentín Gómez Farías". También se construyó una hidroeléctrica extraordinaria por su diseño de cortina de concreto en curva, ubicada en un lugar conocido como "La garganta del diablo", en Zimapán, Hidalgo. Además, al término de mi gestión estaba prácticamente lista la presa "Huites", en la frontera Sonora-Sinaloa; propuse que llevara el nombre de "Luis Donald Colosio". En esta obra extraordinaria la ingeniería mexicana estableció un récord mundial en la inyección diaria de cemento. Nuestros ingenieros confirmaron su capacidad para asombrar al mundo.

En lo tocante a la red eléctrica, para noviembre de 1994 se habían incorporado 103,000 kilómetros de líneas de transmisión y distribución adicionales, lo que equivale a 2.5 veces la circunferencia de la Tierra. Esto fue posible gracias al trabajo dedicado de los directivos, empleados y trabajadores de la Comisión Federal de Electricidad encabezada por el notable Ingeniero Guillermo Guerrero Villalobos.

### **Electrificación de comunidades populares**

Con este esfuerzo garantizamos que el país contaría los siguientes cinco años con suficiente disponibilidad de energía aun si no se efectuaba ni una obra adicional; es decir, esta obra de infraestructura eléctrica generó suficiente energía para el desarrollo nacional. Con esta base, pudimos abocarnos a cubrir los reclamos de electricidad para los 10 millones de mexicanos que se agregaron a la población total durante mi sexenio. El reto era no dejar a las siguientes administraciones la solución de esta nueva demanda y, de ser posible, reducir los rezagos acumulados con anterioridad: la conseguimos. Como se verá más adelante, la organización de las comunidades a través del Programa de Solidaridad permitió que entre 1989 y 1994 se electrificaran 14,000 poblados rurales y 5,230 colonias populares, en beneficio de más de 20 millones de habitantes que no contaban con este servicio esencial. La electricidad cubrió las demandas del 95% de la población. Fue así cómo combinamos las grandes obras de infraestructura con las pequeñas pero fundamentales obras de atención a las comunidades.

Como parte de las grandes obras de infraestructura, en los seis años se concluyeron 32 presas para riego y otros usos, con una capacidad conjunta de más de 12 millones de metros cúbicos, 8% arriba de la capacidad de almacenamiento existente en 1988. De manera especial destacaron las obras para agua potable.

Entre ellas, el sistema de La Zurda, en Jalisco, el acueducto La Muralla, en León, Guanajuato y la imponente presa Cuchillo-Solidaridad y su acueducto para Monterrey, Nuevo León.

Mediante este gran esfuerzo, el país construyó la infraestructura que se necesitaba para un crecimiento económico alto y sostenido.

1. Alan Riding, *Vecinos Distantes*, México: Editorial Joaquín Mortiz, 1999, 32 reimpresión: le la primera edición en español de 1985, pp. 210-218.

2. Teresa Jardi, en *Crónica*, mayo 10 de 1999.

3. Lorenzo Meyer, *México y los Estados Unidos en el conflicto petrolero, 1917-1942*. México: El Colegio de México, 1981, p. 358.

4. Luis González, *Historia de la Revolución Mexicana. 1934-1940. Los días del presidente Cárdenas*, México: El Colegio de México, 1982.

5. Luis Medina, *Historia de la Revolución Mexicana. 1940-1952. Civilismo y Modernización del autoritarismo*. México: El Colegio de México, 1979

6. A. Alonso y R. López, *EL sindicato de trabajadores petroleros y sus relaciones con Pemex y el Estado. 1970-1985*, México: El Colegio de México, 1986.

7. Discurso Oficial de Francisco Rojas, Director General de Pemex, marzo 18 de 1993.

8. Los datos que se muestran a continuación provienen del documento "Evolución histórica, transformación estructural y perspectivas a corto plazo", presentado por Francisco Rojas y I contenido en el *Informe del Director General al Consejo de Administración*, 17 de noviembre de 1994. t

9. *Informe del Director General*, op. cit. 1

10. Véase el discurso del Director General de Pemex ante la Asociación Nacional de la Industria Química, del 10 de noviembre de 1993.

11. Secretaría de Comunicaciones y Transportes, *Programa Nacional de Autopistas*. 1989- 14, México, 1994, p. 34.

12. Éste fue uno de los proyectos que resultó más caro que lo originalmente presupuestado. pues enfrentó una orografía muy complicada. Sin embargo, para 1997 ya absorbía casi la mitad de todo el tráfico vehicular en la región.

13. Secretaría de Comunicaciones y Transportes, *Programa Nacional de Autopistas*. 1989- 994, op. cit., p. 51.

14. *Ibíd.*, p. 54.

15. Los datos están tomados de la comparecencia del Secretario de Comunicaciones y transportes ante el Senado, septiembre 30 de 1997

16. El detalle de cada una de las carreteras, su financiamiento, plazo de concesión y volumen de trabajo, entre otros datos, puede consultarse en Secretaría de Comunicaciones y Transportes, Programa Nacional de Autopistas. 1989-1994, op. Cit.

17. Guillermo Ortiz. *La reforma financiera y la desincorporación bancaria*. México: FCE, 1994. capítulo IX.

18. A mediados de 1997, la prensa internacional, reconoció que la devaluación del peso de 1994-1995 empeoró notablemente la situación". *Financia17imes*, agosto 23 de 1997.

19. En realidad, Nafinsa sólo participó en el financiamiento de tres autopistas. Un mentecato llegó a decir que algunas de las supercarreteras más importantes se construyeron para favorecer desarrollos inmobiliarios.

20. Para los datos de 1989 a 1993 véase C.S.G., *Sexto Informe de Gobierno, Anexo*, p. 268. y el dato de 1994 está tomado de E.Z.P., *Primer Informe de Gobierno, Anexo*, p. 113.

## 18

### PREÁMBULO

Desde su inicio, en diciembre de 1988, mi gobierno enfrentó una situación social de emergencia. Durante la década de los ochenta la pobreza y su contraparte, la concentración del ingreso, habían crecido de manera dramática. En buena medida, el mayor empobrecimiento que azotó a un gran número de familias en el país obedeció al ajuste realizado en esos años para resolver los problemas derivados del déficit y del endeudamiento excesivo de los años setenta.

Para enfrentar la emergencia social no hubieran bastado acciones aisladas ni programas asistencialistas o individualizados. Sin duda se requería atacarla con mayores recursos. Principalmente, con la participación de las comunidades y la organización popular. Por eso, el programa de Solidaridad surgió como parte de una estrategia integral y participativa que incluyó la reforma educativa, la transformación del campo, la atención a la salud ya la vivienda y un programa a favor de las comunidades indígenas. A estas acciones habrá que sumarles las ganancias obtenidas en los salarios reales, la estabilidad macroeconómica y el aumento en la productividad promovida por la reforma del Estado. Fue así como el gobierno atacó mediante un plan integral las condiciones de injusticia que padecía el país.

### LA POBREZA Y LA DESIGUALDAD: ¿QUÉ PASÓ?

#### Una situación social de emergencia

A lo largo de su historia México ha registrado una concentración del ingreso muy injusta y, en consecuencia, un nivel de pobreza muy alto, a pesar de los enormes esfuerzos realizados por varias generaciones para modificar esa situación. Desigualdad y pobreza eran dos condiciones inaceptables de nuestro país que se agravaron durante los ochenta. Entre 1984 y 1989 la concentración del ingreso aumentó de manera sensible y subió en forma dramática el número de familias en condiciones de pobreza.<sup>1</sup> La CEPAL confirmó que entre 1984 y 1989 el 10% de la población con mayores ingresos aumentó su participación en el total del ingreso nacional. El incremento se dio en las zonas rurales y de manera particular en las urbanas, donde en cinco años el 10% más rico del país pasó de concentrar el 25.8% del ingreso nacional (1984) al 37% (1989).<sup>2</sup> Se confirmó que en esos mismos años el número de mexicanos en situación de pobreza creció en cuatro millones: de 11 millones en 1984 pasó a 14.9 millones para 1989.<sup>3</sup>

Mi gobierno decidió introducir un programa capaz de enfrentar estas condiciones. Era indispensable verificar la eficacia del programa. Para medirlo, recurrimos a información objetiva. En 1984 se había levantando la primera encuesta Ingreso-Gasto de las familias mexicanas con una metodología aprobada por las Naciones Unidas. Dicha encuesta proporcionó una medición precisa de los niveles de pobreza y concentración del ingreso en el país.

Para determinar el impacto de las políticas de ajuste sobre las familias mexicanas mi administración dio un paso adicional. Al inicio del gobierno, en el acuerdo del 9 de marzo de 1989, el secretario de Programación y Presupuesto, Ernesto Zedillo, me presentó una nota donde me informaba la manera en que se realizaría la nueva encuesta sobre distribución del ingreso. En esa nota Zedillo precisaba el objetivo de la encuesta:

Con la información que genere se podrá evaluar el nivel de bienestar de la población en el país. Conocer la distribución del ingreso al inicio de la administración... coincidiría con las recomendaciones internacionales de levantar este tipo de encuestas cada cinco años, ya que la encuesta anterior fue levantada en 1984.

Los nuevos datos permitirían medir objetivamente el resultado de las acciones puestas en marcha para enfrentar la pobreza. Al final de la administración el gobierno podría comparar los logros alcanzados con la situación inicial. El proyecto era importante pues en términos de rendición de cuentas el aspecto de la equidad era fundamental. Era necesario, al hablar de concentración de la riqueza, dejar de recurrir a estimaciones más o

menos subjetivas y echar mano de datos serios y confiables.

En 1989 el Instituto Nacional de Estadística; Geografía e Informática (INEGI), levantó una encuesta nacional sobre Ingreso y Gasto de los Hogares Mexicanos. Llevada a cabo con la metodología internacional aprobada por la ONU, la encuesta generó una auténtica radiografía de la situación social del país.<sup>4</sup>

El INEGI presentó los resultados en la reunión de gabinete económico del 2 de julio de 1990. El panorama era desalentador. Las encuestas confirmaban que había crecido el número de pobres en cuatro millones y que la población que era más rica había aumentado su concentración del ingreso.

### **La inflación contribuyó a concentrar el ingreso**

Además, se informó que se había comprobado que cada vez que se desataba el alza de precios, crecía la concentración del ingreso. **5** El alza desmedida de precios en los años ochenta fue resultado del desorden de los setenta, de manera que las políticas de estabilización y cambio estructural para revertir la inflación se hicieron inevitables en la penúltima década del siglo. Esas políticas tuvieron un alto costo social.

Frente a este tremendo reto, convoqué a la sociedad organizada y a todo el Estado mexicano a trabajar para que las acciones del gobierno y de la sociedad organizada frenaran la tendencia a concentrar el ingreso y detuvieran el aumento de la pobreza. Esta labor demandó de un esfuerzo notable a lo largo de la administración.

### **Más recursos al gasto social con movilización popular**

Era necesario canalizar más recursos a los programas sociales. No obstante, sabíamos que esta medida tampoco sería suficiente. Había que complementarla con otra herramienta que sería el eje de la política social: invertir más en programas destinados a la participación organizada de las comunidades.

Los recursos para los programas sociales derivaron de la reducción de la deuda y del aumento en la recaudación, así como de los cambios operados en la estructura y calidad del gasto público. Gastamos menos en pagar intereses y gastamos más en aspectos sociales. Como ya se ha visto, el pago de intereses, que al inicio de mi gobierno se llevaba casi la mitad del presupuesto, al final sólo requería de la décima parte de éste. Esta notable reducción se obtuvo gracias a la reducción de la deuda externa ya la disminución de la deuda interna, derivada de los ingresos de las privatizaciones.

El pago de intereses también descendió como proporción del PIE. En 1988 representó 17.7% y para 1994 sólo fue 2.8% del PIB. Gracias a esta reducción se pudo atender de manera creciente el gasto social sin incurrir en déficit. El gasto social pasó de representar 30% del gasto total en 1988, a más de la mitad de todo el gasto del sector público en 1994.<sup>6</sup>

Además, entre 1988 y 1994 se duplicó el gasto social en términos reales y llegó a representar más del 10% del PIB.<sup>7</sup>

Esto permitió que a lo largo de mi gobierno el gasto social aumentara en términos reales en los rubros más importantes el gasto en educación creció 1034%, lo que entre otras cosas duplicó el salario de los maestros en salud, el gasto subió 81% en desarrollo urbano, agua potable y ecología, 96%; en abasto, más de 77%; en justicia y seguridad 95%, y en desarrollo rural creció 50%. Se impulsó un programa de vivienda sin precedente; se llevaron apoyos directos al campo por primera vez; se consiguió proteger nuestra ecología y se desarrollaron acciones importantes para fortalecer nuestro patrimonio cultural y arqueológico. Además, el presupuesto asignado a Solidaridad durante la administración creció más de dos veces y media en términos reales. **8** Estos logros representaron el cambio más importante en la orientación del gasto en un cuarto de siglo. Se promovió así crecimiento económico con bienestar social.

### **Aumento sostenido de los salarios reales**

A partir de 1989, el crecimiento económico a tasas superiores a las del aumento de la población y la baja en los niveles inflacionarios se tradujeron en una recuperación de los salarios reales. Entre 1989 y 1994 las

remuneraciones medias de los trabajadores manufactureros se elevaron cada año en términos reales, hasta alcanzar un promedio de crecimiento real de alrededor de 6% cada año, cuando en la década anterior ese promedio fue negativo en una proporción similar.<sup>9</sup>

**México**  
**Crecimiento de los salarios reales, 1989-1994**

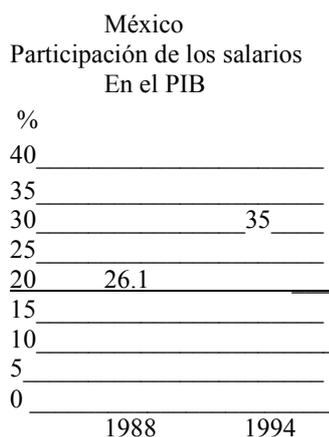
%	
1989	<u>9.0</u>
1990	<u>2.9</u>
1991	<u>6.5</u>
1992	<u>8.8</u>
1993	<u>7.1</u>
1994	<u>4.1</u>
<b>Acumulado 1989-1994</b>	<b>45%</b>

Fuente. BID, *América Latina frente a la Desigualdad*  
1998, Anexo, p. 294.

En total, los salarios manufactureros acumularon una ganancia real de 45% durante los seis años de mi administración, con lo que recuperaron lo perdido durante el ajuste de la década de los ochenta. Para 1994 ya eran mayores en términos reales que el nivel más alto observado en años anteriores. Los salarios de los trabajadores en el resto de la economía también se incrementaron de manera sostenida. Por su parte, la masa salarial de los cotizantes al IMSS, que media el poder adquisitivo del ingreso familiar, creció 76% real entre 1988 y 1994.<sup>10</sup>

Como en nuestro país los salarios crecieron más rápido que el PIB, la participación de las remuneraciones de los trabajadores en el Producto Interno Bruto, que había disminuido en forma sostenida desde el inicio de los ochenta como secuela de la crisis de sobreendeudamiento, registró un aumento entre 1988 y 1994, al pasar de 26.1% a 35%.<sup>11</sup>

Entre 1989 y 1994, en casi todos los países de América Latina se registraron crecimientos de salarios reales en unos años y caídas en otros. Sólo dos países de América Latina lograron cada año que los salarios reales crecieran en términos reales: México y Chile. La ganancia acumulada de México representó el doble de la de Chile. Fue un logro importante de la política social mexicana.<sup>12</sup>



Entre 1989 y 1994, el crecimiento acumulado de los salarios reales en México fue el más alto en América Latina. Durante ese periodo los salarios crecieron 22% en Chile; en Uruguay 3.2%; en Colombia 12.8% y en Costa Rica 15.4%, mientras que en Argentina y Brasil cayeron más de 10% y 23%, respectivamente.<sup>13</sup>

Cuando en México se hablaba de la evolución del salario, por lo general sólo se tomaba el índice de los salarios mínimos. Esto no era correcto pues menos del 10% de los asalariados lo percibían; muchos

trabajadores, además de obtener el salario mínimo, recibían ingresos adicionales. Sin embargo, como de todas maneras un importante número de mexicanos regía sus relaciones laborales a partir del salario mínimo o en múltiplos de éste, decidimos iniciar la reversión del terrible deterioro que este ingreso había sufrido en los años ochenta, durante la corrección del sobreendeudamiento del país.

Como resultado de la concertación del Pacto, suscrito en octubre de 1993, se incrementaron los salarios mínimos conforme a la inflación estimada ya los aumentos de la productividad promedio de la mano de obra. De manera adicional, se estipuló un tratamiento fiscal que permitió incrementar entre 7.5% y 10.8% el ingreso disponible de los trabajadores que percibían el mínimo. Asimismo se amplió la cobertura de subsidios al consumo de leche y tortilla y se ejecutaron programas especiales como el de Solidaridad Obrera. En esa concertación del pacto también se extendió el apoyo fiscal al ingreso de los trabajadores que percibían hasta dos salarios mínimos. Con estos apoyos fiscales en efectivo, más los incrementos normales, durante 1994 el salario mínimo recuperó lo que había perdido en los cinco años anteriores.

El aumento de los salarios reales no implicó una pérdida de competitividad para el país, debido a que entre 1989 y 1994 la productividad media por trabajador se incrementó sustancialmente, con lo que los costos unitarios reales disminuyeron.<sup>14</sup>

### **Los salarios en México también crecieron en relación a los de Estados Unidos**

Durante la negociación del TLC, la diferencia entre los salarios de los trabajadores mexicanos y los norteamericanos fue uno de los argumentos que más utilizaron los opositores del TLC en ambos países. Las críticas eran entendibles, pues existía la impresión de que México buscaba ganar mercado en los Estados Unidos mediante la venta de artículos producidos con salarios bajos. Pero la realidad refutó este señalamiento. Entre 1988 y 1994 el salario por hora en la industria manufacturera mexicana se duplicó. Con ese crecimiento el salario por hora en los Estados Unidos, que superaba diez veces el salario equivalente en México en 1988, pasó a superarlo sólo cinco veces en 1994.<sup>15</sup>

### **Información objetiva para medir la concentración del ingreso y la dimensión de la pobreza**

¿Qué efecto tuvieron en el nivel de vida de las familias mexicanas los programas sociales y la recuperación de los salarios reales? Para responder a esta preguntas, el INEGI promovió tres encuestas nacionales sobre el ingreso y el gasto de las familias: 1989; 1992 y 1994. De esta forma mi gobierno demostró su disposición a ser evaluado, en términos objetivos, sobre el impacto de sus políticas para mejorar la distribución de la riqueza y reducir la pobreza.

Antes de presentar los datos que prueban esta afirmación, conviene insistir que ante la magnitud de la pobreza y la desigualdad en México, los resultados fueron insuficientes. Estos datos se presentan no para destacar la labor de una administración, sino para comprobar que valió la pena el esfuerzo del pueblo organizado y que la estrategia general para iniciar la reversión de las tendencias concentradoras del ingreso y de la pobreza era la correcta.

La información objetiva confirmó que las acciones desarrolladas bajo el ideario y el programa del liberalismo social detuvieron el proceso de concentración de la riqueza en México y, al mismo tiempo, impulsaron su mejor distribución. Además, gracias a ese programa disminuyó de manera significativa la población que vivía en pobreza extrema.

Las mediciones hechas por CEPAL -Comisión Económica para América Latina y el Caribe- con el auxilio de las encuestas del INEGI, permitieron concluir que durante los ochenta México enfrentó los efectos del ajuste económico que propiciaron una mayor concentración del ingreso y el consecuente aumento de la pobreza.

Para medir la concentración del ingreso se recurría en todo el mundo al llamado "coeficiente de Gini".<sup>16</sup> El aumento de ese coeficiente reflejaba una mayor concentración del ingreso. De 1984 a 1989, el coeficiente de

Gini aumentó en México, tanto en las áreas urbanas como en las rurales. En las zonas urbanas creció sensiblemente, al pasar de 0.32 a 0.42. En las áreas rurales subió de 0.32 a 0.34.<sup>17</sup> Esto significó que la riqueza se concentró más en esos años.

Entre 1989 y 1994 no sólo se consiguió frenar el proceso de concentración del ingreso en México sino que se inició su reducción. Las cifras de CEPAL confirman que el índice de Gini en las áreas urbanas se redujo de 0.42 en 1989 a 0.40 en 1994, mientras que en las rurales bajó de 0.34 a 0.33.<sup>18</sup>

Para precisar la evolución del ingreso entre los sectores más desfavorecidos, en 1993 el INEGI y la CEPAL hicieron un examen cuidadoso. Se basaron en las encuestas de 1984, 1989 y 1992. El estudio permitió determinar que entre los habitantes en situación de pobreza extrema, tanto en el ámbito urbano como en el rural, el índice de concentración aumentó entre 1984 y 1989 pero disminuyó entre 1989 y 1992.<sup>19</sup> Esto significó que al interior de las ciudades y en el campo se inició una mejor distribución de la riqueza entre los grupos más necesitados. Durante mi administración se detuvo el proceso de concentración del ingreso y comenzó su reversión.

Como ya se ha dicho, la estrategia económica y social redujo la inflación a sus niveles más bajos en un cuarto de siglo. Para alcanzar este objetivo, mi administración se apoyó en el saneamiento de las finanzas públicas iniciado durante el sexenio de Miguel de la Madrid. Asimismo, mi gobierno profundizó las acciones contra el endeudamiento excesivo, el déficit fiscal y la ineficiencia microeconómica.

#### **Entre 1989 y 1994 se cerró la brecha entre ricos y pobres**

Entre 1989 y 1994 se detuvo el preocupante aumento de la proporción del ingreso nacional que obtenía el 10% más rico de la población. Incluso, se logró reducir esa proporción de 37% a 34.3% en las zonas urbanas y en las rurales bajó de 27.4% a 27.1%.<sup>20</sup> Contra lo que comúnmente se afirma, durante mi administración los más ricos concentraron una proporción menor del ingreso nacional.

La información seria y confiable de CEPAL confirmó que los pobres obtuvieron una proporción mayor del ingreso total del país. Sin embargo, hay que insistir en que al inicio de mi gobierno su situación era muy desfavorable; tomando en cuenta la dimensión de las carencias, lo alcanzado sin duda resultó insuficiente. Pero la mejoría no dejó de ser significativa. De cada diez familias mexicanas, las cuatro con ingresos más bajos (es decir, el 40% de la población, que representaba el porcentaje de personas en situación de pobreza en México) vieron caer su participación en el ingreso nacional entre 1984 y 1989. Durante mi administración se detuvo la tendencia a la baja e incluso se observó una mejoría: entre 1989, y 1994 la incidencia en el ingreso nacional de esas familias pasó de 16%, a 16.8% en las áreas urbanas y de 18.7% a 20.1% en las rurales.<sup>21</sup>

También durante mi sexenio se redujo la diferencia entre el ingreso promedio del 10% más rico de la población y el del 40% más pobre. En 1984 el ingreso promedio del 10% de la población urbana más rica era cinco veces mayor a la del 40% urbano más pobre; para 1989 esta diferencia casi se había duplicado, pues llegó a ser superior en nueve veces. Para 1994 mi administración había logrado reducir esa brecha a ocho veces, con lo que México, se ubicó con una de las menores diferencias de ingresos de América Latina, en situación más equitativa que Argentina (9.7), Brasil (14.5), Bolivia (9.3), Chile (12.1), Colombia (14.5), Honduras (11.2), Panamá (10.9) y Paraguay (8.7).<sup>22</sup>

#### **El liberalismo social detuvo el crecimiento de la pobreza**

Conviene analizar la evolución de la pobreza durante los años del liberalismo social. Como ya se ha dicho, las políticas sociales introducidas bajo este ideario tenían como objetivo alentar la movilización popular para detener el crecimiento de la pobreza en el país. El estudio realizado por el INEGI y la CEPAL permitió medir la evolución de la pobreza en México entre 1984 y 1992. Se demostró que entre 1984 y 1989 el número de mexicanos en situación de pobreza aumentó.

Frente a esta situación dramática, mi gobierno llevó a cabo una estrategia social junto con las acciones para alcanzar estabilidad de precios y un aumento de los salarios reales. La conclusión del estudio CEPAL-INEGI fue contundente:

De 1989 a 1992 la población del país que enfrentaba pobreza extrema pasó de 14.9 millones a 13.6 millones de personas, lo cual representa una disminución de 8.7% en la población con esas características.<sup>23</sup>

La población en pobreza extrema también disminuyó en números relativos, pues la proporción bajó de representar casi 19% de la población total en 1989 a 15% en 1992.<sup>24</sup> Esto comprueba que con el liberalismo social se logró disminuir la pobreza extrema, tanto en números absolutos como en números relativos.<sup>25</sup>

El abatimiento se consiguió a pesar de que en esos años el crecimiento demográfico de México se dio a tasas cercanas al 2% anual. Entre 1989 y 1994 la población total aumentó en diez millones, es decir, cada año nacieron más de un millón y medio de mexicanos. Por eso el estudio del INEGI y la CEPAL agregaba la siguiente observación:

Es importante señalar que esta disminución se logra a pesar del nivel de crecimiento de la población del país en el período señalado, crecimiento que fue aún mayor en las zonas marginadas del país.<sup>26</sup>

¿Qué hubiera sucedido si mi administración no hubiera conseguido abatir los índices de pobreza? CEPAL e INEGI ofrecen una respuesta:

De no haberse revertido la tendencia observada entre 1984 y 1989, la indigencia se habría incrementado de manera relevante, afectando a 17.9 millones de mexicanos en 1992. Las acciones emprendidas por el Estado mexicano evitaron que 4.3 millones de personas cayeran en situación de extrema pobreza.<sup>27</sup>

Ante estas cifras, la CEPAL y el INEGI afirmaron:

El índice de bienestar de la población del país recuperó en 1992, prácticamente el valor observado en 1984... Los diferentes indicadores complementarios utilizados en el análisis evidencian una evolución favorable de los niveles de pobreza en México entre 1989 y 1992, y permiten apreciar el impacto de la política de Solidaridad, gasto social y de la política económica en general, en los niveles de vida de la población.<sup>28</sup>

El avance en la lucha contra la pobreza era innegable. El responsable de integrar la información estadística del país de acuerdo a los lineamientos de la ONU, señaló en 1994:

...[los resultados] conducen en forma inequívoca a la conclusión de que la proporción de la población que vive en condiciones de pobreza extrema tiende a disminuir y que la tendencia a la concentración del ingreso que se observó entre 1984 y 1989 se está revirtiendo.<sup>29</sup>

Los estudios de la CEPAL basados en las encuestas levantadas por el INGI, permitieron analizar las condiciones de pobreza en el país hasta 1994. De acuerdo con esos estudios, entre 1989 y 1994 se redujo el porcentaje de hogares por debajo de la línea de pobreza: de 39% en 1989 pasó a 36% en 1994. EN las zonas urbanas ese porcentaje se redujo de 34% a 29%, y en las rurales de 49% a 47%.<sup>30</sup> Entre 1989 y 1994 la mejoría en la distribución del ingreso y el mayor crecimiento económico dieron paso a que disminuyera el número de mexicanos que vivían en condiciones de pobreza.

### **En la dirección correcta. ...aunque insuficiente**

Aún era inaceptable el número de personas en situación de pobreza. Pero el haber logrado reducir las cifras en ese renglón nos confirmaba que la estrategia avanzaba en la dirección correcta.

Era evidente que el nivel de pobreza hubiera disminuido más a lo largo que la administración si el ritmo de crecimiento económico no se hubiera detenido en 1993 por la incertidumbre que generó la negociación del TLC. También conviene reconocer que a nivel regional los resultados fueron muy variables: en la zona centro, la frontera norte y el Distrito Federal la pobreza bajó de manera sustancial en esos años, mientras que en el sur y el sureste del país la tremenda caída de los precios internacionales del café tuvo consecuencias devastadoras

sobre las comunidades, particularmente en las zonas indígenas de Chiapas. Guerrero. Oaxaca y Veracruz. Si bien Solidaridad actuó de manera intensa en esas localidades, no logró revertir los efectos de esa caída.

### **El aumento en el patrimonio de los pobres: la titulación de tierras**

La encuesta de distribución del ingreso para 1994 no consideró factores que representaron una mejoría adicional en las condiciones de vida de las familias, como la titulación de tierras a favor de más de dos millones y medio de familias en colonias populares ya más de un millón de familias pobres en el campo. La medida significó una redefinición de la propiedad en México: la propiedad privada individual, la propiedad privada social y la pública.

La entrega de escrituras tuvo una repercusión indiscutible en el fortalecimiento del patrimonio de los más necesitados. Las evaluaciones de ingresos y gastos que medían la distribución del ingreso en una población, no incluían en su contabilidad el efecto patrimonial de la posesión legal de la casa familiar. Cada escritura entregada aumentó legalmente ese patrimonio. Fue una auténtica redistribución de la riqueza que sin duda contribuyó a mejorar las condiciones de equidad en México.

La encuesta tampoco incluyó las mejoras al ingreso de los campesinos más pobres mediante los apoyos directos y en efectivo otorgados a través del programa llamado Procampo, cuyo monto representó casi un punto del ingreso nacional.<sup>31</sup>

Se ha insistido en que “existe una alta correlación entre las condiciones de la infraestructura de la vivienda y la coyuntura económica, que determinan y condicionan el llamado círculo de la pobreza”.<sup>32</sup> Por eso las encuestas pudieran tomar en cuenta ciertas condiciones: si los asentamientos tenían agua potable, electricidad, facilidades de asistencia escolar y mejoras en los materiales de construcción. Como se verá más adelante, la participación organizada de la población en Solidaridad llevó en seis años agua potable a casi 14 millones de mexicanos y electricidad a 20 millones. Asimismo, a través de este programa otorgó más de un millón de becas a niños de familias de bajos ingresos y promovió la mejoría de más de 700,000 viviendas populares a través de la entrega de materiales de construcción.

De haberse tomado en cuenta estos factores hubieran, sin duda, mostrado una mejoría adicional en los índices de distribución de la riqueza; los datos confirmaron que durante mi administración se detuvo la tenencia hacia la concentración del ingreso y el crecimiento de la pobreza, al tiempo que se inició una mejor distribución de la riqueza en México.

### **El liberalismo social frente a los resultados del populismo y otros**

De acuerdo a la información disponible -la cual no es estrictamente comparable-<sup>33</sup> mi administración alcanzó en materia de distribución del ingreso una situación más favorable que aquella que podía observarse a mediados de los años setenta, la década del populismo mexicano. Mientras que en 1975 el 140% de los mexicanos sólo recibía el 3.6% el ingreso nacional, para 1994 ese mismo 40% ya recibía el 8%.<sup>34</sup> Se ha comprobado que mi gobierno canalizó una mayor proporción del presupuesto público al gasto social que el que canalizaron otras administraciones durante el populismo de Estado.<sup>35</sup>

Sin duda durante mi administración el propósito era alcanzar un resultado mejor. Para eso, sin embargo, se hubiera requerido una tasa de crecimiento de la economía más alta y por un período más largo. Como se mostró antes, la reducción de la deuda externa durante 1989 recuperó la confianza y alentó un desarrollo mayor en 1990; más adelante, la negociación del TLC introdujo una nueva incertidumbre, y no fue sino hasta su puesta en marcha, en 1994, que el país retomó una senda de crecimiento más alto.

En algunos países de América Latina el crecimiento económico redujo la concentración del ingreso pero en otros no. En Colombia, por ejemplo, el coeficiente de Gini mejoró entre 1971 y 1978 al bajar de 0.54 a 0.48, gracias a los elevados aumentos en los salarios reales (por arriba del 6% por año).<sup>36</sup> En Chile, por otra parte, país que alcanzó notables tasas de aumento del PIB entre 1992 y 1994, el índice de Gini empeoró al subir de 0.47 en 1992 a 0.48 en 1994.<sup>37</sup>

En varios países de Europa, durante esos mismos años, se observaron procesos de concentración del ingreso. Así, en 1997 la prensa internacional reportó:

Comparando los datos de 1993 con los de 1988... la pobreza en Alemania pasó de 10.8% del total a 13.5%, y en Francia de 14% a 16%, lo que significó literalmente millones de nuevos pobres.<sup>38</sup>

En Inglaterra se observó "una creciente diferencia entre ricos y pobres".<sup>39</sup>

### **México, "país de alto desarrollo humano " en 1994**

Las políticas de estabilidad de precios y de crecimiento económico promovidas por el liberalismo social tuvieron un fuerte impacto en los más importantes indicadores sociales. Conviene enumerar algunos ejemplos.<sup>40</sup>

- La tasa de mortalidad infantil se redujo a la mitad. Pasó de 68 por cada mil en 1988 a menos de 32 en 1994. Esto colocó a México en el umbral de los países con baja mortalidad infantil. En 1994 se alcanzaron anticipadamente varias de las metas más importantes establecidas para el año 2000 por la Cumbre Mundial de la Infancia. En particular se erradicó la poliomielitis y vacunar a más del 95% de la población infantil.
- Se mejoró el indicador población - médico, al pasar de 899 habitantes por médico en 1988 a 841 en 1994.
- Los avances sociales y en salud aumentaron la perspectiva de vida de los habitantes. En 1988 el promedio de vida era de 70 años y creció a 72 años en 1994.<sup>41</sup>
- Se mantuvo la matrícula de primaria en 98% y disminuyó el número de alumnos por maestro de 31.3 en 1988 a 28.7 en 1994. Al mismo tiempo subió la eficiencia terminal de la educación primaria: en 1988 el 55% del total de los niños que iniciaron estudios de primaria la terminaron y para 1994 ese porcentaje fue de 64%. También se incrementó el gasto federal canalizado a la educación primaria, al pasar de 47% en 1988 a 51.5% en 1994. La tasa de analfabetismo disminuyó de 12.5% en 1989 a 9.7% en 1994. Los salarios de los maestros se duplicaron en términos reales. El gasto nacional para educación respecto al PIB alcanzó la proporción más alta en cien años. El gasto en materia educativa creció 103.4% en términos reales entre 1989 y 1994.
- Todos los resultados se combinaron entre 1989 y 1994 con un crecimiento en dólares del 21% del PIB real per cápita.

Así México avanzó en el indicador que la ONU ha denominado índice de Desarrollo Humano. Éste se medía al incluir, entre otros elementos, la esperanza de vida, la alfabetización de adultos, el promedio de años de escolaridad de la población y el PIB real per cápita.<sup>42</sup> El índice de Desarrollo Humano buscaba establecer la distancia que un país debía avanzar para llegar al máximo desarrollo posible, el cual recibía valor de 1. La ONU cuantificó este instrumento para hacer comparaciones entre distintos países:

Un índice... para producir una clasificación de adelantos del desarrollo humano. El concepto de desarrollo humano es mucho más profundo y rico que lo que se puede captar en cualquier índice compuesto o incluso en un conjunto detallado de indicadores estadísticos.<sup>43</sup>

México había hecho un gran esfuerzo durante décadas para mejorar la calidad de vida de su población. Entre 1960 y 1980 el índice se elevó gradualmente al pasar de 0.517 en 1960 a 0.642 en 1970 ya 0.758 en 1980.<sup>44</sup> En 1989 el país tuvo una calificación de 0.804; para 1994 subió a 0.853. México se colocó en el lugar 50 entre los 175 países del mundo.<sup>45</sup>

La ONU clasificaba a las naciones como de "alto, medio y bajo desarrollo humano". En 1994 México fue considerado por la ONU como nación de "alto desarrollo humano".<sup>46</sup>

Frente a los rezagos acumulados, hay que insistir, los resultados fueron insuficientes. Sin embargo, durante mi administración se inició en México la reducción de la desigualdad social. En buena medida, esa disminución se dio gracias a la estrategia de movilización y organización popular promovida a través del liberalismo social. Los logros de esa estrategia fueron apreciables: estabilidad de precios, recuperación del

crecimiento con atención al medio ambiente y la promoción de un programa social incluyente y participativo, organizado e independiente. Esta estrategia se integró a través del Programa Nacional de Solidaridad.

1. En las Encuestas del INEGI, el coeficiente de Gini a nivel nacional aumentó de 0.43 en 1984 a 0.47 en 1989. INEGI, *Encuesta Nacional Ingreso-Gasto de los Hogares*. 1984, 1989 y 1992. México, CD Rom, INEGI, 1995. Apartado de "Comparaciones", Cuadro 4.

2. CEPAL, *Panorama Social de América Latina*, 1996, Santiago de Chile, 1997, Anexo, Cuadro 23.

3. INEGI-CEPAL, *Magnitud y Evolución de la pobreza en México*. 1984-1992, INEGI, 1993.

4. Véase INEGI, *Ingreso-Gasto de los Hogares*. 1984, 1989 y 1992, México, CD Rom INEGI, 1995. y *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares*. 1994, México, noviembre de 1995. Esta encuesta es comparable con las Encuestas Nacionales que realizó el INEGI en 1984, 1989 y 1992, pues fue realizada con la misma metodología.

5. En estudios del Banco Mundial sobre países específicos se encontró que "cuando la tasa de inflación aumenta 10%, la participación en el ingreso nacional de la quinta parte de la población más pobre cae 10%... la aceleración de la inflación también lastima a los pobres porque los salarios nominales no pueden aumentar el ritmo inflacionario y, además, los pobres no tienen activos que puedan protegerse de la inflación". Banco Mundial, *World Development Report 1990. Poverty*, New York: Oxford University Press, 1990, p. 111.

6. En 1988 el gasto social resultó 32% del gasto programable del sector público. En 1989 fue 35.5%; en 1990 37.9D1o; en 1991 fue 44.8%; en 1992 fue 50.4%; en 1993 llegó a 51.7% y en 1994 se mantuvo igual. Fuentes: C.S.G., *Sexto Informe, Anexo*, p. 63.; y E.Z.P., *Primer Informe, Anexo*, p. 47.

7. El gasto social representó 7.1% en 1988; 7.2% en 1989; 7.4% en 1990; 8.6% en 1991; 9.5% en 1992; 10.4% en 1993 y 11.6% en 1994. Incluye los conceptos "gasto social" y "gasto rural". Fuente: *Cuenta Pública Federal*, E.Z.P., *Primer informe, Anexo*, p. 48.

8. Las tasas de crecimiento provienen de los datos consignados en *Ibíd.*, p. 47.

9. Banco de México, *informe Anual 1994*, Cuadro 3, p. 23. El BID, en *América Latina frente a la Desigualdad*, Washington: BID, 1998, estableció que los salarios, sueldos y prestaciones medias en la industria manufacturera crecieron cada año en términos reales

13. *Ibíd.*

14. Los aumentos de productividad fueron de 4.2% en 1989; 4.3% en 1990; 5.6% en 1991; 6.4% en 1992; 6.9D1o en 1993 y 9.3% en 1994. Tomado de Banco de México, *Informe Anual 1994*, Cuadro 3, p. 23, y Banco de México, *Informe Anual 1992*, Cuadro I, p. 18. El dato definitivo para 1994 aparece en Banco de México, *Informe Anual 1995*.

15. C.S.G., *Sexto informe, Anexo*, p. 337 y E.Z.P., *Primer informe, Anexo*, p. 40. En 1988 el salario por hora en la industria manufacturera fue de 10.14 dólares en los Estados Unidos y 1.17 , dólares en México. Para 1994 en los Estados Unidos ascendió a 12.01 dólares y en México se duplicó a 2.36 dólares

16. Este índice mide la desigualdad. Los valores que obtiene son entre cero y uno: cuando se acerca a uno quiere decir que existe una alta concentración del ingreso; si se acerca a cero, mejora la distribución.

17. CEPAL, *Panorama Social de América Latina*, 1996, Anexo, Cuadro 23.

18. *Ibíd.*, Anexo, Cuadro 23. Como se señaló antes, en las Encuestas del INEGI, el coeficiente de Gini a nivel nacional era de 0.43 en 1984; de 0.47 en 1989 y de 0.47 en 1994. Para 1984 y 1989, véase INEGI, op. cit., apartado de "Comparaciones", Cuadro 4. y para 1994, INEGI, op. cit. Cuadro 4, p. 43.

19. El coeficiente de Gini para la población en pobreza extrema disminuyó de 0.28 en 1989 a 0.24 en 1992; para la población rural disminuyó de 0.24 en los mismos años.

20. CEPAL, *panorama social de América Latina*, 1996, Anexo, Cuadro 23.

21. *Ibíd.*

22. *Ibíd.* La disparidad entre los ingresos rurales en México para 1934 era de 5.2 veces, subió en 1989 a 5.9 veces y disminuyó en 1994 a 5.4, *Ibíd.*

23. INEGI-CEPAL, *Magnitud y evolución de la pobreza en México*. 1984-1992, p. 68.

24. *Ibíd.*

25. Hasta los críticos que denostaban a mi gobierno tuvieron que reconocer la disminución de la pobreza. Así, Julio Boltvinkik escribió: "Entre 1984 y 1989 la pobreza sube por primera vez, y lo hace de manera dramática para alcanzar 39%. En los años de Salinas habría habido una leve baja de los niveles de pobreza al 36%." *La Jornada*, junio 25 de 1999.

26. INEGI-CEPAL. op. cit.

27. Ibid.. p. 89.
28. Ibid.. p. 90.
29. Citado en Arturo Warman (comp.). *La política Social en México*. 1989-1994, México: FCE. 1994. p. 504.
30. CEPAL, *Panorama Social de América Latina*. 1996. Anexo. Cuadro 16.
31. Tampoco se consideró el llamado efecto climático sobre el ingreso campesino, que tanto afecta su circunstancia durante el año. 1994 fue un año particularmente adverso en el clima para el campo. Para el detalle de Procampo véase más adelante.
32. INEGI-CEPAL, *Magnitud y evolución de la pobreza en México*. 1984-1992. 33. Durante el siglo XX, en México se levantaron siete encuestas sobre ingreso y gasto de las familias anteriores a las del INEGI: 1950, 1956, 1958, 1963, 1968, 1975 y 1977. No es posible hacer comparaciones entre ninguna de ellas pues sus bases metodológicas son muy diferentes. sólo son comparables las realizadas por el INEGI (1984, 1989, 1992, 1994 y 1996), pues su metodología es similar.
34. Ibid. Por lo que respecta al 10% más rico, en 1975 obtenía el 43.7% de todo el ingreso nacional, y de acuerdo a la encuesta del INEGI para 1994 recibía 38.4%. Las cifras para 1975 provienen de A. García Rocha, *La Desigualdad económica*, México: El Colegio de México, 1986, Cuadro 13, p. 153, La encuesta para 1975 fue realizada en ese año por la Secretaría del Trabajo, pero con bases metodológicas tan deficientes, que prácticamente no es utilizable. Se cita sólo para fines ilustrativos. Los datos de 1994 provienen de INEGI, *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares*, 1994, p. 43, Cuadro 4.
35. La proporción del gasto público que iba a gasto social en 1976 era de 29%, mientras en 1994 ascendía a 52%.
36. Fuente: Banco Mundial, *Poverty and Inequality*, p. 49.
37. Datos de CEPAL citados en Banco Mundial, *Poverty and Inequality*, p. 148.
38. *International Herald Tribune*, octubre 15 de 1997.
39. *Financial Times*, octubre 17 de 1997.
40. Las fuentes de los datos que a continuación se citan están en los capítulos correspondientes a educación y salud.
41. Estos datos provienen de CONAPO y la Secretaría de Salud.
42. Para la integración de este índice véase PNUD, *Informe sobre Desarrollo Humano* 1994, México: FCE, 1994, p. 103.
43. PNUD, *Informe sobre Desarrollo Humano*, 1997, Madrid: Editorial Mundi-Prensa, 1997, pp. 51-52.
44. Ibid. , Cuadro 5, p. 174. 45. Era un lugar alejado de nuestra ubicación por población (11 lugar mundial en 1994), por superficie (13 lugar) o Por tamaño de la economía (12 lugar). Esto confirmaba que el esfuerzo en el aspecto social debía crecer. Sin embargo, el tamaño de la población pesaba, pues sólo dos países con más densidad demográfica tenían mejor lugar que México en el índice de Desarrollo Humano (Estados Unidos y Japón). Por otra parte, no bastaba la extensión territorial y los recursos que proveía, pues ocho países con mayor tamaño estaban por abajo del índice de México (entre ellos tres con PIB mayor, Brasil, China y la Federación Rusa). Véanse los datos en PNUD. *Informe sobre Desarrollo Humano*, 1997.
46. Los datos de 1989 a 1994 están tomados de PNUD. *Informe sobre Desarrollo Humano*, 1990-1997, varias ediciones. El de 1994 proviene de Madrid: Ediciones Mundi-Prensa, 1997. p.162.

**LA PRUEBA DE FUEGO DEL LIBERALISMO  
SOCIAL: LA ORGANIZACIÓN POPULAR.  
EL PROGRAMA NACIONAL DE SOLIDARIDAD**

Llegué al Valle de Chalco una mañana de 1988, en campaña presidencial. En ese entonces Chalco era una aglomeración de colonias populares surgidas en unos cuantos años. Estaba consciente de que encontraría necesidades y reclamos, pero la que sucedió rebasó todas mis expectativas. El acto de campaña fue muy tenso. Los asistentes no ocultaban su irritación: "Mire, candidato - me dijo un joven con dureza-, aquí no tenemos ninguna esperanza de salir adelante. Son muchos los que vinieron en campaña a pedir votos, y ninguno regresó a dar soluciones. Hemos perdido la confianza en el gobierno y en ustedes, los candidatos del PRI. Estamos hasta la madre de promesas incumplidas". En el reclamo de ese joven se reflejaba la quiebra y descomposición de los sistemas clientelistas tradicionales que durante años había exigido subordinación política a cambio de beneficios materiales. En el caso de Chalco, los reclamos sociales no habían obtenido respuestas.

Ubicado a 2,500 metros sobre el nivel del mar, en dirección sureste de la Ciudad de México, el Valle de Chalco está asentado en uno de los cinco vasos lacustres que rodeaban a la gran Tenochtitlán. En 1895 el lago fue desecado para aprovechar el terreno con fines agrícolas. Al inicio de la década de 1970 Chalco tenía menos de 45,000 habitantes y era una región agrícola y ganadera donde se producía un maíz de excepcional calidad. Sin embargo, a fines de los años ochenta, miles de familias se habían asentado en predios irregulares, sobre todo a partir de los sismos que asolaron a la Ciudad de México en 1985.

Cuando llegué en 1988, Chalco tenía ya casi 500,000 habitantes que vivían en circunstancias terribles: no había luz en las calles, el agua potable no llegaba a ninguna vivienda, no existía una sola calle pavimentada, no había una sola cancha deportiva y ninguna familia tenía el título de propiedad de su precaria morada. Medio millón de seres humanos marginados justificaban el reclamo airado de aquel joven.

A las pocas semanas, el 12 de mayo de 1988, todavía en campaña, regresé a Chalco. Abordé uno de los cuatro discursos de fondo de mi campaña, el social. Públicamente anuncié que, de alcanzar la presidencia de la República, iniciaría un programa social diferente, destinado a promover obras sociales mediante la participación popular organizada y solidaria.<sup>1</sup> Sería un programa social de los pobres, para los pobres y por los pobres. El proyecto Solidaridad representó uno de los enfrentamientos más fuertes con la *nomenklatura*.

**En marcha, Solidaridad**

No había tiempo que perder. El 2 de diciembre de 1988, al día siguiente de mi toma de posesión, se puso en marcha el Programa Nacional de Solidaridad. Fue mi primera acción de gobierno. El evento se llevó a cabo en Palacio Nacional y asistieron colonos, campesinos e indígenas de las regiones más pobres del país.

La elección del nombre Solidaridad para este programa no fue casual. Se trataba de lograr mayor justicia social más allá de un esquema de transferencia de recursos o subsidios focalizados. Para enfrentar la pobreza, el liberalismo social exigía la participación independiente y organizada de la comunidad. El sentimiento nacionalista de los mexicanos, importante elemento de cohesión social, estaba profundamente relacionado con el sentimiento de solidaridad.

El programa arrancó de inmediato y muy pronto arrojó resultados en los hechos. La eficacia de Solidaridad descansó en muy buena medida en la convicción y dedicación que un singular grupo de servidores públicos empeñó en esta tarea, encabezado por un mexicano excepcional: Carlos Rojas.<sup>2</sup> El programa se ubicó para fines administrativos dentro de la Secretaría de Programación y Presupuesto, cuyo titular era Ernesto Zedillo. A partir de 1992, Solidaridad pasó a formar parte de la nueva Secretaría de Desarrollo Social. Luis Donaldo Colosio le dio un impulso muy importante.

Cuando se discutían los modelos de ajuste económico o de reestructuración económica, por lo general se hacía referencia a la denominada "red social de protección". Se trataba generalmente de paliativos o de remedios temporales para que las poblaciones soportaran la carga del ajuste mientras llegaban los frutos del desarrollo. Los planteamientos de la población reclamaban un programa muy distinto. De acuerdo a mi experiencia, para que surtieran efecto los programas sociales debían llevarse a cabo con la intervención organizada del pueblo, tomar en sus manos el control y la dirección de su esfuerzo. Una propuesta contraria al clientelismo tradicional. Las resistencias se presentaron de inmediato.

### **Para vencer resistencias, acción directa desde la presidencia**

Día con día la *nomenklatura* intentó oponer todo tipo de resistencias al programa Solidaridad. Con ese fin buscó apropiarse de los fondos para manejarlos centralmente, sin permitir la participación popular. Aunque en algunas regiones logró su propósito, este grupo nunca pudo controlar el programa. Entonces promovió una ofensiva para descalificar a Solidaridad y presentarlo como un programa que buscaba sustituir al Partido.

Para neutralizar esas resistencias y alentar a los participantes, cada semana realicé giras de trabajo a lo largo del país. Durante seis años, los jueves y viernes dediqué muchas horas a visitar las zonas rurales y las colonias populares para contrarrestar las resistencias al programa. A través de más de 300 giras al interior de la República verifiqué el cumplimiento de la palabra empeñada. De esta forma fue posible vencer la desconfianza que la población tenía hacia programas anteriores -un recelo alimentado también por la campaña en contra de Solidaridad.

El contacto directo con el pueblo organizado me llevó a sumarme al nuevo ánimo que Solidaridad despertaba entre cientos de miles de mexicanos, unidos alrededor de un programa que alentaba su participación organizada, respetaba su independencia y resolvía muchas de sus necesidades más apremiantes. Solidaridad generó una nueva confianza de la sociedad en su propia fuerza y en su capacidad para transformar un entorno social adverso. La corresponsabilidad generó autoestima y la confianza creció entre el pueblo organizado.

### **Más de 50,000 millones de pesos a Solidaridad en seis años**

Dos requisitos fueron indispensables para poner en marcha el programa de Solidaridad: participación organizada y recursos presupuestales. El trabajo organizado de las comunidades fue la principal característica de Solidaridad. Y el paso de un Estado propietario a un estado solidario abrió la posibilidad de ejercer más gasto social sin déficit fiscal. Como antes se señaló, en sólo seis años el gasto y la inversión con fines sociales pasaron de representar la quinta parte del presupuesto, a involucrar más de la mitad de todo el gasto federal. Para 1994 el gasto social se elevó al 10% del PIB.

Durante los seis años, en el programa Solidaridad se invirtieron 51,818 millones de pesos, equivalentes a casi 18,000 millones de dólares. Los recursos federales representaron 67%; el resto provino de los gobiernos locales y de los propios participantes.<sup>3</sup> Debe tomarse en cuenta que en su mayor parte esos recursos no estaban destinados a pagar sueldos de burócratas sino a financiar las obras sociales que la gente realizaba con su trabajo organizado.

Un hecho que debe destacarse es que las obras no fueron gratuitas. En todos los casos las comunidades debían aportar recursos y trabajo para su realización. Para llevar a cabo esas obras fue necesaria la organización de los beneficiarios, que participaran en los trabajos y supervisaran su ejecución.

En los hechos se dio una transferencia de poder y de recursos a la sociedad civil. Varios programas sociales fueron el antecedente de Solidaridad: el sistema de desayunos escolares, impulsado en los años sesenta por el presidente Adolfo López Mateos; el programa integral de apoyo al campo, PIDER, de los años setenta; y de manera muy destacada COPLAMAR, un proyecto para las zonas con menores ingresos promovido por el presidente José López Portillo, en el cual se formaron muchos jóvenes con claro

compromiso social que más tarde tomarían parte activa en los equipos de trabajo de Solidaridad. Un número importante de los miembros del nuevo programa había tomado parte en las luchas de Política Popular, organización con la que yo establecí contacto en los años setenta.

### **Participantes, prioridades y principales proyectos**

Solidaridad fue un programa integral. Abarcó los temas esenciales de un proyecto social: educación, salud, vivienda, alimentación, ecología y empleos. Así se convirtió en un medio indispensable para combatir la pobreza extrema. Los grupos organizados para participar en Solidaridad provenían de los sectores más pobres del país. Así los beneficios del programa se concentraron en los grupos menos favorecidos: pueblos indígenas; los campesinos y habitantes del medio rural asentados en áreas semidesérticas y serranas; los trabajadores agrícolas migratorios y los habitantes de las colonias populares de las ciudades. A éstos hay que añadir a los niños, jóvenes y mujeres en condiciones de pobreza que Solidaridad atendió de manera especial.

El programa actuó a través de dos líneas fundamentales: introducir y mejorar los servicios que elevan el bienestar social; y crear condiciones para elevar la producción. Cada una de estas líneas se reflejó en acciones específicas con la participación organizada de los grupos populares. Se puso énfasis en la tarea de promover una cultura de conservación y mantenimiento de las obras realizadas. A continuación, una lista de las acciones y proyectos desarrollados a partir de las dos aspectos principales:

#### **Solidaridad para el Bienestar social**

**Educación:** infraestructura educativa; Solidaridad para una Escuela Digna; Niños en Solidaridad; apoyo al servicio social; maestros jubilados y pensionados; infraestructura deportiva.

**Salud:** infraestructura de servicios de salud; IMSS-Solidaridad; Hospital Digno; Enfermeras en Solidaridad.

**Desarrollo Urbano:** agua potable y alcantarillado; electrificación rural y urbana: pavimentación; regularización de la tenencia de la tierra; vivienda popular; Solidaridad Obrera.

**Atención a Población Abierta:** Jóvenes en Solidaridad; atención a migrantes en el extranjero (Programa Paisano); orientación jurídica a la comunidad; alimentación y abasto.

**Desarrollo Regional:** Fondos Municipales; carreteras y caminos rurales; Programa 100 Ciudades. Programas por regiones específicas.

#### **Solidaridad para la Producción**

**Apoyo a Comunidades Indígenas:** fondos de Solidaridad para los Pueblos Indígenas; apoyo a cafecultores; fondos para el Patrimonio Cultural Indígena; procuración de justicia; jornaleros agrícolas.

**Campesinos y Grupos Populares Urbanos:** Fondo de solidaridad para la Producción (Crédito a la Palabra); Empresas de Solidaridad; Cajas Solidarias; Mujeres en Solidaridad.

**Desarrollo Sustentable:** Ecología Productiva; apoyos a productores forestales; Solidaridad Forestal.

En términos de obra social, los resultados materiales del Programa Nacional de Solidaridad fueron sobresalientes. En las cifras de distribución de la riqueza -generalmente basadas en flujos de recursos- no aparecen los activos y la infraestructura que Solidaridad dejó como legado para una vida digna entre los habitantes del campo y las colonias populares urbanas. Esas cifras no incluyen la pavimentación de las calles, los trabajos para llevar agua potable y electricidad a sus viviendas ni la titulación de sus casas. Mucho menos recogen las estadísticas los resultados en términos de organización popular. Suele pensarse que el crecimiento proveerá esos servicios per se; empero, cuando existen carencias acumuladas por décadas, quienes las padecen no pueden esperar a que el crecimiento económico les facilite cubrir estas necesidades básicas.

### Los resultados materiales de Solidaridad

Los logros que a continuación se enumeran se alcanzaron con la participación organizada de la población promovida por Solidaridad:4

- ♣ Maestros y padres de familia se organizaron y en seis años rehabilitaron alrededor de 120,000 escuelas públicas. Con recursos presupuestales se construyeron más de 8,000 nuevos espacios educativos y más de un millón de niños recibieron becas en efectivo. Se alentó la participación de más de 6,000 maestras y maestros jubilados. Se otorgaron más de 900,000 becas a estudiantes y profesionistas de nivel técnico y superior.
- ♣ Mujeres y hombres de las colonias populares y comunidades rurales se organizaron para introducir agua potable en beneficio de más de 16 millones de personas, así como para efectuar obras de alcantarillado que beneficiaron a casi 14 millones de habitantes. El tamaño de su esfuerzo se aprecia mejor si se considera que el número de mexicanos beneficiados era equivalente a la población total de la República de Chile. Y los resultados se alcanzaron en sólo seis años.
- ♣ Hombres y mujeres se organizaron para introducir servicio eléctrico en 5,230 colonias populares y 14,000 comunidades rurales, en beneficio de 22 millones de habitantes. El número de mexicanos beneficiados era equivalente a la población total de Argentina.
- ♣ Con la participación de médicos, enfermeras y trabajadores fueron rehabilitados 234 hospitales. Además, se construyeron 120 hospitales, 4,373 centros de salud y 1,241 unidades médicas rurales. De esta forma aumentaron en 53% el número de unidades médicas respecto a las existentes hasta 1988, y se incorporaron 10.5 millones de habitantes a los servicios de salud. Se dieron becas y estímulos a cerca de 31,000 enfermeras.
- ♣ Los colonos se organizaron para pavimentar sus calles y banquetas en casi 10,000 colonias populares.
- ♣ Para regularizar el patrimonio familiar se entregaron 2.5 millones de escrituras y títulos de propiedad en colonias populares y conjuntos habitacionales;
- ♣ Se realizaron 714,294 acciones de vivienda, de las cuales 525,799 correspondieron a vivienda digna y el resto a vivienda progresiva.
- ♣ Fueron rehabilitadas más de 300 unidades habitacionales para los obreros.
- ♣ Padres de familia, niños y jóvenes se organizaron para plantar más de 230 millones de árboles. Sólo en 1994 se plantaron 170 millones.
- ♣ Para crear medios que generaran empleos, se establecieron alrededor de 20,000 empresas de Solidaridad y fueron promovidos más de 6,200 proyectos con la participación de las mujeres.
- ♣ Más de un millón de campesinos se organizaron para obtener créditos a la palabra. Con las recuperaciones crearon 120 cajas solidarias de ahorro que incluyeron más de 2,100 cajas locales en 22 estados.
- ♣ Se establecieron 142 Fondos Regionales Indígenas, en los cuales se registraron casi 5,000 organizaciones. Se emprendieron 6,801 proyectos en más de mil municipios para beneficio de comunidades indígenas. Se otorgó apoyo a casi 400,000 jornaleros agrícolas ya la mayoría de los pequeños y medianos cafeticultores del país.
- ♣ Fueron puestos en marcha más de 500 proyectos ecológicos. Se instalaron más de 2,000 canchas deportivas y más de 440 unidades para el deporte.
- ♣ Se construyeron casi 24,000 kilómetros de caminos rurales y se reconstruyeron más de 15,000 kilómetros. En promedio se construyeron 11 kilómetros diarios.
- ♣ En materia de alimentación y abasto se instalaron y recapitalizaron 14,268 tiendas de abasto comunitario mediante comités de abasto electos directamente. Se dio apoyo a casi 300 almacenes rurales para abastecer a 20,000 tiendas. Fueron instaladas 1,151 cocinas populares y se construyeron 643 lecherías.
- ♣ El programa de atención y orientación jurídica instaló 60 bufetes en 19 entidades federativas, con lo que apoyó casi 285,000 asuntos tanto en lo civil y familiar, laboral y agrario, como en lo penal y en lo relativo a derechos humanos.
- ♣ El programa 100 Ciudades apoyó la descentralización de las actividades económicas de las tres principales zonas metropolitanas del país. Procuró orientar la migración interna a lugares con mejor infraestructura y perspectiva de crecimiento. Los apoyos llegaron a 114 ciudades ubicadas en 205 municipios.

- ♣ Se dio apoyo a más de 2,300 ayuntamientos en la República, es decir al 98% de los existentes. Se realizaron más de 113,000 obras.
- ♣ Se introdujeron 16 programas para regiones específicas, en beneficio de 9 millones de habitantes de las regiones más pobres del país

En palabras sencillas, Arturo Warman describió en 1994 el logro más importante del método de participación organizada en Solidaridad:

La tendencia al crecimiento de la pobreza en términos absolutos y relativos fue quebrada y revertida. Ya no nos enfrentamos, conforme a la información más rigurosa disponible, a un escenario en que crece la pobreza y nos derrota día tras día. Logramos revertir esa fatalidad, ese destino, para emprender un camino diferente. Estamos ganando en la lucha contra la pobreza. El final está todavía distante pero más cercano cada vez..., podemos plantearnos la erradicación de la pobreza extrema en los términos de nuestra generación, de nuestra propia vida y la de millones de mexicanos que viven en esa situación de restricción, desigualdad y exclusión, pero ya no de desesperanza. Si persistimos, ese logro será permanente, será realidad.<sup>5</sup>

### **Las comunidades fijaron las prioridades**

Se ha criticado que Solidaridad construyera puentes y canchas deportivas, caminos y casas de cultura. "Son obras de 'relumbrón' que poco ayudaban a reducir la pobreza", se argumentaba. Esta crítica fue planteada desde la perspectiva del neoliberalismo autoritario, prolongado más tarde en las diversas versiones de la izquierda centralista. Debe recordarse que el liberalismo social, en el caso de los programas de Solidaridad fue concebido como un liberalismo comunitario semejante al que propuso Emiliano Zapata, en contraste con el "liberalismo anticomunitario" de las ciudades. Aquellas críticas no tomaban en cuenta un hecho irrefutable: las propias comunidades decidían el tipo de obra a realizar. Si una comunidad determinaba prioritario construir una cancha deportiva, era porque esa cancha venía a resolverles una carencia.

Un ejemplo dramático reveló cómo llegaba a establecerse una prioridad. Los habitantes de Tonatico, comunidad del municipio de Pinal de Amoles, Querétaro, durante muchos años tuvieron que trasladar a los enfermos en hombros, por carecer de un camino; amarrados en una silla, los enfermos eran transportados por los vecinos que se ofrecían a cargarlos de manera alternada a lo largo de los 24 kilómetros que separaban al pueblo de la cabecera municipal. ¿Quién podía discutirle a los habitantes de Tonatico que lo prioritario para su comunidad era construir un camino?

Señalar que los puentes no eran prioritarios se contraponía a la experiencia de los habitantes de Tecolotlán, Jalisco. Ahí, durante los últimos 50 años la demanda principal había sido la construcción de un puente vehicular. En 1992 uno de los pobladores, Agustín Silva, ilustró con pocas palabras la importancia de esa obra:

Cuando el arroyo crece estamos sin salida, ésa es nuestra angustia: quedarnos atrapados... Hemos estado con el santo en la boca muchos años, nomás esperando que el [río] Algodón se *encabrite* para dejarnos aislados.<sup>6</sup>

Sabe más sobre sus prioridades quien padece los problemas cotidianamente que quienes pretenden resolverlos desde el escritorio. Poco a poco el programa ganó la confianza de la gente. Algunas localidades que se habían resistido a participar, influenciadas por los años de clientelismo y populismo de Estado, cambiaron su actitud al conocer los resultados del trabajo colectivo. Tal fue el caso de Paraíso, en Apatzingán, Michoacán. En 1991, después de negarse a participar, los habitantes de Paraíso se organizaron para trabajar de manera conjunta en el desmonte de áreas no utilizadas que pasaron a ser huertos productivos. Desde mediados de ese año los de Paraíso llevaron a cabo una actividad comunitaria digna de elogio: construyeron caminos, abrieron zanjas, desarrollaron acciones ecológicas, introdujeron el agua potable, la electrificación y el drenaje; por si fuera poco, también abrieron una pequeña empresa que fabricaba bloques y adoquines para dar empleo a 15 personas. Decidieron trabajar para que "la comunidad sea en realidad un paraíso, un lugar propio del que nos sintamos orgullosos", según declaró a finales de 1993 Raúl Alcázar, miembro del Comité de Solidaridad.<sup>7</sup>

El decidir en comunidad y el actuar democráticamente tuvo otros efectos alentadores. Roberto Rodríguez, presidente municipal de Cosió, en Aguascalientes, comentó en 1990:

El ayuntamiento empezó a transformarse a raíz de la puesta en marcha de Programa de Solidaridad en el estado. Verdaderamente están llegando los recursos a quienes menos tienen y se está despertando el espíritu solidario de los Aguascalentenses. Gracias al quehacer entusiasta de la gente, por ejemplo, se duplicaron las metas en la construcción de guarniciones y banquetas en Soledad de Abajo y La Punta, sin elevar el presupuesto.<sup>8</sup>

### **El método de Solidaridad**

Lo que distinguió a Solidaridad de los programas tradicionales fue que exigió la participación organizada del pueblo. Y no cualquier tipo de participación: tenía que ser organizada democráticamente y de abajo para arriba. Fue congruente con el liberalismo social. Al promover el programa de Solidaridad, se puso énfasis en cuatro principios básicos. Eran principios sencillos pero los participantes los encontraron muy comprensibles y los aceptaron con entusiasmo:

Primero, respeto a la iniciativa y formas de organización de las comunidades.

Segundo, organización y democracia: para participar era indispensable organizarse y la elección de los dirigentes tenía que llevarse a cabo través de métodos democráticos.

Tercero, corresponsabilidad: la comunidad tenía que aportar recursos o trabajo, nada era gratis.

Cuarto, los recursos tenían que manejarse de manera transparente y honesta.

Con estos principios se eliminaba la amenaza de recaer en el populismo y el clientelismo. Además, se rechazaba el individualismo para mejorar el bienestar de la población. El programa fue incluyente, pues alentó la participación de muchos sectores sociales. La respuesta social a estos cuatro principios fue muy entusiasta. Liberaba a las comunidades de los liderazgos tradicionales, abría las puertas para resolver sus más urgentes problemas con eficacia y prontitud y ponía en sus manos el control de los programas y los recursos. Solidaridad fortaleció el poder del pueblo organizado.

### **Una primera evaluación de los comités**

La participación organizada de la comunidad fue el elemento distintivo de Solidaridad. Esa participación se llevó a cabo a través de comités. Entre 1989 y 1994 se constituyeron 344,000 comités de Solidaridad, de los cuales alrededor de 250,000 desarrollaron un intenso trabajo. Muchos comités se integraron en un nivel superior de organización: las coordinadoras. Sin pretender desconocer las deficiencias, en la opinión de los comités, los resultados generales resultaron alentadoras. A finales de 1994 se presentó una autoevaluación de su trabajo.<sup>9</sup> En ella se mostró que el 91% de las obras fue planteado por la propia comunidad, mientras que sólo 9% fue propuesto por la autoridad. Entre los participantes más de la mitad fueron mujeres (58%), fundamentalmente amas de casa. El 78% de los comités reportó que en las obras participó la gran mayoría de los beneficiarios. Casi la mitad de las comisiones aportó mano de obra y 33% dinero. Un 74% de los acuerdos fueron tomados en asamblea y sólo el 10% se implementaron por recomendación externa. La autoridad del municipio se volvió fundamental para el trabajo: dos terceras partes de los comités calificaron su actuación de buena o excelente, aunque casi una tercera parte mencionó no haber encontrado respuesta positiva.

En tres de cada cuatro casos las comunidades se organizaron por vez primera para formar el comité y ejecutar la obra; el resto de los grupos de trabajo se integró a partir de organizaciones existentes. Sin embargo, entre los dirigentes prevalecieron aquellos con experiencia previa en otro tipo de organizaciones: seis de cada diez comités contaban en sus mesas directivas con integrantes formados en alguna experiencia organizativa anterior.

Existía un enorme ánimo para mantener la organización. Ocho de cada diez organizaciones expresaron la expectativa de seguir funcionando después de concluida la obra. El 82% de los participantes percibió cambios sustantivos en la calidad de vida de sus comunidades como consecuencia de las acciones del Programa. Sólo 4% dijo no percibir cambio alguno. Los principales problemas derivaron de carencias internas (falta de capacitación y divisionismo y de conflictos con la autoridad. **10**

**La capacitación de dirigentes populares:  
El Instituto Nacional de Solidaridad**

Para fortalecer la organización popular se procuró tejer lazos entre campesinos, grupos populares y obreros, mediante el Programa Nacional de Solidaridad. Para capacitar mejor a los dirigentes ya los responsables de coordinar los trabajos se creó el Instituto Nacional de Solidaridad, donde fortalecieron su formación cerca de 28,000 dirigentes de comités de Solidaridad, promotores, presidentes municipales y miembros de organizaciones cívicas y sindicales. En el Instituto Nacional de Solidaridad se reunían cada semana dirigentes obreros, presidentes de comités de Solidaridad y autoridades municipales. Al instituto acudieron representantes de casi todas las centrales y sindicatos obreros: CTM, CROC, COR, FSTSE, FTDF-CTM, Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana y Sindicato Nacional de Maestros. Uno de esos representantes, miembro de la dirigencia del Sindicato de Telefonistas, comentó que su contacto con Solidaridad se inició cuando en su colonia el programa resolvió varios problemas. Después se integró a los cursos del Instituto, donde encontró puentes de comunicación entre todos los dirigentes sociales. "Estos cursos la verdad le sirven a uno bastante", reconoció el dirigente.**11**

**El fortalecimiento de la autoridad municipal:  
Los Fondos Municipales**

Solidaridad fortaleció la presencia de los presidentes municipales. Varios de ellos confirmaron esta opinión a través de sus testimonios. Basten unos ejemplos. Adolfo Yáñez, presidente municipal de Fresnillo, Zacatecas afirmó en 1992:

Al principio nosotros encontramos verdaderamente una población desesperada, no creían que realmente se fuera a lograr lo que se logró con los programas de Solidaridad. El programa lo vemos como una acción de fortalecimiento al municipio, porque lo hemos comentado, que nuestra tarea de por sí es muy difícil, sobre todo ante una creciente demanda de urgencias que atender. Con nuestros buenos propósitos no hubiéramos hecho nada. La gente agradece el buen trato de parte de la autoridad, pero no le resuelve sus problemas. Aquí se tenía verdaderamente que actuar con hechos para poder ganar la credibilidad de nuestro pueblo, de tal manera que estos programas fortalecieron en mucho al municipio... cambió la actitud de mucha gente que verdaderamente no quería saber nada ni de la autoridad municipal ni de sus propios vecinos; ahora se preocupan por buscar a su autoridad municipal para dialogar. Hay un mejor acercamiento, una mejor convivencia.**12**

En el sureste del país, en Chetumal, capital del Estado de Quintana Roo, la presidenta municipal, Rosario Ortiz Yeladaqui, comentó en 1993:

Al llegar a la administración me encontré necesidades urgentes en algunas colonias, demandas de instalaciones y espacios que las colonias populares no tenían. Antes, sólo había un parque en una colonia popular, la más antigua de Chetumal. La gente de las 47 restantes tenía que trasladarse al otro lado de la ciudad. Eso obligó a que se pensara en la construcción de parques en las colonias y que tratáramos con esto también de integrar más a la familia. Entonces nos tocó la gran fortuna de que al empezar esta administración entra el Programa Nacional de Solidaridad, que viene a fortalecer mucho a la administración municipal, porque las administraciones anteriores se veían mucho más limitadas en cuanto a construcción de obras, y no había la oportunidad de trabajar como nosotros hemos trabajado, con participación de la gente... Desde que nosotros iniciamos el diálogo con todas las comunidades de las colonias populares les decíamos que era muy importante su participación. Cuando nosotros fuimos a la formación de los comités, la gente respondió... La gente asistió a la convocatoria del municipio, porque nosotros realizamos las asambleas en las colonias con la mitad más uno y formamos comités de Solidaridad en una elección democrática. La gente sí se interesó. No se trataba nada más de ir a la

colonia a vocear que hay una reunión a tal hora y lugar porque la gente no va. El contacto es más personal y haces más compromiso con la gente si vas casa por casa a que vayan a organizarse en comités de Solidaridad. Los comités participaron en los concursos. Hicimos una reunión a través del local, invitando a los comités y a las colonias que tenían obra aprobada... En algunas colonias cuando llegamos la primera vez ya estaba la mayoría de la gente organizada. A la asamblea llevamos una propuesta de participación económica de la comunidad. Algunos respondieron con mano de obra. otros organizando fiestas, de tal suerte que no lesionaron su economía. El proceso no fue sencillo. Quienes decidieron aportar sus recursos económicos lo hacían poco a poco. A quienes no aportaron los involucramos en acciones en su comunidad. Le damos mucho énfasis a la contraloría social ya los comités, pues el mecanismo de supervisión por parte del municipio es bastante difícil por la dispersión de las comunidades. Aquí pedimos el apoyo de la contraloría social, de los integrantes de los comités y ellos mismos supervisan su obra. Eso ha sido determinante. Los contralores tuvieron comunicación con las empresas constructoras cuando ella se requería. Definitivamente fue una gran ayuda para nosotros... Es una gran satisfacción y un alivio para la administración el hecho de que compartamos la responsabilidad con la comunidad. Y es una manera importantísima de ganarnos la confianza de la gente... Definitivamente el programa de Solidaridad nos ha ayudado a todos los servidores a cumplir como debe ser, ya la comunidad hacerla cada vez más responsable, pero nos falta mucho por hacer.<sup>13</sup>

El primero de enero de 1993, Rosalinda Banda de García tomó posesión como presidenta municipal de San Fernando, Tamaulipas. profesora, aprendió en el magisterio la importancia de escuchar a sus alumnos y a los padres de familia Después trabajó en los programas de desarrollo rural. Adquirió amplia experiencia en los programas de Solidaridad en la zona noreste del país. Tenía dos hijos que estudiaban fuera de su comunidad y una hija que vivía con ella. Su esposo la ayudaba mientras ella atendía la presidencia municipal trabajaba todo el día hasta la medianoche Alentó en su municipio la formación de 252 comités de Solidaridad. Rosalinda narró así su experiencia.

En el ejido 6 de enero tenían 16 años sin luz. Les planteamos lo que era el programa de Solidaridad y que se había creado por todas las demandas que existían. Admitimos que en el pasado algunos funcionarios se quedaban con los recursos o los usaban en obras que resultaban elefantes blancos, por eso, Solidaridad está en las manos de quienes participan y son ellos los que deciden las obras que se van a realizar. Una señora empieza a llorar y dice: "es que no lo podemos creer". Seguimos platicando, un rato ya teníamos a todos emocionados; no creían lo que se podía hacer, y sólo fue en la primera asamblea. Otra señora decía: "¿se imaginan?, ya no vamos a cargar el agua en los palitos, miren cómo tenemos callos de cargar el agua", y se le hace un nudo en la garganta de la emoción que sentía. Cuando trabajarnos la obra del agua potable anduvimos con el lodo hasta arriba de la rodilla, tratamos de motivarlos, poniendo el ejemplo y trabajando. En una ocasión había que poner 5,000 metros de tubería; durante 15 días no se comenzó porque llovió y no se tenían las herramientas. Fuimos a la asamblea y les dijimos: "Den su aportación, el programa de Solidaridad pone la tubería, las llaves y todo, pero la mano de obra les corresponde a ustedes, no es posible que tengan tanto tiempo con el material y no se empiece; a ver, levanten la mano, ¿quién quiere ayudarnos ahorita a excavar?" Yo levanté la mano y me dijo el ingeniero: "Ay, maestra, ¿usted?" Le respondí: "Sí, traigan los picos y las palas para que nos ayuden." Empezaron a levantar todos la mano, como en seis horas hicimos más de 400 metros, parejitos entre todos... Quisiera que siguiera el programa porque ha representado esfuerzos compartidos del gobierno con la gente beneficiada. Tamaulipas es uno de los estados más privilegiados por lo del TLC, porque es una de las puertas a Estados Unidos. Si queremos tener fuerza de trabajo con empleo en nuestra comunidad, tenemos que tener servicios necesarios para que se vengán las empresas... Pienso que éste ha sido un gobierno de compromisos y esfuerzos compartidos, en el que se logró difundir que lo único que nos llevará al progreso es nuestra capacidad y nuestro deseo de superación... Vivimos en una sociedad cambiante, el mundo en general se transforma porque hay más participación social y la gente pide más democracia. El apoyo que se le está dando a la gente con el esquema de solidaridad es lo que permite beneficiar a los sectores que menos tienen. Ahora entiendo que la participación de la comunidad es lo primero, que hay que unirse y organizarse.<sup>14</sup>

Con el Programa de Fondos Municipales de Solidaridad, entre 1990 y 1994 se brindó apoyo a 2,341 municipios, el 98% de los existentes en todo el país. Se realizaron 113,431 obras y proyectos ¡el equivalente a 62 obras diarias!

### **La Semana Nacional de Solidaridad**

Una vez al año y durante cinco o seis días se llevaron a cabo las jornadas nacionales llamadas Semana de Solidaridad. En total se realizaron cinco: en 1990, 1991, 1992, 1993 y 1994. Las jornadas fueron ocasión para recapitular acerca de lo realizado a través del programa, pero también un medio para que los dirigentes de los comités de Solidaridad de todas las regiones del país intercambiaran opiniones y experiencias en un ambiente de celebración. La Semana Nacional de Solidaridad estimuló la movilización de los participantes y la evaluación de los trabajos hechos. Una campaña de difusión masiva permitió atraer a grupo organizados de la sociedad civil: Combinar celebración y trabajo no era nada nuevo en México. EN muchos pueblos del país existía la tradición, sobre todo durante el carnaval, de realizar de forma colectiva mejoras en las calles y edificios públicos, para cerrar en la tarde del último día con una fiesta.

La comunicación entre comités de Solidaridad de regiones diversas fue importante. Los colonos se comunicaban entre sí en reuniones regionales y nacionales, a través de visitas a sus respectivas comunidades o bien durante los cursos organizados por el Instituto Nacional de Solidaridad. En algunos estados, por ejemplo en Aguascalientes, los comités crearon estaciones de radio para la integración de corresponsables comunitarios. Asimismo, los miembros de los comités compartían experiencias a través de la Gaceta de Solidaridad, un periódico quincenal editado por la coordinación del Programa. Desde el inicio de su publicación, en marzo de 1990, los reporteros de la Gaceta viajaron a lo largo del territorio nacional en busca del testimonio directo de quienes participaban en el programa. Además, la publicación de distribuía de manera gratuita entre los comités de Solidaridad con el fin de ampliar el conocimiento comunitario sobre la participación popular. La Gaceta llegó a publicar y distribuir más de 150,000 ejemplares quincenales.

Se dieron incipientes pasos para promover la adecuación de pequeños centros con computadoras a donde pudieran acudir los jóvenes a tomar clases de cómputo. Así surgió la posibilidad de enlazar comités a lo largo del país.

Se alentó la cercanía de los más jóvenes con los compañeros organizados en comunidades rurales y colonias populares. Se otorgaron más de 900,000 becas a pasantes de distintas carreras como medio para comprometer su servicio social en proyectos solidarios.

### **La difusión del programa Solidaridad**

La difusión del programa fue parte integral de la estrategia de Solidaridad. Tenía una doble importancia: por una parte, lograr que los participantes supieran que no estaban solos en su esfuerzo, que miles mexicanos más trabajaban organizados como ellos; por la otra, hacerle saber al resto de la población que los cambios promovidos por el gobierno no sólo buscaban hacer más eficiente a la economía sino construir un país más justo. A principios de 1990 se diseñó una campaña masiva para hacerle saber a los mexicanos que se estaba construyendo una nueva relación entre gobierno y sociedad para mejorar las condiciones de vida de la gente de menos recursos. Al final del año, al evaluar ese intento, se tuvo que concluir que la campaña había sido un fracaso. La forma de comunicar el mensaje, al estilo de las campañas tradicionales de gobierno, resultó inadecuado. Además se detectó que palabra "solidaridad" empezaba a banalizarse, al ser utilizada por múltiples actores e incluso para campañas mercantiles.

Se decidió modificar la forma de comunicar el programa. Un equipo encabezado por Isaac Chertorivski se incorporó de manera entusiasmo a este trabajo. Isaac no cobró por su participación ni solicitó ningún apoyo adicional. Los productores sólo cobraron por los materiales para la elaboración de la campaña. Para difundirla se recurrió al tiempo que el gobierno tenía disponible en los medios masivos de comunicación.

El mensaje rector de la campaña fue: "Solidaridad, unidos para progresar." Era claro, recordable y creíble. A partir de esta frase el equipo, construyó pequeñas historias con personajes que resultaron memorables. Para 1991, un año después de lanzada la nueva campaña, las cuevas de evaluación mostraron que el nivel de conocimiento del programa había alcanzado 91 %. Al final del sexenio ese nivel estaba ya 96%. La campaña incluyó promocionales sobre los programas para agua, la luz, escuelas, pavimentación, escrituras, becas, salud, medio ambiente, comunidades indígenas y empresas, entre otros. El nivel de credibilidad de la campaña y del programa alcanzó alrededor de 70%. Solidaridad fue creíble porque difundió

hechos, no promesas; la gente pudo comprobar y examinar los resultados concretos de la movilización popular en el campo o en las colonias populares.

### **Rendición de cuentas y contraloría social**

Para verificar que los recursos de Solidaridad se ejercieran con transparencia, se procedió a trabajar en tres vertientes complementarias. En primer lugar, la Cámara de Diputados auditó cada año los informes detallados sobre el dinero utilizado en las obras realizadas. En segundo lugar y de manera simultánea, en las comunidades se formaron consejos de vigilancia bajo el nombre de Contraloría Social para verificar que los recursos se emplearan en forma adecuada. Por último, se introdujo un programa de auditoría permanente por parte de la Secretaría de la Contraloría General de la Federación.

Por lo que se refiere a la rendición de cuentas a través de los legisladores, en los documentos integrados en la *Cuenta Pública* que se entregó al Congreso, correspondientes a los años 1989, 1990, 1991, 1992, 1993 y 1994, se desglosó el gasto de cada uno de los trabajos de Solidaridad. En los dictámenes que presentaron los despachos privados, en las auditorías ordenadas por los partidos y en las realizadas por la Contaduría Mayor de Hacienda no se reportó ninguna desviación relevante.

La Contraloría Social inició su trabajo en Querétaro el 5 de febrero de 1991. Se integró a partir de grupos de colonos, campesinos e indígenas especialmente capacitados para realizar sus funciones. En total fueron capacitadas 558,083 personas. Para elegir a estos participantes se requirió de una amplia movilización en la comunidad, pues los vocales de Control y Vigilancia se determinaron por elección directa. Cada una de las obras del programa fue objeto de verificación y control por parte de la comunidad, la cual se movilizó y organizó para cuidar los recursos. Aquí hay que subrayar que algunos programas ejercieron una cantidad elevada de presupuestos.

La Secretaría de la Contraloría General de la Federación realizó los actos de fiscalización de cada una de las obras llevadas a cabo. Verificó el ejercicio presupuestal mediante la práctica de auditorías directas, comprobó la distribución de los recursos y dictaminó su debida aplicación. También apoyó a los grupos de Contraloría Social y promovió la participación de las contralorías estatales y los comités para la planeación del desarrollo estatal.<sup>15</sup> Esto confirmó que los recursos del programa de Solidaridad se ejercieron de manera honesta y transparente.

### **Una opinión internacional sobre Solidaridad**

En abril de 1998, años después de que se decretó la desaparición de Solidaridad, la OCDE publicó un estudio sobre los resultados del programa. Éstas fueron las conclusiones de la OCDE:

...dada la magnitud del programa, puede percibirse no sólo como un verdadero programa de combate a la pobreza, sino también como un programa de promoción de las iniciativas básicas de una comunidad... tenía como objetivo la introducción del "liberalismo social", que haría posible reducir los costos sociales de modernizar al país.<sup>16</sup>

En efecto, Solidaridad fue mucho más que un programa de alivio a la pobreza, ya que transformó la manera tradicional de combatirla mediante la acción organizada de la comunidad. El programa fue consistente con la descentralización económica y la eficiencia y otorgó prioridad a la participación, a la responsabilidad y a la rendición de cuentas.

### **El regreso al Valle de Chalco**

A los pocos meses de iniciado mi gobierno regresé al Valle de Chalco. Comenzaban ya las movilizaciones para integrar los comités de Solidaridad. Pero en esta visita ya no buscaba sólo pronunciar palabras sino también realizar acciones: entregué 35,000 escrituras que regularizaron casas y terrenos ocupados y pagados por sus habitantes durante años. Al entregar estas escrituras se concretó un acto de justicia que significó un alivio inmediato para miles de familias. En octubre de 1991 regresé a Chalco por

séptima vez; para entonces estaba prácticamente resuelto el problema de la regularización de lotes. En 30 meses el trabajo comprometido y entusiasta del personal de la Comisión Reguladora de la Tenencia de la Tierra (CORETT) entregó alrededor de 60,000 escrituras en beneficio de igual número de familias.**17**

Ante la escasez de agua potable en el Valle de Chalco, se puso en marcha un programa de emergencia. El drama de la falta de agua en esta región fue descrito por Luis Alberto Castillejos: "Mis hermanos y yo - narró este habitante del lugar- acarreábamos el agua desde Santa Catarina y Ayotla. Diario teníamos que traer diez botes de agua en los hombros o como se pudiera: caminando hacíamos quince o veinte minutos de ida y otros tantos de regreso".**18** El costo del agua para llenar los tambos eran el más alto de todo el Valle de México. De inmediato se introdujo un servicio de pipas. Sin embargo, era indispensable la introducción del agua directamente a los domicilios. Los colonos se organizaron en comités de Solidaridad y en seis años lograron instalar 86,000 tomas de agua potable en sus domicilios.**19**

Con la introducción del agua surgió un nuevo reto que atender: el drenaje. Para octubre de 1990 regresé por tercera vez a Chalco y puso en marcha el sistema de bombeo del Valle para sacar las aguas negras.

Era urgente. Los colonos se organizaron en comités para abrir cepas e introducir los tubos. La obra fue particularmente difícil y costosa debido al terreno lacustre en que se asentaban las viviendas. Para 1994 estaba prácticamente terminada. En agua potable y drenaje se invirtieron más de 400 millones de pesos (casi 150 millones de dólares).

Construidos los acueductos subterráneos de agua potable y los colectores del drenaje, fue posible pasar a la pavimentación de las calles y las banquetas. Era indispensable, pues en la época de lluvias el lodo impedía transitar y en la sequía el polvo ensuciaba todo. El siguiente testimonio pertenece a María Antonieta González, secretaria del Comité de Solidaridad de guarniciones y banquetas de la colonia Jardín:

Como comité participamos con dinero y mano de obra. y aunque no todos los beneficiarios apoyaron la mayoría sí, por eso terminamos en un mes. Las mujeres hacíamos lo que podíamos, trabajábamos entre semana y hasta los fines de semana, que era cuando los hombres participaban más. Nosotras nos metíamos en el concreto, con las palas removíamos las ollas de mezcla para que el concreto se asentara, luego lo extendíamos para que después los hombres, uno de cada lado de una regla de madera, le dieran el acabado. Hicimos lo que pudimos y al parecer no nos quedó nada mal. En un mes pavimentamos... Queremos más obras de Solidaridad porque nos hemos dado cuenta que así estamos saliendo adelante! **20**

La pavimentación de la mayoría de las calles y avenidas permitió que circularan transportes a precios más accesibles. Con mejores vialidades y transportes, los niños ocupaban menos tiempo para asistir a la escuela. En estas obras se invirtieron 212 millones de pesos (casi 70 millones de dólares).

Antes de la llegada de Solidaridad, los habitantes de Chalco obtenían la luz de manera clandestina, mediante cables que se extendían varios kilómetros para conectarse a los postes de la luz en la autopista vecina. Las conexiones utilizaban materiales improvisados y ocurrían muchos accidentes. Además, quienes controlaban los tableros clandestinos de conexión negociaban con nuevos usuarios y cobraban una cuota ilegal. Durante años, funcionarios corruptos y líderes venales cobraron cuotas que supuestamente servirían para resolver el problema: nunca resolvieron nada.

Para llevar la luz a Chalco se dio una alianza inédita: los trabajadores del Sindicato Mexicano de Electricistas (SME) sumaron fuerzas con los colonos, que apenas empezaban a organizarse en comités de Solidaridad. La noche del 11 de enero de 1990, después de acudir a un concierto de gala con los reyes de España, me trasladé a Chalco. En un acto memorable, miles de chalquenses se reunieron en las oscuras calles de su Valle y alumbrados por velas aguardaron mi llegada. Al llegar al sitio los invité a apagar las velas. En la oscuridad accioné el interruptor y el Valle se iluminó. Once mil postes de concreto, 832 transformadores, 5,000 luminarias y más de 414,000 metros de cables permitieron la introducción regular de la luz a los domicilios. Con trabajo organizado y el pago de parte de la instalación, en unos cuantos meses los chalquenses habían logrado su objetivo. La obra costó 67 millones de pesos? **21**

En Chalco había una nutrida población infantil. Sin embargo a principios de los noventa no existía ninguna escuela formal. Los niños iban de casa en casa para tomar sus clases en cuartos pequeños o al aire libre. Las bancas eran en muchos casos simples tabiques donde los niños se sentaban a recibir su improvisada clase. Los maestros hacían un enorme esfuerzo. Los niños del turno vespertino estudiaban en la oscuridad.

Los vecinos se organizaron en comités dentro del programa para una Escuela Digna. En 1991 me dijo Leobarda Jiménez Hernández, presidenta del comité de Escuela Digna de la Secundaria Técnica 107: " A nosotras nos toca cumplir nuestra parte, nos toca poner nuestras aportaciones porque sabemos que nada es gratuito, que va a costar y ahora a nosotros nos toca cumplir. Como comités de Solidaridad hemos aprendido a trabajar". Así se logró edificar nueve escuelas de nivel preescolar, diez escuelas primarias, cuatro secundarias y cuatro técnicas. En la Tercera Semana de Solidaridad se inauguró la nueva preparatoria, primer centro educativo de nivel medio superior en el Valle. Se invirtieron más de 35 millones de pesos.

El reto en el sector salud era tremendo. Cuando alguien en Chalco se enfermaba, era necesario trasladarlo fuera del Valle, a muchos kilómetros de distancia. Si la urgencia se presentaba de noche, había que aguardar hasta el día siguiente. En 1989 se inició la construcción del primer centro de salud, el cual se concluyó al año siguiente. En total se edificaron seis centros de salud y un hospital general con 60 camas. Se invirtieron 28 millones de pesos.

En materia de abasto el programa apoyó a los locatarios que se organizaron para rehabilitar 30 mercados, entre ellos el más antiguo de la región. Trabajaban hasta entrada la noche para introducir drenaje, limpiar locales y colocar losetas. Además, se establecieron doce tiendas y 20 lecherías donde la leche se surtía a precio subsidiado. Se invirtieron casi 8 millones de pesos.

Los jóvenes de Chalco tenían un gran espíritu organizativo. En los ochenta formaron grupos para limpiar canales, celebrar torneos musicales y deportivos, incluso, según contaban, "hasta para pintar bardas contra líderes corruptos de la región". A su consejo juvenil le pusieron por nombre José Martí, en memoria del héroe cubano. Estos jóvenes plantearon la urgencia de construir canchas deportivas. Tomás Martínez relató la forma en que se organizaron: "Trabajábamos muy duro, de las nueve de la mañana hasta muy entrada la noche. Ibamos a las escuelas a hablar con los chavos, en la tarde y noche los buscábamos en las esquinas donde acostumbraban reunirse. Así formamos un directorio de más de cien bandas". Se construyeron 40 canchas y una unidad deportiva que incluía un pequeño estadio y una alberca. Se invirtieron 2 millones de pesos.

Se aprovechó la movilización para lanzar un ambicioso programa de reforestación. Se plantaron más de 250,000 árboles y se trabajó para proteger las áreas aledañas, colindantes con los volcanes Iztaccíhuatl y Popocatepetl, con el objeto de frenar la acción devastadora de los taladores clandestinos.

El Valle de Chalco se convirtió en un nuevo municipio. Para que la población contara con un centro operativo se construyó el Centro Urbano Solidaridad. Tenía servicios administrativos, plaza cívica, casa de la cultura y estación de bomberos. Diversos grupos de la sociedad civil se sumaron de manera entusiasta al esfuerzo de los habitantes de Chalco, entre ellos el Fondo de Apoyo a la Comunidad. Después de la visita de su santidad el Papa, se inició la construcción de una iglesia.

En total, sumados los fondos federales, estatales, municipales y los que aportaron distintos grupos privados y civiles, durante mi administración se invirtieron en Chalco alrededor de mil millones de pesos (más de 300 millones de dólares). Si esos mismos recursos se hubieran empleado sin participación comunitaria, estoy convencido, los resultados no hubieran sido tan impresionantes. Pero sobre todo, no se hubiera impulsado la organización popular. En Chalco los pobres tomaron en sus manos el programa de Solidaridad y también su destino. Bertha Beltrán, promotora de Solidaridad en Chalco desde 1991 y vecina de la colonia Jardín, afirmó:

Ahora están conscientes (los habitantes de Chalco) de que son una fuerza capaz de organizarse en su beneficio, de que la mayoría es la que decide lo que se hace. Después de la experiencia de Solidaridad, el poder de los líderes corruptos, que los había, se vino abajo; en su lugar emergieron auténticos representantes populares.

Frente a lo que faltaba por hacer en el Valle, el joven José Trinidad Canseco aseguró:

Estoy aquí por convicción, porque estoy convencido de que aquí puedo lograr las metas por las que luchaba en el Consejo Juvenil: mejorar las condiciones de vida de mi comunidad.

Don Macario Arellano Pérez, tesorero del Comité de Solidaridad de su colonia, describió con sencillez el significado del programa:

Al principio la gente no quería participar, no creían que lo de solidaridad fuera cierto, y era natural, habíamos padecido líderes que se aprovecharon de nuestra necesidad. Pero después de mucho platicar con ellos, poco a poco fueron colaborando hasta que, con los hechos, se convencieron de que el apoyo del programa era verdad.<sup>22</sup>

Durante la campaña presidencial del 2000, el candidato del PRI a la Presidencia estuvo en Chalco. Durante el acto proselitista se registró una expresión espontánea. De entre la gente surgió un grito que era una prueba de que no pudieron borrar de la memoria popular el cumplimiento de la palabra empeñada:

"Ojalá regrese, como Salinas. Ése sí nos cumplía."<sup>23</sup>

### **Las limitaciones del programa**

Conviene reconocer las limitaciones y restricciones de Solidaridad. El programa jamás pretendió resolver en sólo seis años la pobreza extrema que agobiaba a millones de mexicanos, un problema acumulado a lo largo de varios siglos. Mi administración asumió la historia, pero no pretendió cambiarla de inmediato. A los rezagos de años se sumaron las crisis del endeudamiento excesivo y el déficit fiscal de los años setenta, que tanto lastimaron a México. El reto demográfico también era muy serio: la población se duplicaba cada 25 años. A estos desafíos materiales se sumó la debilidad de las organizaciones sociales promovida por el populismo de Estado. Para enfrentar el problema de la pobreza extrema no era posible repetir la fórmula populista: imprimir en el banco central billetes inflacionarios para promover programas clientelares que terminaban por no resolver los problemas sociales, y en cambio sí aniquilaban la movilización popular.

Ante la magnitud de la pobreza en México, los recursos canalizados sin duda fueron insuficientes. Asimismo, faltó profundizar en las reformas de las instituciones gubernamentales, cargadas de inercias y prejuicios populistas y clientelares. Esto significó tensiones, desgaste y, sobre todo, un resentimiento que sólo esperó su oportunidad para tomar revancha.

Hay que admitir que no todos los comités de Solidaridad se convirtieron en órganos autónomos de los movimientos populares. Sin duda hubo comunidades y colonias donde la estructura tradicional de poder logró utilizar los fondos de Solidaridad para reforzar sus prácticas autoritarias.<sup>24</sup> Algunos gobernadores con reflejos clientelistas insistieron en someter a las nuevas organizaciones surgidas de los comités. En otras partes, el esfuerzo quedó en un semiclientelismo; las burocracias no exigían sumisión política pero pretendían extender su control sobre los derechos de las comunidades.

También hubo que enfrentar inercias arraigadas durante muchos años entre los propios beneficiarios; muchos de ellos incluso impedían una organización independiente. Por ejemplo, en Michoacán, en la comunidad antes mencionada de Paraíso, municipio de Apatzingán, se encontró una fuerte resistencia para participar de manera organizada en las obras. Así lo explicó en 1991 Roberto Velasco:

La gente no está acostumbrada a intervenir en las obras de beneficio social. Como antes el gobierno lo hacía todo, ahora muchos no quieren mover un dedo en la realización de acciones comunitarias.<sup>25</sup>

Los años de clientelismo y populismo en esa región, como en muchas otras del país, dejaron una secuela muy desfavorable para la participación popular autónoma.

Sin embargo, la fuerza de la movilización popular, la convicción de miles de trabajadores del sector

público, la de autoridades estatales y municipales que laboraron en el programa y la decisión política, abrieron camino en este mar de intereses de las prácticas tradicionales de la burocracia.

Recursos insuficientes, limitaciones institucionales y persistencia de actitudes autoritarias en algunos organizadores, incluso el desarrollo desigual de las organizaciones populares, hicieron que algunos: abusaran del programa. Todo esto entorpeció la posibilidad de avanzar más en el fortalecimiento de las organizaciones independientes.

Sin embargo, en la mayoría de los 340,000 comités pudo imponerse la voluntad de los entusiastas participantes para avanzar hacia la consolidación de estas organizaciones. En 1994 un analista escribió: "Con el Programa Nacional de Solidaridad, la acción política desde arriba y desde abajo erosionaron el clientelismo clásico, tanto en las áreas urbanas como en las rurales"**26** Por eso, en unos cuantos años los resultados materiales superaron lo realizado durante varias generaciones en México y en muchos países.

Se escribió que el presidente de la República decidía de manera arbitraria la forma de canalizar los recursos de Solidaridad. Se ha dicho también que los recursos solían aplicarse con fines electorales.**27** La verdad fue otra: los criterios para asignar los recursos de Solidaridad

Fueron determinados por la Unidad Coordinadora del programa, con parámetros objetivos fijados a partir de las condiciones de pobreza en el país. En 1994, la Unidad Coordinadora presentó un balance de las obras realizadas:

Los recursos de Solidaridad se enviaron prioritariamente hacia los estados donde se ubican los grupos de población con mayores carencias: indígenas, campesinos y habitantes de colonias urbano-populares. En el período 1989-1994, del gasto total de Solidaridad 27.2% se ejerció en las seis entidades que, de acuerdo al Censo de Población 1990, presentaban mayor grado de marginación: Chiapas, Oaxaca, Guerrero, Hidalgo, Veracruz y Puebla. En este grupo de estados se localiza 94% de los municipios con grado de marginación muy alto (que) concentran 43.9% de la población rural del país y 65.1% de los habitantes de cinco años y más que hablan alguna lengua indígena.**28**

Contra lo que algunos afirmaron, Solidaridad no se destinó a los estados donde la oposición había obtenido más votos en la elección de 1988. Basten unos ejemplos: el **D.F.** sólo recibió 4.6% del total del programa de Solidaridad; Michoacán 4.3%, y Baja California 3.4%. Éstos fueron los estados donde la votación favoreció al Ingeniero Cárdenas en las elecciones de 1988. En cambio, varios estados con presencia equilibrada de partidos recibieron una mayor proporción de apoyos, como Nuevo León 7%, Chiapas 6%, Oaxaca 6.2%, Yucatán 6.5%, Sonora 4% y Jalisco 3.6%.**29**

Se procuró evitar distingo alguno entre estados o municipios gobernados por el PRI y los gobernados por la oposición. Solidaridad trabajó en ayuntamientos cuyas autoridades habían surgido de diversos partidos políticos, tanto del PRI como del PAN, PRD, PFCRN, PT, PARM o PPS. Al llegar a la responsabilidad de gobierno, militantes de todos los partidos políticos encontraron respuesta en Solidaridad.

Numerosos testimonios de esas autoridades avalaron la aplicación imparcial de los recursos. En 1993, el perredista José Antonio Moreno Díaz, presidente municipal de Alvaro Obregón, en el Estado de Michoacán, afirmó:

Solidaridad nos ha permitido, y más aún ha propiciado, cualitativamente, abrir nuevos espacios para la acción. Ha reforzado la acción municipal al contar con más y mejores recursos para fortalecer nuestra autonomía... en un marco de respeto a nuestras instituciones, a nuestra organización ya la pluralidad de ideologías políticas.**30**

El panista Alfredo Martínez Córdoba, presidente municipal de Comondú, Baja California Sur, manifestó:

Se acabó la pueril idea de exigir que el gobierno nos haga un México a nuestro gusto... en Solidaridad hay un lugar para todos.**31**

Arturo Zúñiga, Presidente municipal de Buenavista Tomatlán, Michoacán, comentó en 1994:

Yo milito en el Partido de la Revolución Democrática (PRD)... Es posible estar en la oposición y sacar adelante las obras. Basta con apegarse a la normatividad para recibir los recursos. Todos son muy buenos programas. Creo sinceramente que Solidaridad no debe cambiar, pues en la práctica se ha visto que sí funciona. El método de trabajo se debe conservar... Insisto, el programa no debe cambiar con el sexenio, y si sucede, que sea para agrandarlo. Sería un error cancelarlo, eso es lo cierto, que no lo quieran reconocer es otra cosa.<sup>32</sup>

También se apoyó el trabajo de las organizaciones vinculadas a partidos de oposición. Por ejemplo, en Coahuila, Clara Agüero Jaramillo, militante del PRD y organizadora de la colonia 5 de mayo, afirmó en 1990:

Sin duda Solidaridad está bien, porque a la gente pobre le permite tener una vivienda más digna, pero queremos que el presidente Salinas de Gortari la amplíe, porque al menos nosotros no queremos que ninguno de nuestros compañeros se quede sin ser beneficiado.<sup>33</sup>

En 1994 se realizó una evaluación más detallada de las acciones del programa. Este ejercicio se llevó a cabo en el Estado de México y fue verificado por investigadores del Colegio Mexiquense, A. C. El 90% de los entrevistados consideraba que Solidaridad benefició a su comunidad sin distinción de partidos, pues apenas 4 o 5% de los directivos de los comités militaban en el PRI. Un 74% de los nuevos dirigentes de los comités manifestó nunca haber participado en algún tipo de organización. La evaluación concluyó:

Solidaridad contribuyó a la formación de un novedoso espacio de liderazgo y representatividad, donde los comités incorporaron a nuevos miembros y capas dirigentes que las organizaciones políticas tradicionales no habían podido incluir.<sup>34</sup>

Para terminar, conviene reconocer que conforme los comités de Solidaridad se consolidaron la *nomenklatura* intentó controlarlos. Primero buscó neutralizarlos al proponer incorporarlos formalmente al PRI. Frente al rechazo de los comités y ante la firme oposición del presidente de la República, de Colosio y de varios de los reformadores dentro del Estado, los tradicionalistas pasaron a una segunda ofensiva: intentaron desprestigiarlos. Sus miembros esparcieron dentro del PRI el rumor de que los comités de Solidaridad se utilizarían para fundar un nuevo partido. El rumor no encontró ningún fundamento en la realidad, pues los comités habían hecho declaración pública de su carácter apartidista. Por eso no prosperó el infundio. Pero los tradicionalistas esperaron mejores tiempos.

Durante mi gobierno subrayé que prevalecería la decisión de que los comités actuaran sin filiaciones partidistas. Mi administración apoyó la voluntad de los comités de Solidaridad, que se mantuvieron como organizaciones independientes de la sociedad civil. A pesar de sus fallas e insuficiencias, Solidaridad mostró que era eficaz para enfrentar los problemas de la pobreza extrema. Eso por sí solo era suficiente para acreditar el programa. Lo más importante fue que se llevó a cabo con la movilización organizada del pueblo. Los participantes tomaron en sus manos el control de programas, recursos y resultados. Ellos decidieron las acciones y ellos se organizaron para convertirlas en realidad. En los hechos, Solidaridad confirmó que fue un programa del pueblo, por el pueblo y para el pueblo. Les permitió a los participantes enfrentar la adversidad política de los grupos de poder locales y la adversidad social de su circunstancia. Tuvo resultados alentadores en todos los terrenos. Sobre todo, en sembrar una semilla en el ánimo de la gente por la convicción que despertó de que su esfuerzo valía la pena. Solidaridad fue para millones de mexicanos un motivo de orgullo, dignidad y fuerza.

1. Carlos Salinas de Gortari, *El Reto*, México: Editorial Diana, 1988.
2. Carlos provenía de una familia del Estado de México formada alrededor de la cultura del esfuerzo, originaria de Tepexoxuca; su hermano Francisco Rojas llegó a secretario de la Contraloría General de la Federación y fue 10 años director General de Petróleos Mexicanos.

- Carlos, por su parte, fue el promotor incansable de Solidaridad, y posteriormente sucedió a Donaldo Colosio como Secretario de Desarrollo Social. Con gran talento organizativo, lealtad y sensibilidad social, Carlos Rojas hizo una labor excepcional.
3. Véase SEDESOL, *Solidaridad. Seis años de trabajo*, México: Programa Nacional de Solidaridad, 1994. El detalle de los procesos administrativos, presupuestales y de auditoría de Solidaridad está contenido en SEDESOL y SECOGEF, *Programa Nacional de Solidaridad. Información básica sobre la ejecución y desarrollo del programa del 1 de diciembre de 1988 al 31 de agosto de 1994*, México: Miguel Ángel Porrúa. 1994.
  4. Cada una de las 523,000 obras realizadas con Solidaridad están detalladas en un CD Rom publicado en 1994 por la secretaría de Desarrollo Social. Este material incluye también una selección de los reportajes publicados en la *Gaceta de Solidaridad*, por estado y por programas. En ellos se da cuenta de la versión de los protagonistas y participantes en las obras. se incluyen, además, cerca de mil fotografías testimoniales. Los datos están citados asimismo en SEDESOL, *Solidaridad. Seis años*, pp. 30-31; y en SEDESOL y SECOGEF, *Programa Nacional de Solidaridad. Información básica sobre la ejecución y desarrollo del programa del 1 de diciembre de 1988 al 31 de agosto de 1994*, ambos ya citados.
  5. Arturo Warman, *La Política Social en México, 1989-1994*, México: FCE, 1994.
  6. *Gaceta de Solidaridad*, noviembre 30 de 1993.
  7. Véase el reportaje de *Gaceta de Solidaridad* de noviembre 30 de 1993.
  8. *Gaceta de Solidaridad*, julio 31 de 1990.
  9. "Autoevaluación realizada por el comité Técnico de Evaluación de Solidaridad"; basado en una muestra representativa de 16,705 Comités de Solidaridad de siete programas distintos, distribuidos en las 31 entidades de la República. *Gaceta de Solidaridad*, noviembre 30 de 1994
  10. *Ibid.*
  11. Instituto Nacional de Solidaridad, *Testimonio de Solidaridad 6*, México, 1993.
  12. *Así lo hicimos. Premio de Solidaridad a la acción municipal*. México, *El Nacional*, 1993 pp. 38-39.
  13. *Ibid.*, 72-81.
  14. Instituto Nacional de Solidaridad, testimonios de Solidaridad, número 21, 1994.
  15. Para el detalle de cada uno de los actos de verificación y auditoría de Solidaridad, véase "Sistema de Control del Programa Nacional de Solidaridad", en Sedesol y Secogef, *Programa Nacional de Solidaridad. Información básica sobre la ejecución y desarrollo del programa del 1 de diciembre de 1988 al 31 de agosto de 1994*, pp. 221-263
  16. OCDE. *Descentralización e infraestructura Local en México. Una nueva política pública 'para el desarrollo*. 1998.
  17. Sedesol. *Valle de Chalco. Crónica de una transformación en marcha*. México. 1994.
  18. 18. Citado en *Ibid.*
  19. Los datos están consignados en *Ibid.*
  20. *Ibid.*
  21. *Ibid.*
  22. Los tres testimonios emitidos están citados en *Ibid.*
  23. 23. *Reforma, Crónica*, enero 20 de 2000. A mediados del 2000, un canal situado en las afueras de Chalco se desbordó. Sus aguas inundaron algunas colonias. Los comentaristas vinculados al gobierno utilizaron este hecho para denostar al Programa. Lo que no explicaron fue que el canal falló porque las autoridades no le habían dado mantenimiento por años.
  24. A mediados de 1997, un periodista me comentó que pasaría un tiempo en el sur del Estado de México. Le sugerí visitar una comunidad donde se había desarrollado un proyecto de riego con recursos de Solidaridad. Su reporte reflejó el abuso clientelar del proyecto, su inviabilidad, el atropello a la opinión de los campesinos y el posible desvío de fondos. Es decir, también en nombre de Solidaridad se cometieron abusos. Estos hechos reprobables podían ser explicables, aunque no justificables, en un programa que enfrentó inercias de décadas y que contribuyó a realizar más de medio millón de obras en sólo seis años.
  25. *Gaceta de Solidaridad*, noviembre 30 de 1993.
  26. J. Fox, "The difficult transition from clientelism to citizenship. Lessons from Mexico..." *World Politics*, enero 1994, p. 178.
  27. *Ibid.*, nota 41; y D. Dresser. "Neopopulist Solutions to Neoliberal Problems: Mexico's National

- Solidarity Program., *Current Issues Brief*; no.3 (La Jornada: UCSD, Center for U.S.-Mexican Studies, 1991).
28. *Sedesol. Solidaridad. Seis Años de Trabajo*, p. 25.
  29. Véase la distribución de recursos por Estado en el cuadro 3 en *Ibíd.*
  30. *Gaceta de Solidaridad*, septiembre 15 de 1993.
  31. *Gaceta de Solidaridad*, septiembre 30 de 1994.
  32. *Testimonio escrito en Gaceta de Solidaridad*, agosto 31 de 1994.
  33. *Gaceta de Solidaridad*, diciembre 15 de 1990.
  34. *Gaceta de Solidaridad*, noviembre 15 de 1994.

## LAS MUJERES Y LOS HOMBRES DE SOLIDARIDAD

Los resultados del Programa de Solidaridad se mostraron a lo largo del territorio nacional. Sin embargo, era conveniente que los propios participantes expresaran su sentir sobre la repercusión de Solidaridad en su vida cotidiana.

Durante la segunda mitad de los noventa, el programa de Solidaridad fue cancelado. Además, fue objeto de una intensa campaña para desacreditarlo. Solidaridad representaba una de las amenazas más contundentes contra el control vertical y clientelar. Entre algunos intelectuales no faltaron los que se sumaron a esa campaña. Contribuyeron de esa forma a combatir este programa del pueblo, por el pueblo y para el pueblo.

Entre algunos sectores de la sociedad, donde Solidaridad había adquirido un elevado nivel de credibilidad, estas campañas tuvieron impacto adverso. Sin embargo, quienes más padecieron la ausencia de Solidaridad fueron los propios participantes, los pobres entre los pobres.

Por eso, me parece que es mejor dejar a las mujeres y los hombres que fueron parte del programa, expresar el significado y los resultados de Solidaridad.

Solidaridad descrito por los participantes. Su voz confirmó lo hecho y fue el testimonio más contundente sobre el significado del Programa

Los resultados materiales de Solidaridad fueron trascendentes, pero poco pueden decir los números sobre la actitud de los participantes y las repercusiones de su organización. Por eso y para conocer cada uno de los aspectos del Programa de Solidaridad, en los ejemplos que a continuación se presentan he procurado dejar la exposición a ellas y ellos; que sean sus propias palabras, expresiones y modismos los que muestren el significado del programa. La mayoría de los testimonios personales provienen de las entrevistas que los reporteros de Gaceta de Solidaridad realizaron a lo largo del país. Al leerlos, dada su contundencia, algunos pensarán que son las palabras que el gobierno.

Quería escuchar. Sin embargo, si el lector decide revisar las más de tres mil páginas de reportajes publicados por la Gaceta entre 1990 y 1994, encontrará que los aquí citados son sólo unos cuantos relatos que de manera contundente confirmaban la obra de Solidaridad. En ocasiones la prensa mexicana o diversos investigadores los recogieron de manera independiente.1

Es probable que muchos proyectos productivos promovidos por Solidaridad no hayan logrado los resultados que se esperaba de ellos; o que con el paso de los años y el impacto de la crisis de 1995, tal vez las opiniones de muchos participantes se modificaron; pero lo que a continuación se presenta es su expresión cuando participaban en Solidaridad.

De esa manera, procuro que el lector pueda tener una mejor apreciación de lo que Solidaridad significó para los miles de participantes y las millones de familias que recibieron el beneficio de sus obras, así como su repercusión en la organización popular. Son tan sólo unos ejemplos de lo que un pueblo organizado puede alcanzar con su propio trabajo, si se respeta su dignidad y se responde a su justo reclamo. Podrá observarse que, contrario a lo que algunos críticos han mencionado, por lo general ningún entrevistado hace referencia al Presidente de la República ni exalta su figura. Tampoco resaltan la dimensión de las obras o la importancia de los bienes materiales. Lo que destacan los participantes es, sobre todo, su satisfacción personal y comunitaria por el logro alcanzado, la reafirmación de la fuerza de su trabajo organizado y la dignidad que se respetó en ellos como seres humanos.

Estoy convencido que estos testimonios son verdaderas lecciones sobre la grandeza del pueblo mexicano y fortalecen la confianza en su destino cierto.

## Los Comités de Solidaridad

Entre los cuatro principios requeridos para participar en el programa predominó, como se dijo antes, que se organizaran en Comités. Otro principio esencial fue que aportaran parte del costo de la obra. Nada fue gratis.

En seis años se registraron 344,000 comités de Solidaridad a lo largo del país, "de los cuales 250,000 se constituyeron como comités activos: con asignación de recursos, ejecución de obra y vida asamblearia".<sup>2</sup> Cada comité se convirtió en la célula de organización de Solidaridad Dentro del comité se elegía un vocal de control y vigilancia, a quien se le encomendaba la responsabilidad del manejo honesto y transparente de los recursos, lo que recibió el nombre de contraloría social, A través del programa se capacitaron a más de 228,000 vocales de control y vigilancia.<sup>3</sup> Los fondos federales y estatales fueron a su vez auditados por los congresos locales, por la Cámara de Diputados, así como por las instancias de auditoría del Ejecutivo.

Los comités variaban en número de participantes, según la obra o acción que había dado lugar a su creación; muchos se apoyaron en estructuras de organización ya existentes en las propias comunidades, pero en casi todos los casos, sus dirigentes fueron electos en asambleas. Conviene reconocer que probablemente algunos comités funcionaron poco tiempo, pues únicamente se vincularon a la obra que realizaron; otros tuvieron poca consistencia, y sin duda, varios más no trabajaron de acuerdo a los principios de Solidaridad. Sin embargo, los relatos reproducidos a continuación muestran que aquellos en que participaron y se organizaron -y sucedió en miles de comités- la fuerza de los colonos, campesinos o indígenas se hizo evidente en sus convicciones y en sus resultados.

Por ejemplo, en la Ciudad de México, la delegación Alvaro Obregón tenía al inicio de los noventa alrededor de un millón de habitantes, de los cuales medio millón vivía con una carencia escandalosa de servicios; ahí se dio uno de los procesos más intensos de organización en Solidaridad. Comenzó con la formación de comités para introducir servicios que habían esperado por años. En mayo de 1990, una de las participantes, Roberta Pineda, comentó: "Antes no se había hecho nada. [Con Solidaridad] la gente le entró parejo a las jornadas de trabajo y avanzamos rápido en el drenaje". Así, dos mil vecinos, sobre todo mujeres, abrieron cuatro mil metros lineales de cepas en sólo tres días. "Lo más notable, aseguró Roberta, es que sucedió mientras los capitalinos vacacionaban, pues aquí trabajamos brazo con brazo y codo con codo durante jueves, viernes y sábado santos".<sup>4</sup>

En 1990, los colonos efectuaron asambleas generales y por manzana, y formaron comités en cada una de las colonias que las que posteriormente surgieron los frentes de trabajo. Después de un año, esos frentes se transformaron en comités de Solidaridad que contaban con comisiones de organización social, técnica y de recepción de materiales; también tenían un vocal de Control y Vigilancia.

Teresa Romero Bautista, de la colonia Lomas de Becerra, ubicada en la delegación Alvaro Obregón, describió en 1994 cómo se formó su Comité de Solidaridad:

La Alvaro Obregón es una delegación muy dispar; por un lado están las zonas residenciales y por el otro nuestra zona popular, que se encuentra entre taludes y minas, que son verdaderas cavernas, barrancos, laderas. La colonia se ubica en una zona altamente peligrosa. Sin embargo, después de treinta años o más de abandono, un día llega el Programa Nacional de Solidaridad para enfrentar las necesidades que venían de tiempo atrás. Así, para solucionar los grande problemas y necesidades que teníamos, como la introducción de agua, de drenaje y alcantarillado, de transporte, pavimentación, escrituras y alumbrado público, de aquellos servicios que carecíamos casi totalmente, a comienzos de 1989 nos convocaron las autoridades de la delegación. Nos organizamos y formamos los Comités de Solidaridad en todas las colonias. Al principio no entendíamos, decíamos "¿Qué es un comité?" Pero poco a poco fuimos tomando experiencia de lo que es una organización social y la manera de participar en Solidaridad La vía resultó muy sencilla, teníamos que organizarnos en la colonia entre el núcleo de personas que tenemos o teníamos una misma necesidad, pero ¿cómo?, ¿de qué manera lo teníamos que hacer? Pues platicando, dialogando sobre los problemas y sus posibles soluciones, pero con todos los vecinos, porque todos formamos parte del comité. Algunos integramos la mesa directiva, pero todos debíamos participar... Teníamos que aprovechar la oportunidad y salir de una vez del abandono, para

lo cual empezamos a realizar asambleas y democráticamente decidimos qué hacer. Aquí, quiero resaltar cuán importante es la toma de decisiones surgida en asamblea del Comité de Solidaridad, misma que debe ser respetada. Ahí, todos podemos decir lo que queremos y la palabra de todos vale igual. Sin embargo, no es fácil, porque debemos aprender a respetar al vecino; aunque a veces digan cosas que parezcan tonterías o aunque no esté bien, hay que escucharlo.

Creó que en una colonia tenemos puntos de vista diferentes, pero problemas comunes, debemos aprender de todos. De todas nuestras carencias surgió la necesidad de mayor organización social; no queríamos contratistas y nosotros formamos comisiones de trabajo. Por ejemplo, la Comisión de Organización Social sirvió y sirve para organizar a todos los vecinos en la participación; en asamblea democrática se elige a sus miembros. Esta comisión se encarga de programar las tareas y los tiempos. También se formó la Comisión de Asesoría Técnica. Aquí era importante que hubiera gente que conociera de aspectos técnicos; algunos dijeron: "yo conozco de albañilería"... Otra comisión muy importante fue la de Recepción de Materiales, porque teníamos que cuidar los recursos que nos lleguen, como era arena, grava, piedra y cemento... Estamos sacando a nuestra colonia del abandono. Fuimos con la gente, tocando puertas; hubieron vecinos que nos dijeron: "Que lo haga el gobierno", pero fueron la mayoría. Nosotros entendimos que llegó Solidaridad, que este Programa tiene sus principios, y uno de ellos es la corresponsabilidad... Vemos que sólo organizados podemos tener logros, dialogando y concertando con las autoridades. Y esto lo logramos Participando con todos nuestros vecinos, con nuestros comités de Solidaridad, con una organización social ya bien definida, sabiendo ya de lo que somos capaces y lo que podemos hacer... Pero la finalidad de la organización social no es únicamente participar y hacer obras... vemos que la gente vive y piensa diferente... inclusive la delincuencia, que antes era nuestro mayor problema. Ahora que ya ven las calles pavimentadas se retiran... porque ven que estamos organizados.<sup>5</sup>

Como un ejemplo de la elección de los comités, considérese el siguiente relato de Jorge Cabrera Canto, presidente del Comité de Solidaridad de la Colonia Payo Obispo, de Chetumal, Quintana Roo:

La elección se hizo de forma definitivamente democrática. Nos reunimos aquí precisamente en la esquinita, juntamos sillas y estuvimos invitando de casa en casa para que la gente asistiera: Nadie conocía qué era un Comité de Solidaridad, cómo se iba a formar, que funciones iba a tener. Definitivamente, la gente no conocía. Aquí estamos acostumbrados a los presidentes de colonias o de los partidos. Pero en cuanto a comités de Solidaridad pues definitivamente estábamos ciegos, por decirlo así. La mayoría de la gente asistió a la reunión de formación del comité. No recuerdo bien pero asistieron más de 150 personas y se votó democráticamente. Como fueron democráticamente presidente, tesorero, toda las comisiones, de electricidad, de agua potable, de alumbrado. Así de formó. Se fue diciendo quién se identificaba más, se fueron dando nombres, y así fue como se formó el Comité. A mi me eligieron Presidente, al señor Armando Che lo nombraron secretario, don Tomás Méndez fue tesorero y así se fueron determinando las demás comisiones.<sup>6</sup>

Muchas comunidades se habían organizado antes de la llegada del Programa de Solidaridad. Ese capital social del pueblo mexicano fue aprovechado para ampliar los alcances del Programa. La voz de Magdalena Romero Olivares, alguien vivía en Santa María Ahuacatlán, Morelos ilustra con sencillez y profundidad varios elementos esenciales del programa. Había llegado ahí procedente de Ecatepec, Estado de México, pues según su testimonio, buscaba alejarse de "los problemas tan fuertes de contaminación que habían hecho que mi salud se deteriorara. Desde mi llegada a esta colonia, hace ocho años, me he integrado a una vida más sana". Sin embargo, carecían de luz, agua y drenaje, entre otros servicios básicos. En 1994, relató Magdalena,

Cuando salió el Programa Nacional de Solidaridad nosotros ya nos habíamos organizado para mejorar; en lo posible, nuestra colonia... Antes del Programa, el presidente municipal determinaba qué obras se hacían y qué obras no. A partir de 1990, las expectativas de nuestra organización cambiaron. Se nos informó que existía un programa que proporcionaba recursos para realizar obra pública sin preguntar por qué partido votábamos, pero sólo era posible beneficiarse si aportábamos algo. Se nos dijo además que nuestra participación era igual de importante... Decidimos empezar con la luz. Nuestros Comités

de Solidaridad se fundaron bajo la idea de participación corresponsable; asimismo, en las asambleas siempre se buscó el entendimiento de todos para nombrar a los representantes. Esto nos permitió hacer un arduo trabajo pero con alegría. Teníamos vecinos que tenían 18 años de vivir ahí y no tenían luz; llega este programa y en tres años se cuenta con todos los servicios que se necesitan para vivir como un ser humano. (Solidaridad) se acercó a auxiliarnos pero sin pedirnos apoyo político para ningún partido político ni nos chantajearon... Ahora contamos con el apoyo de las autoridades y sin involucrar a los partidos; así la gente trabaja organizada y soluciona sus problemas. Nosotros comprendimos que las acciones de Solidaridad no con una labor de partido, estas acciones son para todos, pueden entrar perredistas, panistas, priístas o del partido que sea; el beneficio es para todos. Con el Programa no sólo la gente ha cambiado, sino también las autoridades... Durante mucho tiempo la solidaridad nos ha ayudado a resolver los grandes problemas, grandes obstáculos y así siempre hemos salido adelante.<sup>7</sup>

Precisamente a partir de estas experiencias directas de la gente es que Arturo Warman escribió que, con Solidaridad, "la sociedad de los pobres y excluidos gana presencia y espacios, obtiene poder. La dignidad y su respeto son el signo de una política social que se abre a la participación de sus sujetos: la libertad es su condición y la justicia su objetivo".<sup>8</sup>

Fue así cómo la elección de los miembros del comité, por medio de asamblea pública, y el requisito de participación organizada, hicieron que Solidaridad fuera democrático; y también eficaz. Al aplicarse en regiones y municipios con presencia de todos los partidos políticos, demostró que era apartidista; así se confirmó en los hechos. En el fondo, al abreviar en las tradiciones de trabajo mutuo y aportación comunitaria, se convirtió en vida diaria, en parte de la cultura que practica respeto y tolerancia. Así se dejaban atrás paternalismo, populismo y subordinación corporativa de la sociedad.

Los comités de Solidaridad que seguían operando de manera sistemática a finales de 1994 rebasaban los 50,000.

#### De Comités a Coordinadoras: un nivel superior de organización popular

En materia de organización popular se dieron dos niveles: el primero, como se mencionó con anterioridad, consistió en la constitución de comités por obra. El segundo nivel consistió en pasar a un plano superior de organización, mediante la integración de las llamadas "Coordinadoras" de comités; éstas consistieron en verdaderos mecanismos de fortalecimiento para las comunidades, al consolidarse con más fuerza, además de tener una mejor presencia ante las autoridades y, sobre todo, ante la propia comunidad. Entre 1992 y 1994 se formaron 1,028 organizaciones de segundo nivel, entre uniones y coordinadoras de comités.<sup>9</sup>

Arturo Flores Saucedo vivía en Irapuato, Guanajuato, en el centro de México. Había iniciado su trabajo con Solidaridad en 1990. Su relato describe cómo integraron su coordinadora, que en su estado se denominó Comité Municipal:

Nuestro Comité Municipal (coordinadora) se formó a través de la participación. Se eligió por comité de calle y luego por colonia, y finalmente el municipal. Actualmente el Comité Municipal está constituido por setenta y cuatro comités de colonias, los cuales se conforman por veinte comités de calles, más o menos... la organización costó mucho trabajo; la gente estaba acostumbrada al paternalismo promovido por antiguos líderes y autoridad, teníamos que cambiar la mentalidad de sólo pedir sin adquirir compromisos y de creer que todos los problemas se iban a solucionar en un solo momento... todos tenían que aportar recursos, que éstos podían ser con mano de obra, con dinero, con materiales o con lo que fuera. La mayoría se incorporó a la idea de "lo que no hagas por tu colonia, por tu municipio, nadie lo va a hacer". Nuestras organizaciones saben que los recursos que aporta Solidaridad no nos los están regalando, sino que son los recursos de la nación, de todos los ciudadanos y que están regresando en obras de beneficio común..

La organización se mantiene informada, para que cuando alguien vea anomalías en los representantes, proponga un cambio ante el supremo órgano de decisión. Que es la asamblea general. Realizamos asambleas municipales cada ocho días, donde se informa del desarrollo del programa, la gestión de los

recursos y los avances en los trabajos que se realizan en las diferentes colonias, Además, cada representante de colonia tiene la obligación de hacer las asambleas con su gente. Las obras terminadas son la mejor garantía de que hemos avanzado incorporando organización voluntaria... lo importante es no imponer ninguna decisión sin consulta, sin participación de la gente para hacer la obra. Todo debe ser un trabajo de carácter comunitario....Al principio, algunas organizaciones y sus líderes sintieron que sus intereses se verían lesionados, ya que anteriormente se exigían cuotas que muchas veces algunos colonos no podían cubrir; ahora significa no lucrar más con los recursos de la gente. La nueva manera de trabajar permitía cualquier tipo de aportación, ya no se aplicaba una tarifa a la que no pudieran responder los miembros de la organización. La participación voluntaria y cívica reemplazó a las cuotas. Al asistir a las asambleas no se les pedía dinero, sino su opinión...

La comunidad se motivó a participar ya concretar más obras a través del Programa Nacional de Solidaridad. Durante estos trabajos se reemplazaron a muchos líderes tradicionales, el sistema de dotación de credenciales y la exigencia de cuotas dejó de funcionar; la gente ya no necesitaba traer una credencial para poder tener la posibilidad de acceder a la dotación de servicios... Al principio, nuestras asambleas se realizaban en el local de un partido político. Con el tiempo empezamos a tener algunos problemas porque la dirigencia del partido nos quería condicionar, nos proponían ingresar al partido. Decidimos, en asamblea, buscar otro lugar, para continuar siendo una organización autónoma. Para construir las oficinas de nuestro Comité Municipal, la gente se animó, empezó a cooperar para construir lo que hoy llamamos la Casa de la Solidaridad; todos cooperaron pegando tabiques, escarbando zapatas, echando colados, niños, mujeres y señores trabajando para nuestra casa...

Nuestros trabajos de Solidaridad no tienen filiación política. Cuando se consulta para la obra no se pregunta de qué partido se es; pisa el charco de agua en una calle sin pavimentación tanto el que no es de un partido como el que sí tiene filiación partidaria. En las asambleas realizamos pláticas donde acordamos quitarnos las playeras de los partidos y ponemos la de Solidaridad Después de analizar, priorizar, ejecutar y evaluar la obra, nos volvemos a poner la camiseta de los partidos y votamos. No damos ni quitamos apoyos por cuestiones partidistas. Tenemos prácticas políticas para buscar solución a nuestros problemas en las mesas de concertación; logramos acuerdos a través de nuestra capacidad de organización. Nuestros objetivos siempre los hemos logrado a través de la concertación. En las asambleas de base se dan fuertes discusiones, pero se pueden resolver a través de invitar a los compañeros a fundamentar bien su posición y proponer los posibles cambios que se requieren, siempre y cuando su propuesta sea aceptada a través del voto de la mayoría del grupo. Nosotros pensamos que esta forma de trabajar y de organizarse puede crear nuevos liderazgos solidarios comprometidos con el bienestar social.<sup>10</sup>

El avance en Guanajuato era tan dinámico que, para marzo de 1994, los miembros de las coordinadoras realizaron en San Miguel Allende un congreso donde dirigentes sociales de la mayoría de los municipios del Estado decidieron crear la Dirección Estatal Unificada de Solidaridad, integrada por el presidente y el secretario de cada consejo o comité municipal. <sup>11</sup>

En la delegación Alvaro Obregón, donde habían trabajado tan intensamente en formar sus comités, pronto dieron también el paso a integrar la coordinadora. En 1992, durante cuatro semanas, efectuaron 160 asambleas para agrupar a los vecinos en catorce coordinadoras regionales. Teresa Romero, la entusiasta dirigente, resultó electa para la coordinadora número 3. Teresa comentó:

Las coordinadoras no mandamos, únicamente jerarquizamos las solicitudes y hacemos el papel de enlace entre los comités y las autoridades delegaciones.

Por su parte Martha Lilia Sánchez, de la coordinadora número 2, precisó el método de trabajo de las coordinadoras:

Una vez que se cuenta con el listado de necesidades, éste se somete a votación en el seno de la coordinadora, lo cual se repite durante la asamblea de las catorce coordinadoras, de tal manera que al presentarse ante las autoridades delegacionales tienen una sola propuesta que ha sido discutida desde la base.

Cada semana las coordinadoras se reunían con los frentes de trabajo y los comités de Solidaridad para captar las necesidades de las obras. Así, para 1993 reportaron que habían introducido el pavimento en 76 colonias; guarniciones y banquetas, en 30 colonias; escalinatas -por lo empinado y agreste del terreno- en 47; y en 78 colonias fueron construidos muros de contención -para evitar deslaves.

Pronto enfrentaron antiguos caciques, que operaban el control clientelar de la nomenklatura. Su labor eliminó a quienes manipulaban y lucraban con las necesidades de los demás. Blandina Nuñez, de la coordinadora 11, lo explicó:

Antes el material para obra que proporcionaba la delegación quedaba en manos de una sola persona que ilícitamente lo cobraba o lo usaba para fines personales o políticos; ahora, en cambio, las coordinadoras buscan que el presupuesto se reparta equitativamente entre las comunidades de escasos recursos y se vigila el buen uso que se haga de él.<sup>12</sup>

Para fines de 1993 el propósito de las mujeres y hombres organizados en la Alvaro Obregón era, de acuerdo a lo expresado por Guadalupe Sánchez, de la coordinadora 6, establecer la constitución del consejo interdelegacional de coordinadoras y comités de Solidaridad.

En el norte del país, en Cananea, Sonora, también se formaron Coordinadoras de Comités. Ricardo Soto Moreno, presidente del Comité de Solidaridad, Mesa Sur y coordinador de la "Mártires de Cananea", afirmó en 1992:

Realmente nuestro trabajo comienza en 1980, en nuestros barrios, Todos creíamos en Santa Claus, llegaron presidentes municipales, que prometían que a través, del voto popular se llevarían a cabo obra, en beneficio de la comunidad, pero pasó el tiempo y no tuvimos ningún eco Siempre teníamos las esperanzas de que llegara un rayo de fuerza y de luz. Sin embargo, fue hasta 1989 cuando al inicio de este programa de Solidaridad nos involucramos Primeramente trabajando en los grupos comunitarios de 1980 a 1989. Trabajamos llevando drenaje, electrificación, cambio de tuberías añejas Nuestro barrio de Mesa Sur es uno de los más populosos de Cananea y urgía tener una transformación, y fue en 1989 cuando gracia, a la iniciativa de Pronasol pensamos que el Programa era un beneficio de toda la comunidad A través de los medios de comunicación vimos que las obras se estaban ejecutando Ya integrados como grupos comunitarios pasamos a formarnos en grupo de Solidaridad Tuvimos mucha apatía al principio porque muchos no creían en el Programa, pensábamos que era temporal y que nos iban a dejar con la brocha colgada, pero no. No fue así, paso a paso nos fuimos dando cuenta que el Programa iba funcionando como tal, no sólo en el aspecto que a nosotros, nos convenía, pavimentación. Pronasol iba mas allá en el alumbrado, Escuela Digna, etcétera vimos que es un Programa positivo y eso fue lo que nos impulsó

Había unos grupos radicales que no querían participar, nosotros tocamos sus puertas para convocarlos a reuniones de trabajo en donde formamos nuestro comité. Había grupos que nos decían que eran grupos de oposición, entonces nosotros llegamos a esos grupos tocando puertas, platicando, haciéndoles conciencia de que no era trabajo partidista, sino pluralista, que el beneficio no era para determinadas personas, que la obra iba a ser para todos y al paso del tiempo se dieron cuenta que así fue. Y nos integramos ya como grupo de Solidaridad en 1990, y empezamos" recabar fondos para llevar a cabo la pavimentación. Hasta cierto punto lo de las cuotas lo veían con desconfianza; sin embargo, se dieron cuenta que esta cosa iba cobrando formalidad. Y así fuimos haciendo rifas, bailes, tamales, en fin. Cuando llegaron los recursos empezamos a traer obra que ahorita ya marcan un 65%. Es un orgullo contar con un barrio digno aunque tenemos una obra al 65% y creo que no vamos a terminar, porque a Solidaridad la vamos a convertir en un doctorado, de que la obra no termine. Nos tocó estar en la Tercera Semana de Solidaridad en la Ciudad de México, en el Auditorio Nacional, y reafirmamos que el Pronasol continuará. De estos aspectos Cananea ha tenido una gran transformación. Hasta el momento hay 117 comités de Solidaridad, pero no sólo son 117 comités, son los beneficios que se están dando en estos momentos. Hay otros grupos que están pugnando por hacerse comités de Solidaridad, por barrios y por colonias, porque están viendo todos los beneficios que traen. Es por eso que digo que esto no debe terminar, como en el caso de nuestro barrio, si la obra

ya se va a terminar, queremos darle conservación, limpiarla, de que no se caiga, si nos costó tanto hay que conservarla. La Coordinadora ve por cada obra que se está desarrollando en nuestro barrio, cada cierto tiempo vamos a ver qué se ha hecho... Trabajamos mucho en estos aspectos, hacemos juntas cada viernes para proponer la obra, en base a los más prioritarios. 13

El Presidente Municipal de Cananea en esa época, Gildardo Monge, agregó:

Yo creo que la base ha sido trabajar en la organización social. Cananea, creo que por excelencia, ha sido solidaria. En 1989 Cananea estaba muy mal en lo económico. En lo social había un rechazo al gobierno por lo de la mina. Entonces me tocó estar con el Presidente de la República en México, a quien se le solicitó el Convenio de Solidaridad con Cananea. Esta solicitud la hizo un compañero. (Después) las coordinadoras presentaron una propuesta a nuestro consejo municipal. ..Éstas son experiencias que nos permitieron definir otros rumbos. Los muchachos ahora en las reuniones o en sus escuelas hablan de Solidaridad, hay una cultura que están asimilando... Sabemos que somos capaces de organizarnos y nos da resultado, y todo en base a eso, a verdadera conciencia y cooperación, a hacernos muy solidarios con las necesidades de la comunidad. Las políticas nos las ha marcado la gente. Sobre todo rescatamos el derecho que tienen ellos a proponer y hacer las cosas. Yo creo que México se había movido siempre de esa manera, Bueno, tuvimos la oportunidad de meternos a esto con conocimiento y no nos estrellamos con una pared. La desciframos, esto fue una gran ventaja. 14

EN Querétaro, la colonia popular Reforma Agraria era la que tenía mayor densidad demográfica. Con su movilización y Solidaridad lograron introducir la luz eléctrica, agua potable y drenaje para todos; construyeron un mercado y la unidad deportiva, a la cual pensaban agregarle una alberca. Después de varios años de intensos trabajos comunales y de organización de comités, a principio de enero de 1992 formaron la Coordinadora de Comités de Solidaridad. Sesionaban los miércoles por la tarde y un día después de reunían con los Comités; en tanto las once coordinadoras de la ciudad de Querétaro realizaban asambleas conjuntas cada quince días, a las cuales asistían los funcionarios estatales y municipales. El Instituto Nacional de Solidaridad les daba capacitación y asesoría. Fueron competentes para elaborar los proyectos técnicos y manejar directamente los presupuestos. Por eso afirmaron que, con Solidaridad, "las obras se realizan más rápido y con mejor calidad"; se da empleo a la gente de la comunidad y los recursos e estiran". 15

En junio de 1993, en el sureste, en Mérida, Yucatán, los colonos organizados formaron su Consejo Municipal de Coordinadoras de Comités de Solidaridad. Fue integrado por dos representantes de cada una de las ocho coordinadoras de Solidaridad. Como presidente del Consejo Municipal fue electo Julio Castillo, viejo sindicalista y luchador social, quien fuera militante del extinto Partido Comunista Mexicano (PCM). En un lugar de definidas preferencias partidistas entre el PRI y el PAN, don Julio declaró en relación a su elección: "Ésta es la muestra de que a la verdadera organización social no se le impone partido". Castillo afirmó que el Consejo se creó por una necesidad de consolidar la organización de la sociedad civil. Durante varios meses llevaron a cabo asambleas en cada una de las colonias populares de la ciudad hasta integrar las ocho coordinadoras, las que semanalmente realizaban reuniones plenarias. Don Julio aclaró un aspecto que era esencial en el proceso de integración de las Coordinadoras y para su permanencia:

El Consejo no es una instancia cupular o superior, sino un punto de apoyo, de unión, de conciliación entre los comités y sus respectivas coordinadoras... La sobrevivencia de nuestra organización depende únicamente de nuestra propia fuerza, de que logremos consolidarnos como grupo y que estemos capacitados. Ya lo dijo el mismo presidente Salinas, que vamos allegar hasta donde nosotros mismos queramos y aquí decidimos tomarle la palabra. 16

Como en Sonora, Yucatán o Quintana Roo, Querétaro o Guanajuato, muchas colonias populares en zonas urbanas fueron convertidas en comunidades por la rapidez de su poblamiento debido a la migración, y también debido a los lazos comunes por el trabajo solidario llevado a cabo por ellos. Entre ellas destacó, por ejemplo, San Bernabé en Nuevo León, con 26 colonias donde vivía un cuarto de millón de personas y que se distinguió por su importante movilización en comités; sobresalió por convertir el tiradero municipal de basura en una nueva área verde. Por otro lado estaba el ejemplo de Chimalhuacán en el Estado de México, donde los trabajadores electricistas lograron una hazaña similar a la de Chalco, al introducir la luz en sólo unos meses en lugar de años; también se construyó la biblioteca, el hospital y se inicio la pavimentación.

### La rehabilitación de escuelas: el Programa Escuela Digna

EN 1991, en el estado de Oaxaca, el profesor Roberto Martínez Cruz comentaba con gran irritación sobre las condiciones en que se encontraba su escuela primaria antes de la llegada de Solidaridad: “Los baños era un asco, había goteras en los salones de clase y constantemente se robaba mobiliario de las aulas por carecer de protección metálica”: Se trataba del plantel Revolución, en el municipio de San José Chiltepec, enclavado en la región del Papaloapan, el “río de las mariposas”, que nace en el Estado de Oaxaca. Para rehabilitar la escuela, padres de familia y maestros se organizaron con recursos del programa Solidaridad para una Escuela Digna. Jesús Avilés, quien participó de manera entusiasta en esas labores, recordaba: “Eran trabajos sencillos, pero laboriosos. La impermeabilización de techos es una tarea pesada en esta zona donde la temperatura media en el día es de 35 grados centígrados. En ocasiones el calor era sofocante; en otras, la lluvia no dejaba trabajar”: La comunidad aportó su tequio. Es decir; la forma ancestral y comunitaria de trabajar de manera voluntaria seis o siete horas, cuando menos. Igual había sucedido en otra localidad del estado, en Santo Tomás Mazaltepec, en los Valles Centrales de Oaxaca; ahí, Ezequiel Zavaleta, padre de familia de la Escuela Ignacio Zaragoza, afirmó que “la población 'jaló parejo'. Vinimos como 50 padres de familia a pintar las aulas y repellar los muros. También colaboramos en la colocación del petatillo en los techos. Tequiamos, no importa que fuera entre semana o en sábado o domingo. Lo importante era colaborar con la comunidad”. El director del plantel, Leonardo Matadamas, afirmó: “ Ahora la escuela es otra; así hasta da gusto venir a trabajar”. 17

En Huixtán, Chiapas, hicieron un gran esfuerzo para restaurar la escuela Cristóbal Colón. De la colaboración y organización solidaria derivó un gran orgullo. Miguel Ángel Martínez Ramiro, miembro del Comité de Solidaridad, comentó en 1993:

Cuando se contratan constructoras, las obras no quedan bien. En cambio, con Solidaridad como es por administración y participación de la propia comunidad, las obras sí se terminan, y bien. ..Hemos cambiado de mentalidad. Ahora la comunidad está dispuesta a cooperar, porque las obras, como la rehabilitación de la escuela, ya son un hecho. Vamos a seguir funcionando en el comité, porque necesitamos mantenerla bien. La idea que tenemos es servir al pueblo.18

En el otro extremo del país, a casi 3,000 kilómetros de distancia, en Tijuana, Baja California, donde la elevada dinámica demográfica se sumaba a los rezagos acumulados, resultaba indispensable rehabilitar la primaria Ernestina Amaya Madera de la colonia Pedregal de Santa Julia. El director Jesús Velasco, comentó en 1993 que con los recursos de Solidaridad habían instalado malla ciclónica alrededor del edificio, para darle más seguridad al plantel; pudieron también terminar dos aulas y poner ventanas, así como instalar el sistema eléctrico. El profesor Velasco agregó:

Estamos en un barrio pobre al que cada día sigue llegando gente, aumenta la población de una manera desmedida. Todas las obras que hemos hecho no las hubiéramos podido hacer sólo con el entusiasmo y las actividades de los padres de familia, porque, repito, nuestra colonia es de gente muy pobre. Las mamás de los niños son las que más han colaborado, trabajaron con palas y picos para hacer la cimentación de la malla del cerco, aproximadamente 60 de ellas hicieron esa labor. Por parte de la escuela les ofrecimos tortas, pero nos dijeron que no era necesario, que hacían ese trabajo con mucho gusto y sin necesidad de que se les pagara, ni con comida.19

Cerca de ahí, en la colonia Simón Bolívar, Guadalupe Hernández, secretario del Comité de Solidaridad para Escuela Digna, de la primaria Santos Valdez relataba cómo habían puesto cemento al patio del colegio y construido un salón de clase:

Antes de que se cubriera con concreto, el área era una laguna, pues cuando llovía se encharcaba el agua. Entre los padres y maestros la fuimos rellenando con tierra y piedras. Solidaridad aportó el concreto y nosotros pusimos la mano de obra. Igual pasó con el salón: el programa puso los materiales y nosotros lo levantamos. Como el cuartel militar queda cerca, algunos soldados son nuestros vecinos y sus hijos estudian aquí. Tanto para hacer los salones como la plaza cívica, nos ayudaron los soldados, juntos hicimos la cimentación de las aulas y la plaza. 20

En el centro del país, en la escuela primaria Benito Juárez, de la cabecera municipal de Ocoyoacac, en el barrio San Juan Coapanoaya, Estado de México, los padres de familia se habían organizado tiempo antes para conseguir que el Programa los atendiera. "Con esa petición llegamos hasta el Palacio Nacional", comentó Miguel Flores Salazar, uno de los precursores de esa demanda y en 1992 presidente del Comité de Solidaridad. La movilización empezó por el peligro que representaba la inclinación creciente de la barda perimetral del edificio, construida 50 años atrás. Había que evitar un accidente entre los niños. El 3 de abril de 1992, en el patio principal de la escuela hicieron la elección de su Comité de Solidaridad. Resultaron electos, como presidente del comité, Miguel Flores -padre de dos alumnos, y de dos más que ya habían egresado-, y otros compañeros. Ellos ejercieron las funciones correspondientes a sus cargos; relataron que "también las que hubo necesidad de realizar para sacar adelante la escuela". Miguel comentaba entonces que "investigamos precios de materiales y mano de obra para que el dinero rindiera más... las aportaciones de cada padre de familia por 31 pesos y los recursos de Solidaridad, permitieron alcanzar un total de 26,115 pesos".<sup>21</sup> Un mes después, previas reuniones con los padres de familia, decidieron emprender las primeras "faenas". Miguel recordó: "Fue el 1 de mayo, y escogimos esa fecha como símbolo, para celebrar el Día del Trabajo como se debe, trabajando". Esa ocasión asistieron 118 personas, y en ocho "faenas" posteriores concluyeron el resto de la obra, con una concurrencia total de 561 personas, entre padres de familia y maestros.

Un factor que favoreció la nutrida participación de los padres y maestros fue sin duda la concientización lograda por el comité y, al mismo tiempo, la tradición vigente de colaboración en su barrio. Con su entusiasta labor no sólo arreglaron la barda, sino que pintaron paredes externas de trece aulas y dos anexos, edificaron la casa del conserje, techaron una tribuna con capacidad para 400 alumnos y el local de la cooperativa escolar. El comité decidió mantener su organización hacia un propósito superior: contribuir a elevar la calidad de la educación que recibían sus hijos. Por acuerdo unánime, al año siguiente organizaron un festival en el que, además de torneos deportivos con otras escuelas, se incluyeran actividades para evaluar el aprovechamiento académico de los alumnos. Se las arreglaron para proporcionarles ciclos de conferencias sobre historia y cursos de expresión artística, a los que invitaron a catedráticos del Instituto de Cultura del Estado. Miguel agregó con evidente entusiasmo:

Ahora lo que necesitamos es motivar a los maestros para que le echen más ganas. Nos interesa mucho que enseñen bien, y por eso pensamos darles algún estímulo, como regalar un coche, bueno aunque no nuevo, al profesor más destacado por su labor educativa. Ya pensaremos qué otra cosa podemos hacer para tener los mejores alumnos y maestros.<sup>22</sup>

En septiembre de 1992 recibí en Palacio Nacional a Miguel ya los miembros del Comité para entregarles el Premio a la Acción comunitaria que cada año otorgaba Solidaridad; lo recibieron por ser uno de los comités más trabajadores en su entidad. Este reconocimiento fue extensivo, por méritos propios, a los 340 padres de familia de la escuela Benito Juárez, al personal docente y directivo, ya todos aquellos que contribuyeron para hacer realidad esa tarea de profunda participación popular y comunitaria.

De la misma manera, en cada uno de los 31 estados de la República y el Distrito Federal, se llevó a cabo este programa de rehabilitación de planteles construidos a lo largo de decenios, por muchas generaciones y con un gran esfuerzo. Las crisis recurrentes, y la presión demográfica que llevó a construir nuevas aulas, habían hecho que no se dispusiera de suficientes recursos para el mantenimiento de las escuelas existentes. Al inicio de mi gobierno había alrededor de 120,000 escuelas públicas en todo México. Mediante la amplia movilización de padres de familia y maestros, auspiciados por el programa Solidaridad para una Escuela Digna, habilitamos y dignificamos a 119,706 escuelas, lo que benefició a más de 19 millones de alumnos en todo el país; prácticamente todas las escuelas públicas de México fueron atendidas con este esfuerzo organizado.

#### Construcción de Nuevas Escuelas

El profesor Juan Gómez Hernández relatarla tiempo después que había decidido plantear las necesidades de sus alumnos de una manera diferente; no con un discurso ni con un acto de protesta. En realidad compuso una canción para llevar a los niños a la verbena popular con el propósito de que los escuchara la comunidad. Se encontraban en Ciudad Valles, una gran comunidad en el Estado de San Luis

Potosí, en el centro-norte de México. El maestro estaba desesperado, pues los estudiantes de esa colonia popular, llamada Vista Hermosa, se tenían que sentar en piedras para tomar la clase. Y lo peor del caso es que, al no disponer de local para la escuela, habían tenido que hacer uso de una casa que no se utilizaba de día, pero que de noche la operaba un negocio llamado "El Brasilia". Se trataba de un prostíbulo. Ya habían hecho peticiones para que les construyeran sus aulas pero, según relataba Francisca Zúñiga, una de las madres de familia más entusiastas del lugar, "nos trajeron mucho tiempo haciendo censos y nadie resolvía nada". El profesor Gómez aventuró a llevar su composición el 6 de junio de 1990; tocó la guitarra, su esposa el acordeón, y esa noche los alumnos cantaron a coro en la plaza pública:

"Los que le cantamos  
somos de una escuela  
de nueva creación  
no tenemos aulas,  
hay disposición."

Esa noche los escuchó el pueblo. Y también el Presidente de la República, ya que me encontraba en esa comunidad en la gira semanal de trabajo, y al finalizar la jornada había querido sumarme a la fiesta del pueblo. A la mañana siguiente, fuera de programa, me dirigí a la colonia Vista Hermosa; era todo, menos "hermosa". Alrededor de 300 familias vivían en calles sin pavimentar, casas sin agua potable; y resaltaba la ausencia de una escuela. En respuesta a su propuesta-petición ("no tenemos aulas, hay disposición"), les sugerí que se pusieran de acuerdo a través de Solidaridad. Ofrecí que si se organizaban construiríamos la nueva escuela.

Las mujeres, con gran decisión participativa, se organizaron y formaron sus comités de Solidaridad y clausuraron los cabarets; además, contribuyeron en la introducción del agua potable, pagaron la instalación por toma según sus posibilidades (dinero que además se fue a un fondo comunitario con el que atendieron otros programas), y se terminó de electrificar la colonia.

Sobre todo, las mujeres se sumaron con gran entusiasmo a la construcción del plantel. El 4 de abril de 1991 regresé para compartir su alegría durante la inauguración de la nueva escuela; contaba con ocho aulas, plaza cívica, sanitarios y cancha de fútbol. Les faltaba el equipo de sonido, pero el profesor Gómez dijo "para cómo estábamos, el ruido lo hacemos ahora nosotros. Además, tenemos agua y luz ¿qué más podemos traer?" Cuando los dejé, estaban ya preparados para establecer en el antiguo "Brasilia" una sala de cultura y talleres de carpintería para los jóvenes; y sabían bien qué hacer: "El primer paso es elaborar un proyecto y formar un comité", decía el maestro.

Así como se levantó la escuela de la Colonia Vista Hermosa, durante seis años con Solidaridad se construyeron 81,350 aulas, laboratorios, talleres y anexos, en beneficio de casi 3.3 millones de alumnos.

Por cierto, el último verso de la canción entonada por los niños de Ciudad Valles decía con toda intención:

"y con mucho afán  
digo sin cesar:  
¡Viva Solidaridad!"

Becas, alimentación y atención a la salud infantil:  
Niños en Solidaridad

En 1993 Juana Acevedo Arellano tenía ocho años de edad y era muy retraída; los maestros observaban que se alejaba de cualquier grupo y reprobaba los exámenes. No había podido pasar del primer año de primaria. Sus compañeros, de acuerdo al método determinado por el programa Niños en Solidaridad, decidieron por medio de una votación que ella debía ser beneficiada con la beca mensual de 118 pesos, la despensa que incluía y la atención médica gratuita. Su profesora, Amparo Rosas comentó:

Con la beca, ahora hasta parece otra persona. Ya no se aparta de los demás y se le ve segura. Le están

"entrando" las letras en la cabeza y poco a poco aprende a leer y escribir. En este mismo caso estaban otros alumnos, cuya retentiva ha mejorado significativamente.<sup>23</sup>

Como Juanita, otros 24 niños que asistían a la escuela Francisco R. Gómez recibieron esa beca en la comunidad campesina de Miravalles, situada en el municipio de Compostela, en el estado de Nayarit. Sucedió que muchos pequeños se encontraban desnutridos, enfermaban con frecuencia y los desmayos eran comunes. En este contexto, la maestra Rosas reflexionó:

La ayuda de la beca ha sido fundamental para el buen rendimiento de varios alumnos, quienes antes no desayunaban ni tenían los útiles necesarios para asistir a clases.<sup>24</sup>

En el ejido La Escondida, municipio de Linares, ubicado en la parte centro-sur del estado de Nuevo León, Guadalupe Soto Carrera salió electa, junto con otros 24 alumnos de la primaria Francisco I. Madero, para recibir la beca de Solidaridad Graciela Sánchez, madre de familia, comentó sobre el método de selección:

Los mismos alumnos eligieron a sus compañeros, como en la tele. Esa decisión se respetó. y cuando el Comité de Niños en Solidaridad, formado por madres de familia, conoció los nombres de los alumnos seleccionados, no hubo ninguna objeción.<sup>25</sup>

Con este aliciente se empezó a observar la cooperación de las propias mamás, en labores en beneficio de la escuela, "y los niños le ponen mayor atención a sus estudios, porque estamos más al pendiente de ellos", agregó Regina Villalobos, tesorera del Comité. <sup>26</sup> En correspondencia:

las madres de familia damos fatigas en labores de limpieza del plantel, participamos en actividades para recaudar fondos económicos en beneficio de la escuela, y estamos muy pendientes del aprovechamiento escolar de nuestros hijos, sobre todo del becario.

La profesora María Elisa García Mercado, directora de esa escuela, recordaba que también habían recibido recursos del programa Escuela Digna, con los que la remozaron sustancialmente. La maestra García Mercado comentó:

En la escuela tenemos buenos maestros, y si los alumnos no rendían más en su aprovechamiento escolar era por la falta de alimentos. A partir de que los niños recibieron la beca se ha notado el cambio, han mejorado mucho. Y no sólo ellos, en general la comunidad ha tenido un cambio muy positivo; ahora se preocupan más por todos los niños. Ahora se nota más solidaridad entre las familias, las madres que asisten regularmente a las juntas de la escuela han alcanzado un gran nivel de cohesión social.<sup>27</sup>

Como a Juana ya Guadalupe, entre 1991 y 1994 se otorgaron becas a un millón ciento sesenta y nueve mil novecientos treinta y dos niños de educación primaria; además, para enriquecer su alimentación se entregaron 18.2 millones de despensas, y se les atendieron con 4.4 millones de consultas médicas, aproximadamente.

Para auxiliarnos en la supervisión de este sensible programa, invitamos a un buen número de profesores jubilados a volver a servir a su país. El programa Solidaridad con los Maestros Jubilados movilizó a más de seis mil de ellos, y les proporcionó un complemento mensual de 500 pesos. Minerva Ceballos Martínez, una abnegada maestra que estaba jubilada después de 30 años de servicio, señaló en 1994:

Yo participaba en el estado de Guerrero con labores de asesoría en coordinación con los padres de familia integrantes de los Comités de Niños. Estábamos al pendiente de que lo recibieran niños que realmente lo necesitaban y que los padres lo aplicaran precisamente a favor del niño. Los niños becados han registrado un aprovechamiento escolar bastante bueno, especialmente en sus calificaciones finales.<sup>28</sup>

### Programa Hospital Digno, rehabilitación de hospitales

El Hospital Infantil Eva Sámano de López Mateos, de la ciudad de Morelia, Michoacán, se inauguró en 1964; más de un cuarto de siglo después, Felipe de Jesús Domínguez, director del hospital, comentaba que durante esos años "se fue deteriorando. La cobertura y la atención los infantes crecieron en forma explosiva, pero no así los espacios de consulta y especialización. A la insuficiencia y al deterioro se agregaba la falta de equipo médico".<sup>29</sup> Ante esa situación, que afectaba a muchos hospitales en el país, el Programa de Solidaridad convocó " médicos, enfermeras y personal de intendencia a integrar su Comité para rehabilitarlos. En el caso del hospital de Morelia, los médicos organizaron su comité de Solidaridad. El presidente del comité señaló en 1993 que "al principio había escepticismo, desconfianza e incertidumbre..., pero la primera tarea del comité consistió en definir las obras más urgentes", Con entusiasmo repararon y ampliaron el área de consulta externa, con lo que casi duplicaron la atención a los niños. El entusiasmo y la organización no terminó con eso, sino que continuaron organizados para comprar -bajo su control- los materiales y equipos de los laboratorios de análisis clínicos y radiografía. Con su corresponsabilidad, rompieron la centralización de adquisiciones desde la Capital de la República, con lo que también elevaron su eficiencia. El hospital llegó a alcanzar prestigio nacional en el tratamiento del cáncer infantil. Recordaba el doctor Domínguez que "cuando los doctores y directivos de un centro médico adquieren un bien, están comprometidos con su correcto funcionamiento". Finalmente el doctor Domínguez concluía:

Soy un convencido del Programa "Hospital Digno". Todos los que trabajamos en el nosocomio nos sentimos comprometidos en una empresa trascendente, de profundo beneficio social.<sup>30</sup>

En el sureste del país, en Villa Hermosa, capital del estado de Tabasco, a principios de los noventa el Hospital Rodolfo Nieto Padrón tenía casi diez años sin los apoyos suficientes para su adecuado mantenimiento. Mediante el desvelo de sus médicos y del patronato que tenía, habían logrado labores básicas, mas no bastaba para reparar las áreas que requerían atención inmediata para proporcionar un servicio adecuado; sobre todo si se considera que desahogaban 60,000 consultas al año, 6,500 cirugías, y atendían a 1,500 pacientes en urgencias. En septiembre de 1992, después de exponer su situación ante Donaldo Colosio y Carlos Rojas, fueron incorporados al programa. Alentados por el doctor Lucio Lastra, director y fundador del hospital, formaron un comité de Solidaridad. Con su participación, los recursos asignados rindieron notablemente, pues no sólo lo rehabilitaron, sino que adquirieron equipo e instrumental médico. Con los ahorros, compraron un sistema de cómputo para microfilmear la historia clínica de los pacientes. La participación directa de los doctores, enfermeras y personal del hospital fue también motivo de aliento y estímulo; y la respuesta popular no se hizo esperar: María Hernández, quien acudió a los servicios Jara su familia, afirmaba orgullosa en 1993: "No hay otro lugar en Tabasco que de mejor atención, ni médicos que sean tan buenos como personas y como profesionistas."<sup>31</sup>

Entre 1991 y 1994, mediante el programa se rehabilitaron 234 hospitales a lo largo de todas las entidades federativas.

Como complemento de la rehabilitación de hospitales, emprendimos en 1993 un programa de ayuda y estímulo a las enfermeras. Refugio Romero Bernal, enfermera auxiliar del Hospital Miguel Hidalgo, de Aguascalientes, elogió la rehabilitación de su hospital pero comentó sobre su circunstancia: " Anteriormente estaba muy caído y ahora las instalaciones y el equipamiento son de primera; no obstante los sueldos están rezagados". Por eso, entre 1993 y 1994, se apoyaron a alrededor de 31,000 enfermeras. Refugio fue una ellas, y comentó:

Llevo 20 años trabajando y nunca había recibido un reconocimiento tan contante y sonante. El apoyo me levantó la moral y me dio nuevas fuerzas para seguir adelante. Me siento útil a la sociedad.<sup>32</sup>

El Director del Hospital agregó: "El programa Enfermeras en Solidaridad debe continuar, porque se ve un cambio en la actitud de las trabajadoras de la salud, su trato es más cálido y su disposición para el trabajo es mayor"

## IMSS-Solidaridad

En diciembre de 1988 pusimos en marcha el programa de salud para comunidades aisladas; lo ubicamos dentro de una institución que era ejemplar en su operación y en su atención: el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS). El propósito consistía en que los servicios se organizaran por regiones y zonas, mediante un grupo multidisciplinario que garantizara tanto una atención directa a las unidades como un adecuado abastecimiento de material médico. Requirió convocar a las comunidades que aportaron los terrenos, y contribuyeron en la construcción de las unidades. La participación fue importante y se involucra en las campañas en favor de la salud. Se establecieron relaciones con las "parteras empíricas", los médicos tradicionales y con los promotores voluntarios. El servicio social de médicos se volvió fundamental.

Sonia Quezada Bolaños, de la Unidad Médica Rural de Ixtlán, Oaxaca, comentó sobre su experiencia:

Durante el año de servicio social tenemos realmente la oportunidad de convivir con la gente de nuestro país y vivir sus problemas en carne propia. Como el programa IMSS-Solidaridad es integral, nos vinculamos con los problemas de la comunidad y participamos en acciones de prevención y de atención primaria a la salud. Yo me acerqué mucho a los médicos tradicionales ya las mujeres que querían ser promotoras de la salud. Pronto gané la confianza de la gente que empezó a asistir a la clínica.<sup>33</sup>

Arturo Ruiz del Hospital Rural de Ixmiquilpan, Hidalgo, afirmó: "Las actividades que se realizan incluyen aspectos de prevención, detección, asistenciales y comunitarios, donde la participación de la comunidad desempeña un papel muy importante".<sup>34</sup> Las unidades médicas rurales y los centros de salud que construyó el programa fueron parte de las que se edificaron a lo largo del país: se construyó una nueva unidad médica cada día de los seis años de mi gobierno.

Con organización popular, más agua más rápido a más gente.

En Anenecuilco, Morelos, nació Emiliano Zapata. Ahí había yo iniciado mi campaña presidencial a finales de 1987, para reafirmar mi compromiso con las mejores raíces históricas de los mexicanos. Pero Anenecuilco no sólo quería mantener la memoria de su pasado; también reclamaba un mejor futuro. Ya pesar de que su nombre significa "donde el agua corre turbulenta", uno de los problemas principales de Anenecuilco era la falta de agua potable para sus 5,000 habitantes. La comunidad se distinguió por su entusiasta participación para construir el cárcamo o depósito de agua potable. Doña Silvina López, vecina del lugar, comentó en 1994:

En mi calle yo fui una de las promotoras de formar un Comité de Solidaridad. Animé a mis vecinos, los motivé diciéndoles que el beneficio sería para los niños. : el pueblo iba caminando poco a poco, muy despacio; pero en los últimos años los cambios se aceleraron. Las calles se han compuesto mucho, ya bastantes tienen drenaje y están pavimentadas, y toda la gente ha cooperado para la construcción del cárcamo que surte al pueblo.<sup>35</sup>

Cuando se les propuso que el depósito de agua fuera construido por concurso y con mampostería, la comunidad reclamó responsabilizarse de la obra y decidió construirla por administración directa. Y en lugar de hacerlo de mampostería, el cárcamo fue construido de concreto reforzado, pues la gente tenía el antecedente de otro depósito de agua que se había construido antes y se había cuarteado. Más de la mitad del pueblo trabajó organizadamente, por lo que se contabilizaron más de 1,000 jornadas de mano de obra aportadas gratuitamente. Fue tan sobresaliente su movilización organizada que en 1993 se hicieron merecedores del Premio de Solidaridad a la Acción Comunitaria. La participación popular trajo otro beneficio, el de la satisfacción y aliento que proporciona el esfuerzo propio. Por eso, Doña Silvina concluyó "Creo que ahora estamos mejor que hace apenas unos años".<sup>36</sup>

La Casa Blanca se llamaba un asentamiento humano irregular fundado hacía más de un cuarto de siglo en el municipio de Amozoc, conurbado con la gran ciudad de Puebla. Los pobladores más antiguos recordaban que tomó ese nombre por la última estación del ferrocarril Puebla-Veracruz, que pasaba por el centro de la población; la estación, dicen, se llamaba Casa Colorada, pero luego la pintaron de blanco y el

nombre quedó como se le conoce ahora. Doña Teresa Monter Lugo, vecina de la colonia y entusiasta promotora, empezó su labor años atrás al tratar de reforestarla. "Conseguí 150 árboles de eucalipto, comentó Doña Teresa en 1993, pero nadie los quiso; las vecinas me decían 'cómo arboles si no tenemos agua'. Los tuve que devolver". Para 1991 intentó organizar a los casi 7,000 colonos. Pero sólo logró reunir 15 o 20 personas. "A veces hasta me ponía a llorar", recuerda Doña Teresa, quien en 1993 ya era presidenta del Comité de Agua Potable y Drenaje. Decidió citar a una última reunión, después de siete asambleas infructuosas. Pero ahí recibió la respuesta de las otras mujeres participantes: "Necesitamos el agua", le dijeron, "así que ésta no será la última sino la primera de muchas asambleas". Doña Teresa les recordó con una mezcla de coraje y reto: "Tuvimos que luchar contra la oposición de autoridades municipales quienes tenían un interés muy fuerte en hacerla de manera privada, dizque porque así se ahorra tiempo y era de más calidad; pero también querían que los vecinos la costeáramos totalmente". Se organizaron y lograron el apoyo de Solidaridad; pero enfrentaron otro problema:

Los caciques de la colonia tenían muchos intereses, y trataron de controlar el Programa. Solidaridad sonaba muy bonito, pero detrás del escritorio era otra cosa. Afortunadamente hubieron cambios. Llegó personal con profundo sentido social y nos dieron todo el apoyo moral y técnico.<sup>37</sup>

Su movilización organizada les permitió remontar el problema de los caciques de la colonia y de autoridades menores. Ya organizados en comités, llevaron la administración de la obra del agua potable; Solidaridad financió el 85% y el 15% restante lo aportó la comunidad. Una parte la aportaron en efectivo y otra muy importante consistió en su participación. Lo hicieron en grupos de mujeres y algunos hombres que literalmente abrían la cepa para introducir los tubos del agua; además, ellas mismas cargaban sobre sus hombros esos tubos. Las escenas de filas de mujeres, incluso de jóvenes y hasta algunos niños, que cargaban los tubos para el agua potable se iba a repetir a lo largo de cientos de colonias populares en México, donde la participación popular y su movilización dio paso a la introducción más rápida y más barata de este servicio indispensable.

Doña Teresa recordó en 1993 que, frente al fracaso de su reunión inicial, la organización en Comités tuvo un significado diferente:

Actualmente nuestro comité representa a la gran mayoría de los colonos; en nuestras reuniones semanales, acudimos mínimo 500 personas. Estamos organizados mediante un comité central y cinco comités de apoyo, además de otros comités que han surgido para proyectos específicos, como el de pies de casa para mejoramiento de la vivienda y Mujeres en Solidaridad.

Además del agua potable, realizaron la reforestación. La colonia Casa Blanca, afirmó Doña Teresa, "ha cambiado. Ahora ya nos conocemos todos y juntos combatimos los problemas".<sup>38</sup>

Junto con la introducción del agua potable, se realizaron numerosas obras de drenaje para complementar los servicios básicos de las colonias populares. Por ejemplo, en la Colonia Alta Palmira de Temixco, Morelos, con la participación de los vecinos fue posible que la colonia pasara de 30% con servicio de drenaje a casi 90%. Esto requirió excavar e introducir más de siete kilómetros de tubería. Francisco Rondón Nava presidió el Comité de Solidaridad de la calle Progreso. Francisco comentó en 1994:

La favorable respuesta de la mayoría de la comunidad tiene su antecedente en la organización social generada desde los ochenta. En aquel tiempo los grupos trabajaban con muchas ganas, pero con poco dinero; hacíamos pocas obras. Cuando entró Solidaridad fue otra cosa, el Programa nos dio un empuje bastante bueno. Primero luchamos por tener agua, y luego ya no supimos dónde tirarla, entonces luchamos por el drenaje. La gente está muy motivada; ya entendió que la solución viene de nosotros, no sólo de papá gobierno.<sup>39</sup>

Entre 1989 y 1994 el pueblo organizado construyó, amplió y rehabilitó 10,449 sistemas de agua potable para beneficio de 16.3 millones de habitantes que no contaban con el vital líquido; y construyeron más de 4,000 sistemas de alcantarillado en beneficio de 13.7 millones de personas.<sup>40</sup> Un resultado tan notable en tan poco tiempo sólo pudo lograrse con la participación popular organizada.

### Electrificación de comunidades populares

Para comprender el significado de la organización popular para la electrificación, conviene atender el relato de los propios involucrados. Así, en la comunidad de López Rayón, en Omitlán de Juárez, estado de Hidalgo, se organizaron para obtener la luz eléctrica. Mario Durán López fue electo presidente del Comité de Solidaridad; en 1991 relató:

La inquietud de nosotros siempre fue, desde hace aproximadamente 20 años, pues, electrificar nuestra comunidad. Vimos con las diferentes dependencias de Luz y Fuerza y no hubo negligencia de parte de ellos, siempre nos apoyaron en todo, pero realmente el costo era muy elevado, pues para nosotros era inalcanzable la cantidad que nos pedían... Afortunadamente ahora sí, con el Programa de Solidaridad nos hemos beneficiado. Vimos aquí con la presidenta municipal y nos hizo favor de gestionar junto con nosotros una solicitud y pues salió aprobada... Nos salió relativamente barato porque nos salió en 388 pesos por cada casa habitación. Juntamos, durante un año. Salimos beneficiadas las 40 casas. Es un logro después de tantos años. Se hizo la inauguración el 20 de abril. Desde esta fecha estamos gozando de este servicio... El compromiso de nosotros venía de aportar la mano de obra, como es para hacer hoyos de postes, para ayudarles físicamente; dijimos ¡adelante!, y nos organizamos. Unos días comían en una casa, otros en otra y así sucesivamente. Todos cooperaron para ver esa obra realizada... Con la obra tenemos bastantes beneficios. En aparatos eléctricos ya las pilas salen a la ligera. Ya tenemos una plancha eléctrica, una licuadora, alguna televisión, algún radiecito. Están al alcance de poderse comprar. Antes no, se planchaba con plancha de carbón. Y ahora sí, todos los aparatos eléctricos ya funcionan con electricidad, a un costo mucho más económico. 41

Conviene reiterar que fue así cómo combinamos las grandes obras de infraestructura con las pequeñas pero indispensables obras de atención a las comunidades. Entre 1989 y 1994 se electrificaron 5,230 colonias populares y 14,000 comunidades rurales. Se beneficiaron 22 millones de mexicanos.

### Pavimentación para una vida cotidiana digna

Zacatecas ha padecido intensos procesos de migración, sobre todo hacia los Estados Unidos, aunque también hacia los centros urbanos del propio estado. Por ese motivo, el municipio de Agua Caliente había tenido un extraordinario aumento de población; La Concepción era una de sus comunidades a donde se padecía la falta de servicios imprescindibles, entre ellos la pavimentación. Isidro Arredondo Ponce relató que al principio de los noventa. Como Presidente del Comité de Solidaridad, decidió "darle prioridad a sus necesidades", y en el comité determinaron acometer la pavimentación de 6,000 metros cuadrados de calles, aproximadamente. Isidro relataría más tarde:

A partir de ese momento, la corresponsabilidad fue un factor muy importante, ya que las autoridades, nosotros como comité y la gente de la comunidad, nos dedicamos a participar activamente. Otras ventajas de la participación fue que todos estaban informados y, además, como vigilamos el avance de las obras, exigimos a las autoridades que cumplieran su papel. Claro que también nos obligamos a nosotros mismos a cumplir con nuestra parte... Cuando estábamos haciendo las obras hubo gente que no podía ayudar en el día. Sin embargo, venía a las jornadas de las cuatro a las diez de la noche. Había que iluminar con focos para poder trabajar, pero todos tenían voluntad, aun en condiciones difíciles, porque sabían que el beneficio era para ellos y sus familias... Nosotros nos cansamos de trabajar' en el rayo del sol y nos duele la mano, pero cuidamos los materiales porque también es nuestro patrimonio. Definitivamente lo que hacemos nosotros dura más.43

En Uruapan, una de las más bellas y emprendedoras ciudades de Michoacán, durante los años sesenta y setenta se había dado una fuerte inmigración proveniente de las comunidades rurales de la Meseta Purépecha. Asentados sobre todo en el poniente de la ciudad, formaron colonias populares de asentamientos irregulares. Una de ellas, la de Rubén Jaramillo tenía fama de trabajar de manera organizada. A mediados de los noventa decidieron participar en obras de Solidaridad. Raúl Pacheco, entonces dirigente de la colonia, recordaba que se decidieron por la pavimentación de su vía principal de comunicación, a avenida Lenin, arteria esencial para los 8,000 habitantes de aquel entonces. Con más de un kilómetro de largo y casi 7 metros de ancho, a Lenin cruzaba calles como la Sandino, Berrito Canales, Lucio Blanco Juventino Rosas, Emiliano

Zapata y Hermanos Flores Magón. Los vecinos se organizaron por manzanas para pavimentar, así, "al principio las autoridades dudaban de que pudiéramos 'amansar' el pedregal, pero en cuanto nos vieron trabajar se espantaron. Ahora son ellas las que no se dan abasto para apoyar con recursos las iniciativas de mejoramiento de los colonos".<sup>44</sup> Se estimó que la mano de obra de los comités tuvo un valor equivalente a la aportación de recursos de Solidaridad (350,000 pesos). Javier Ramos Grin, entonces vecino de la avenida Lenin, narró que todos los días laboraba en una cuadrilla de 20 llamados "chalanés", misma que proveía de agua, arena, grava y cemento a una pequeña revoladora (comprada con recursos de Solidaridad) y transportaba la mezcla, entre otras actividades. Ramos comentó:

Trabajábamos de sol a sol; en total yo di 20 faenas. Ya le tenemos tomada la medida a eso de la pavimentación. La gente "nomás" esta esperando que llegue el pavimento a su calle para empezar a chambear. Me da gusto trabajar con estos "compas", siempre listos para echarle ganas en beneficio de la colonia".<sup>45</sup>

Entre 1989 y 1994 la participación organizada de los colonos logró la pavimentación de 9,652 colonias populares.

La seguridad del patrimonio familiar,  
las escrituras de sus casas

El martes 8 de septiembre de 1992 el sol quemaba con intensidad. Llegué a la comunidad de Ébano en San Luis Potosí, para cumplir un reclamo de más de 50 años: desde antes de la expropiación del petróleo en 1938, habían ofrecido a sus habitantes escriturar los terrenos en que se habían asentado al amparo del desarrollo petrolero. Ismael Botello, vecino de Ébano, me dijo: "Desde hace décadas vivíamos con la incertidumbre y zozobra de que podíamos ser desalojados". Y al recibir su escritura al igual que 3,764 familias más, Botello agregó: "La entrega de estas escrituras nos permitirá vivir el tiempo que nos queda con más tranquilidad".

Es decir, ocupaban el predio pero legalmente no eran propietarios de él. Lejos de ahí, en el sureste del país, José del Carmen Chablé, del Comité de Solidaridad de la Colonia Josefa Ortiz de Domínguez, de Macuspana, Tabasco, afirmó: "Las escrituras significan para nosotros la seguridad, ser legítimos propietarios de nuestros terrenos y el patrimonio de nuestras familias".<sup>46</sup>

Al esfuerzo de las familias se sumó el trabajo de muchos servidores del sector público -federales y estatales- que con pasión y convicción, se dieron a la tarea de revertir este problema-ancestral que provocaba angustia en las familias más pobres. Gabriela Castañeda laboró en Chalco en el módulo de la Comisión para la Regularización de la Tenencia de la Tierra; con entusiasmo recordó su tarea:

Con esta experiencia aprendí muchas cosas, a conocer a la gente humilde que se quita el pan de la boca para dárselo a usted... gente muy agradecida ante todo... lo que más le inquietaba a la gente era que la engaáramos, pues durante muchos años había sido timada.<sup>47</sup>

En el Distrito Federal también otorgamos escrituras a familias que las habían solicitado, esperado y exigido por mucho tiempo. Durante mi campaña presidencial, al llegar a Iztapalapa, la delegación más grande de la capital, me hicieron fuertes reclamos porque les habían ofrecido títulos de propiedad y sólo habían entregado papeles que prometían que en el futuro se les cumplirla. Recuerdo que en un evento realizado posteriormente, en septiembre de 1993, cuando entregamos 19,000 escrituras a igual número de propietarios, uno de ellos, Javier Hernández Juárez, me dijo:

Durante 20 años solicité las escrituras, primero con humildad y temor, después con exigencias, pero las promesas se perdían en el tiempo. Ahora, con la escritura, soy dueño de un pedazo de México.

Eso llevó al coordinador del programa en el Distrito Federal, Fernando Silva Nieto, a afirmar que "Solidaridad ha dado un nuevo rumbo a la política social del Estado, la cual ya no podrá revertirse". Silva también informó que con el programa habíamos logrado llevar a niveles muy elevados la cobertura de servicios en el DF: 98% en agua potable; 19% en electrificación; y 90% en drenaje.<sup>48</sup>

Al inicio de los noventa entregué escrituras en Acapulco; mientras participaba en la entrega de 10,000 títulos, la señora Rosa Rabadán me comentó:

Han pasado 20 años en que me habían hecho pagar una, otra y otra vez por la supuesta entrega de mi escritura; me daban unos documentos con los que cada vez me decían "venga mañana y ya estará su escritura", iba al día siguiente y no me entregaban nada. Hoy por fin cumplen su palabra.

La entrega de escrituras no alentó un movimiento de migrantes a las zonas populares. EN realidad, los movimientos migratorios masivos se iniciaron en México en los años cuarenta y cincuenta. Para los setenta, la dinámica demográfica y factores económicos y culturales se unieron para producir grandes desplazamientos de familias de las zonas rurales y ciudades pequeñas a las grandes urbes e incluso a las medianas. Esto se combinó con la actitud irresponsable de aquellos que aprovecharon esta situación y lucraron con el engaño de las escrituras que resultaron falsas o inexistentes: Muchas familias se asentaron en las faldas de los cerros, riveras, antiguos lagos o en niveles por debajo de canales. Fue imposible reubicar a todos y hubo que reconocer que ante la realidad y los actos inescrupulosos, había que cumplir con el reclamo por la certidumbre del patrimonio y la legalidad de la propiedad.

En 1975 se constituyó la Comisión para la Regularización de la tenencia de la tierra, (Corett), con objeto de resolver el problema de los asentamientos de cientos de miles de familias que habían migrado del campo a las ciudades, o desde entidades pequeñas a otras intermedias, o incluso desde el sobrepoblado DF a las zonas vecinas del Estado de México. Desde su constitución y hasta 1988 -13 años de existencia- la Corett entregó 283,130 escrituras. En 1989, en sólo un año, otorgamos 301,418 documentales públicas adicionales. Al año siguiente, en 1990...y sólo durante la primera Semana de Solidaridad, se entregaron 150,000 (entre títulos de Corett y los gobiernos estatales); en total en ese año se otorgaron 450,000 escrituras. En 1991, 1992 y 1993 entregamos un monto similar. En 1994 fueron 377,000.

En total, entre 1989 y 1994 se regularizaron y entregaron escrituras de dos millones quinientos mil predios en beneficio de igual número de familias; se abatió totalmente el rezago de casi un millón ochocientas mil escrituras que se había acumulado durante años de migraciones de las zonas rurales a las áreas urbanas. Así, patrimonio legalizado fue patrimonio incrementado. Además de resolver un problema que venía de generaciones y de dar certidumbre a las familias, tuvo el efecto colateral de ampliar la capacidad de crédito a los nuevos dueños. Todo se sumó para obtener una mejor distribución de la riqueza a favor de los pobres.

#### Caminos para las comunidades rurales

Las comunidades rurales también se organizaron para construir sus caminos. Puyecaco es una pequeña localidad ubicada en el municipio de Ixhuatlán de Madero, en la región Huasteca de Veracruz, limítrofe con el estado de Hidalgo. Sus habitantes, la mayoría campesinos hablantes de lengua indígena, quedaban incomunicados durante la temporada de lluvias. Los tres kilómetros que los separaban con Oxitempa, debían recorrerse a través de una intrincada brecha: con las lluvias, el terregal se convertía en fango y los arroyos en ríos. Por ese motivo era imposible salir. Longino Hernández Antonia, quien resultó electo presidente del Comité de Solidaridad pro construcción del camino, relató el problema terrible que significaba carecer del camino:

...inclusive las bestias se hundían en el lodo. Desde 1980 solicitábamos la ayuda, pero siempre nos decían que era muy caro y difícil. Fueron muchos años de esperanzas frustradas, de dar vueltas y vueltas sin resultados, de aislamiento y precariedad, pero nunca fueron tiempos de bajar los brazos, porque no queríamos conformarnos con nuestro destino, así triste, pues. Sabíamos que podíamos empujar para salir del hoyo, pero necesitábamos que el gobierno nos echara la mano. No podíamos quedarnos tranquilos viendo que nuestros enfermos se morían por no darles la atención debida ya tiempo; que nos hacíamos más pobres porque nuestras cosechas se quedaban aquí pudriéndose; que aunque tuviéramos unos centavitos no teníamos modo de mejorar nuestras casas porque no había cómo transportar el material; o que nuestros hijos aprendían muy poquito, casi nada, porque los maestros difícilmente llegaban hasta acá. En una palabra, estábamos muy amolados.<sup>49</sup>

En 1992 los de Puyecaco decidieron formar un comité de Solidaridad. Para diciembre de ese año les notificaron que contarían con el apoyo del Programa; consistía en 84,847 pesos, a los que ellos debían agregar otros 29,000. El 31 de marzo de 1993 iniciaron la construcción de su camino rural con la participación de 26 compañeros; al día siguiente acudieron 30 y al tercero ya sumaban 50 que derribaban árboles y quitaban piedras. Longino comentó: "... al principio nos habíamos organizado en pequeñas cuadrillas que trabajaban por turnos, pero después de una semana vimos que no avanzábamos. Queríamos acabar rápido y por eso acordamos ir todos, todos los días". Muchos adolescentes y niños se sumaron a la labor de sus padres y acudían por las tardes, al término de sus actividades escolares; las mujeres también se sumaron al esfuerzo colectivo y colaboraron con comida para todos los faeneros. "íbamos bien encarreraditos", decía una de ellas, "hasta que vinieron las lluvias y tuvimos que suspender las actividades". Reanudaron en septiembre y cuando concluyeron, unas semanas más tarde, habían ahorrado 21,000 pesos gracias a las 2,800 faenas aportadas por la comunidad. Con ese dinero adquirieron material para construir tres vados y empedrar 140 metros de calles en el pueblo. Longino agregó orgulloso: "Lo que sea de cada quien, la gente de aquí es bien chambeadora y cooperativa".50

Por otra parte estaba el caso dramático mencionado anteriormente de Tonatico, pequeña comunidad del municipio de Pinal de Amoles, Querétaro, en donde, por carecer de un camino, durante muchos años tuvieron que trasladar a los enfermos en hombros o amarrados a una silla, a lo largo de los 24 kilómetros que los separaban de la cabecera municipal. Jesús Balderas, presidente del Comité de Solidaridad, comentó que, cuando se anunció en 1993 que sí habría recursos para el camino y que su contribución consistiría en aportar su propio trabajo, 67 voluntarios se presentaron el primer día. Durante dos meses trabajaron a base de faenas, y para julio de ese año concluyeron orgullosamente su camino tan esperado.

Con la participación organizada de las comunidades se construyeron casi 24,000 kilómetros de caminos rurales. Las semillas de progreso y de organización que dejaron estas obras de Solidaridad permitieron avances importantes en la organización popular y en el bienestar familiar.

#### Solidaridad Obrera

Uno de los medios que utilizó Solidaridad para vincularse con los obreros fue mediante el apoyo a los que resultaban afectados por la reestructuración económica. Tal fue el caso de los trabajadores despedidos por la empresa Ford en 1990, que al organizarse y movilizarse fueron agredidos y uno de sus compañeros victimado. Se les auxilió por la vía legal, y con el dinero recibido como indemnización decidieron establecer tres proyectos productivos: uno de transporte de carga, otro de servicio de mantenimiento y una cooperativa de transporte de pasaje a la que denominaron "8 de enero" para no olvidar la fecha de su movimiento. Así mismo, el Fondo de Empresas de Solidaridad favorecía a obreros organizados en pequeñas empresas. Uno de ellos, Roberto Luna, Presidente del Consejo de Administración de la Cooperativa declaró a principios de 1994:

Empresas de Solidaridad nos ha apoyado en todo, incluso con recursos... A raíz de la solución del conflicto tuvimos la fortuna de visitar al Lic. Salinas de Gortari y él personalmente nos ofrece este apoyo del Programa... Por otro lado y mientras estábamos en el conflicto, en la colonia donde yo vivo, llegó el programa para una Escuela Digna, es la colonia Jardines de Morelos en Ecatepec. El Fondo de Empresas puede ayudarnos para crear un taller mecánico para reparar nuestras propias unidades. Pero por el momento estamos muy bien trabajando juntos.

Roberto Luna concluía con una reflexión trascendente:

A nuestras gentes se les deben quitar las amarras para que salga todo su potencial, a nosotros los obreros, que se nos deje hacer las cosas por nosotros mismos. No se nos permite desarrollar todas nuestras habilidades. Es el momento de actuar.51

También logramos establecer vínculos entre los obreros y los habitantes de las colonias populares a través de la relación que el método de trabajo de Solidaridad permitía durante la introducción de los servicios. Tal fue el caso de la electrificación de colonias populares y comunidades rurales. Así, el 26 de abril de 1990 me reuní en un emotivo acto con casi 5,000 trabajadores del Sindicato Mexicano de Electricistas para

compartir la emoción por el resultado de las agotadoras jornadas que llevaron a cabo para introducir la luz en Chalco y Chimalhuacán. Con la movilización organizada de trabajadores y colonos, en unas cuantas semanas hicieron realidad lo que había sido ofrecido y esperado por más de 20 años.

.Finalmente, Solidaridad estableció un programa de mantenimiento para las viviendas que se habían construido anteriormente, pero que lo no habían recibido adecuadamente. La respuesta de los beneficiarios permitió una unión adicional entre ellos por medio del trabajo organizado. En 1994 Francisco Hidalgo Lombardini, habitante de la colonia Infonavit Atasta, 3ª sección, en Villahermosa, Tabasco, relató su experiencia:

Costó mucho trabajo motivar a la gente para que se decidiera a participar en el programa de Solidaridad Obrera. Es que durante tanto tiempo se prometieron cosas que luego no se cumplieron, la gente desconfiaba de todo. Esta unidad habitacional se entregó en 1982 y desde entonces no se le daba ni una manita de gato, a pesar de que nos descontaban el 1% de nuestro salario mensual dizque para mantenimiento. Se eligió al comité ya mi me escogieron como presidente. Se pintaron las fachadas, se impermeabilizaron los techos y se rehabilitaron las escaleras de seis edificios y trece casas. En total, 55 familias nos beneficiamos. Los del comité somos los encargados de manejar el dinero; los habitantes de cada edificio decidieron cómo repartir los gastos y los colores de sus fachadas; combinaciones de morado con rosa y blanco con café, son ideas nuestras. Lo que sea de cada quien, se ven muy alegres... A nadie le sobra tiempo porque aquí vivimos puros obreros. Al principio tenía uno que andarle rogando a la gente para que se acercara, que se organizara para mejorar sus casas; ahora que ya vieron que en poquito tiempo logramos todo esto, Son ellos los que andan vuelta y vuelta, queriendo sumarse al programa.<sup>52</sup>

Con participaciones como ésta, entre 1992 y 1994 se rehabilitaron y mejoraron 310 conjuntos habitacionales, con lo que se benefició casi un millón de trabajadores.

#### Vivienda popular

En Colima, Solidaridad promovió una importante movilización de los habitantes de las colonias populares. Un ejemplo fue el de autoconstrucción de viviendas mediante Vivienda Digna. Con un paquete de materiales, un plano y asesoría técnica, se promovieron 165 viviendas en Villa de Alvarez, y en Cuyutlán de Armería. Rosario Camarena de los Santos, padre de cinco hijos, expuso en 1994 cómo cambió su situación; Santos declaró que antes rentaba una casita, "pero me salí de ahí porque el alquiler me estaba tragando". Para entonces edificaba ya su vivienda, y comentaba que abonarla mensualmente 120 pesos por los materiales de Solidaridad, y le parecía "más que aceptable, pues antes pagaba 300 pesos al mes por una vivienda que nunca sería mía; ahora los pagos constituyen para mí un ahorro, más que una sangría... con un maestro de obras que también recibió el apoyo del programa, vamos a ayudarnos mutuamente en la edificación de nuestras viviendas". José Luis Marcial de Cuyutlán, agregó:

Los vecinos somos muy unidos y ya estamos estableciendo alianzas entre nosotros para echarle montón a la construcción de las viviendas.....Sin el apoyo de Solidaridad ni aunque pasaran ocho años podría parar una casita como la que estoy próximo a tener".<sup>53</sup>

En el período 1989-1994 se realizaron un total de 714,294 acciones de Vivienda Digna, y se beneficiaron a más de 3.1 millones de personas.

#### Mujeres en Solidaridad

En las zonas rurales de México hay una presencia creciente de mujeres campesinas. Destacan no sólo por su número sino principalmente por las responsabilidades que han asumido en el desarrollo de sus familias y de sus comunidades La fuerza de su participación tiene raíces en el México prehispánico Recuérdese a las mujeres llamadas principales, tanto nahuas, mixtecas, zapotecas, tének y mayas, entre otras Estas principales eran propietarias de predios rurales y lotes urbanos Sin embargo, su circunstancia cambió durante el período colonial; cuando los españoles las desposaban, sus tierras formaban parte de los herederos mestizos En la colonia persistió el dominio de los varones en las herencias de tierras La participación de las mujeres en el

período liberal del siglo XIX no tuvo modificaciones importantes Pero durante la Revolución Mexicana, muchas mujeres campesinas cultivaron y cosecharon los campos mientras los hombres combatían, y además formaron parte de los contingentes revolucionarios"54

En 1971 se empezaron a constituir las Unidades Agrícolas e Industriales para la Mujer Campesina (UAIM). También se eliminó la restricción de que sólo serían sujetos de derecho cuando fueran jefes de familia. Para 1990, el censo mostró que en el medio rural había más de medio millón de mujeres que eran jefes de familia (en gran parte porque los varones emigraban). Las variaciones regionales eran notables, desde el Istmo de Tehuantepec, donde las mujeres mantenían su carácter predominante de comerciantes o en Yucatán como artesanas. A lo largo del país las mujeres campesinas contribuían a la actividad nacional con su trabajo en el hogar, y también en las labores del campo y las artesanías, entre otros.55

En 1991, Solidaridad y la Secretaría de la Reforma Agraria pusieron en marcha un programa especial para apoyar proyectos productivos de la mujer campesina. Incluía financiamiento y asesoría. A lo largo del país se apoyaron tanto proyectos productivos como sociales en apoyo a la iniciativa organizada de las mujeres. Más de la mitad de ellos fueron en entidades de alta y muy alta marginación. Los ejemplos que a continuación se presentan ilustran sobre el programa pero, sobre todo, resaltan el carácter y temple de las mujeres campesinas y su enorme capacidad para organizarse y transformar su entorno.

Las mujeres de la comunidad Emilio Carranza del municipio de Loreto, en Zacatecas, siempre habían querido trabajar. Jovita Jiménez Zapata así lo recordaba en 1994. Se habían organizado desde hacía varios años; pero sus proyectos fracasaban. Primero fue con el solar destinado al cultivo de maíz y frijol; después, las huertas de nopal. Pero a pesar de las adversidades, su ánimo participativo y de organización no disminuyó. Por eso, en 1992, 60 mujeres de la comunidad arrancaron nopales, huisaches, abrojos y garabillos para limpiar el lugar donde Solidaridad las iba a apoyar a levantar una nave para criar aves de corral. Decidieron asesorarse bien, y obtener de otra empresa el compromiso de adquirir la producción de su nueva nave. El ánimo era grande; así lo recordó Jovita:

Siempre pensamos en una fuente de trabajo en la cual nos ocupáramos cuando termina la cosecha de maíz, porque son meses muertos. No hay entradas ni tampoco trabajo. Por eso luchamos, porque los empleos se den aquí. 56

Jovita decidió que las mujeres trabajaran en grupos de 15, con lo que fue posible elevar sensiblemente los resultados de su organización. La empresa con la que habían acordado la venta asegurada de sus productos determinó que les iría deduciendo el primer préstamo que les había dado para capital de trabajo y recogería cada tercer mes las aves de consumo. El ánimo a mediados de 1994 era alto; y se reflejaba en las palabras de Jovita: "Estaremos algunos meses sin ingreso; pero no importa, la empresa es algo nuestro y eso es lo que vale".

En el sureste del país, en el Estado de Quintana Roo, las mujeres del ejido Carlos A Madrazo se organizaron en 1991 para emprender una actividad productiva Asesoradas por Elizabeth Ek, presidenta del comité Mujeres en Solidaridad, capacitaron a 16 de ellas en el oficio que Elizabeth había aprendido desde que tenía doce años de edad, ser entonces había asistido al curso que impartían las Misiones culturales y Brigadas de la Comunidad Para principios de los noventa, se organizaron para acondicionar el lugar donde instalarían el local, el 5 de febrero de 1992 recibieron cinco máquinas de coser, una cortadora, dos burros de planchar así como material e instrumentos por un valor de 33,000 pesos El crédito fue con tasa cero de interés, y sería liquidado en mensualidades de 350 pesos durante siete años Maricela Ortiz, una de las participantes, recordaba tiempo después

Ya no se regalaban las cosas como antes, porque después nadie se hacía responsable del proyecto... ésta era una nueva alternativa de trabajo, en la cual tendríamos que entrarle con nuestros propios recursos. No lo pensamos mucho, y le entramos con fe".57

Trabajaron con base en los pedidos de las vecinas, a quienes cobraban un promedio de 25 pesos por la hechura de una prenda. Confeccionaban al mes entre 40 y 200 piezas, pero el trabajo aumentaba considerablemente cuando había alguna festividad cívica. En promedio cada socia recibía 250 pesos de

ganancia mensual, lo cual se convirtió en un complemento al ingreso familiar. Para Gloria Minerva Seca, vocal del Comité, una frase resumía el resultado de su esfuerzo organizado: "Es como un sueño".58

También en el sureste, en Chiapas, Marina López Olvera del barrio Francisco I. Madero, de La Grandeza, comentó sobre su experiencia organizativa y productiva:

Nosotras nos organizamos debido a que nos encontramos en zona marginal. Aquí nuestro lugar es muy pobre, las mujeres trabajamos en casa y nuestros esposos en el campo y no alcanzaba para lograr obtener un molino de nixtamal. Entonces lo que hicimos fue organizarnos. Ahorita, estamos organizadas 32 mujeres en los tres proyectos que son granja avícola, molino de nixtamal y las estufas de gas.<sup>59</sup>

Como a Jovita, Elizabeth Ek ya Marina, las acciones del programa se orientaron a mujeres de menores recursos, y se buscó respaldar su participación organizada. Se promovieron más de 6,200 proyectos con mujeres. Fue un complemento importante en las regiones rurales de menores ingresos.

La Contraloría Social en acción: un ejemplo durante la construcción de canchas deportivas.

En Chetumal, capital de Quintana Roo, en la península de Yucatán, también se había dado un visible crecimiento de las colonias populares. Precisamente en la Colonia del Bosque, una de las más grandes de la capital, con más de 600 habitantes, Hervé Ordaz Alonso fue electo presidente del comité de Solidaridad de la colonia. Abundaban los jóvenes y escaseaban las oportunidades de esparcimiento por ellos. Con objeto de solucionar el problema, se unieron para construir su campo deportivo. Durante la construcción, tuvieron que actuar ante el incumplimiento de un contratista y aplicaron el método de la contraloría social. Así relató en 1993 Hervé Ordaz las características de su movilización popular:

Los habitantes de esta colonia son en su mayoría de clase popular. Muchos son albañiles, o carpinteros. La población infantil es tremenda, los jóvenes en su mayoría no tenían en donde estar; en dónde practicar algún deporte y eso nos impulsó a hacer una cancha. Aquí en esta colonia no existía un centro donde la gente se pudiera reunir, donde se pudiera llevar a cabo algún evento cultural, recreativo, poder salir a un espacio público. Nosotros no teníamos que salir hasta el centro, agarrar un camión e irnos hasta allá. Y aquí las familias son numerosas. Imagínese a una ama de casa yéndose en el camión sábados y domingos, con cinco o seis chavitos para salir a un parque que está ubicado en el centro de la ciudad. En nuestra colonia ha habido algunos problemas, mentiría si dijera que no. Sí, existe problema de drogadicción; un poco de delincuencia. Antes todas las pandillas y los grupos de jóvenes se reunían en las calles. Ahí practicaban el fútbol, el voleibol, poniendo inclusive en peligro hasta sus vidas. Esos grupos por las noches no tenían a dónde ir, no tenían un espacio se ponían en las esquinas. Otros se venían para acá y se drogaban o consumían alcohol. Y es así cómo nosotros nos abocamos a que se hiciera este parque por medio de Solidaridad.

La mentalidad de las personas es un poco difícil de cambiar cuando siempre han estado acostumbradas a que las cosas se hacen de una manera diferente. Este programa viene hasta cierto punto a cambiar la mentalidad de nosotros, la forma de cómo se hacen las cosas y cómo se deben hacer. Estoy hablando del momento en que se planteó este programa. La gente pensó que era lo mismo de siempre: "Solamente promesas, solamente nos utilizan y se olvidan de nosotros" y todo eso. Pero aquí está la diferencia, porque nosotros tenemos que participar. Generalmente nos gusta exigir y cuando nos piden participación, no respondemos. En este caso nos dimos a la tarea de estar de casa en casa para explicar así, a manera personal, el programa, qué es lo que pretendíamos hacer y qué es lo que pretendíamos de ellos, su participación, porque definitivamente nosotros les comentamos que si ellos no nos apoyaban para hacer este programa, simplemente no se iba a hacer nada en la colonia. Es así como la gente se interesa, se conoce, va avanzando en la obra, y hasta cuando se termina se ven los resultados, el fruto.

Nosotros no sabíamos siquiera cómo era un Comité de Solidaridad. Llegando a la Presidencia Municipal, la profesora se empezaban a hacer una serie de reuniones en las colonias populares. Esta colonia no fue la excepción, fue la primera en que se formó un comité. Porque de casa en casa se

repartieron programas para asistir a la reunión que convocaba el municipio y asistimos. En una primera reunión no conseguimos que la participación era lo que nos pedían, del 50% de los habitantes. Entonces se hizo otra reunión en donde sí. Nosotros invitamos a los vecinos personalmente a que vinieran y logramos que los asistentes fueran la mayoría. La elección de los miembros del comité la hizo la propia comunidad en forma democrática. Entre los asistentes se hicieron las propuestas. En una reunión que se tuvo aquí, cuando se conformó el comité, todo este espacio era monte, era un espacio que estaba destinado para un campo de golf, pero lo queríamos hacer un parque recreativo.

En la primera etapa de la construcción del parque lo que hicimos fue aportar económicamente el 10%. La primera etapa se hizo mediante un concurso, un concurso en que la constructora que garantice es la que se le otorga, entonces se le da a la constructora, se empiezan a hacer los trabajos y nosotros hacemos la contraloría. En un determinado momento, las banquetas se estaban haciendo es de un grosor que no era lo estipulado en el expediente técnico. Nosotros veníamos y medíamos y veíamos que no era lo correcto. Se optó por hacer unas pruebas de lo que estaba haciendo esa constructora, saliendo negativa la prueba para ellos. Positiva para nosotros, porque no estaban cumpliendo con lo estipulado. A raíz de ese resultado la maestra (presidenta municipal) dio la orden de que este señor desbaratara todo lo que había hecho. No le quedó más remedio a esta persona puesto que ya con pruebas tenía que acabar eso. Y es así como desbarató 40 metros de concreto. Las funciones de la contraloría social yo pienso que son de las actividades más determinantes puesto que en ella se pueden detectar situaciones de calidad de la obra y también de desvíos de recursos. Es de suma importancia. Terminó esa primera etapa y debido a una serie de situaciones que se presentaron nosotros optamos por terminar la obra. La segunda etapa fue con un costo de 183,000 pesos. En ésta fue mano de obra de los vecinos. En el momento en que se empezaron a hacer las obras de la segunda etapa, se tuvieron que hacer una serie de cotizaciones para ver en qué casas de materiales convienen los precios. Se tiene que hacer una serie de concertaciones con diferentes dependencias para pedir apoyos de tierra, de volquetes para transportar la tierra.

Entonces todo eso, lógico que nos genera un ahorro y ese ahorro se puede aplicar en mejorar la calidad de la obra, en ampliar un poco las metas. Por ejemplo, esas bancas no estaban programadas aquí, estaban programadas 21 banquetas de 3 metros y nosotros optamos por hacer todo esto adicional. Donde está el agua potable tampoco estaba programado que fuera así, nosotros la hicimos. La ciclopista estaba programada nada más un tramo, nosotros programamos que se hiciera casi redonda. Aparte de que mejoramos la calidad de la obra, aumentamos lo programado en el pasado, ahorramos una cantidad considerable que son 38,000 pesos. Ese ahorro nos sirvió para hacer el campito de fútbol. Ahí tuvimos que meter 100 viajes de escombros para emparejar, después le metimos tierra, tierra vegetal; ahorita el pasto está agarrando. Hicimos las porterías, metimos alumbrado. Aparte, se nos autorizó la cancha de basquetbol, la ejecutamos también. Son las ventajas que tenemos nosotros al hacer la obra. Se hicieron faenas en estas jardineras que se tenían que rellenar con tierra. Con cubetas, los muchachos y los trabajadores estuvieron laborando aquí. Hubo aportaciones de mano de obra de las mujeres y los niños, y los sigo haciendo participar todavía porque aquí en el parque infantil tiran bolsas. Los sábados y los domingos los pongo a recoger la basura, si no ¿cómo estaría?

Fue así como Solidaridad permitió que se instalaran más de 2,130 canchas deportivas y más de 450 unidades deportivas a lo largo del país.

#### Programa Paisano

En 1991 Manuel Castro, de oficio carpintero y originario de Fresnillo, Zacatecas, trabajaba en Hollywood, California; durante nueve años había dejado de ir a su pueblo natal. Su testimonio explicaba con elocuencia los motivos de esa ausencia prolongada. Manuel declaró:

Había que traer dinero para irlo dejando como mordidas en el camino, y era necesario esconder las pertenencias de más valor para que no nos las quitaran.<sup>60</sup>

Ese vía crucis de extorsión y corrupción afectaba a miles de mexicanos que trabajaban en Estados Unidos y al regresar a México sufrían estos abusos y humillaciones. Con Solidaridad pusimos en marcha el

Programa Paisano. Establecimos módulos en cada cruce fronterizo: movilizamos a miles de jóvenes, pasantes universitarios, para que -como servicio social- durante las 24 horas del día asesoraran a los migrantes que regresaban al país, y evitaran abusos. También en los aeropuertos de mayor flujo de migrantes se instalaron los módulos. Por ejemplo, en Mazatlán, Sinaloa, los jóvenes alumnos de la Universidad de Occidente ayudaban a los indígenas a llenar los cuestionarios y les hacían un resumen de los folletos, que habíamos impreso por miles. Para informarles de sus derechos.

Para evitar atropellos, introdujimos en las aduanas los semáforos fiscales, que funcionaban mediante un sistema que impedía que la autoridad respectiva decidiera a quién iba a revisar; de esta manera, el viajero -mexicano o extranjero- oprimía un botón y una computadora determinaba de manera aleatoria cuándo tocaba revisión, según prendiera un foco rojo o verde: sólo cuando aparecía el primero podía procederse a la inspección.

Un día antes de la Navidad de 1990, Juan Mendoza, trabajador en el ramo de la construcción en Los Angeles, California, comentó sobre su experiencia con el Programa:

Hace tres años, antes de Paisano, en la aduana me bajaron 60 dólares para dejarme pasar una televisión usada, y en Migración también tuve que pagar una mordida que porque no sé qué sello le faltaba a mis papeles, y ya no me quedaron ganas de venir. Afortunadamente, allá del otro lado ahora se le hizo mucha propaganda a este programa y eso fue lo que me animó a regresar, y sí, hoy no tuve que darle nada a nadie. La cosa ya cambió.<sup>61</sup>

Por su parte, Manuel Castro, el carpintero de Hollywood, declaró:

Después de que empezó a anunciarse esto de Paisano me animé, y ya vi que no es necesario dar mordidas y que está bien clarito lo que tiene uno derecho a pasar.

No se terminaron todos los abusos ancestrales, pero se redujeron sensiblemente y se generó una nueva dinámica a favor de un regreso más tranquilo y seguro de nuestros connacionales, es decir, de nuestros paisanos, a la patria que los vio nacer. La movilización de miles de pasantes en Solidaridad contribuyó a este resultado alentador.

#### Programas regionales

Como complemento a los programas específicos de Solidaridad, fue necesario aceptar que había regiones que requerían un apoyo integral, dada su situación de carencias extremas. Se pusieron en marcha 16 programas regionales, de los cuales dos se ubicaron en el norte del país, siete en el centro y siete en el sur.

Los del norte fueron los de la Nueva Laguna y el de la Zona Centro y Carbonífera de Coahuila.

Los del centro fueron los de Sierra Norte de Puebla, Huasteca Potosina, sur del Estado de México y en Michoacán los del Oriente, Costa, Meseta Purépecha y Tierra Caliente.

Y en los estados del sur fueron Istmo de Tehuantepec, Costa de Oaxaca, tierra Caliente de Guerrero, Costa de Chiapas, Zona Henequenera de Yucatán y en Tabasco, Los Ríos y la Chontalpa.

Beneficiaron a más de nueve millones de habitantes. En cada programa se detallaron las obras, la comunidad beneficiada, la fecha de inicio y los requisitos de participación. Fue un instrumento indispensable para que las poblaciones organizadas pudieran obtener los recursos necesarios para cumplir sus proyectos y sobre todo para exigir a las autoridades el cumplimiento de sus promesas. Casi cinco mil millones de pesos fueron canalizados a estos programas.

#### Crédito a la palabra de los campesinos

También en este programa se promovió el método del liberalismo social. En Soyopa, Sonora, los campesinos se organizaron para obtener recursos mediante el programa del Crédito a la Palabra. Era uno de

los municipios de menores recursos en ese estado, con poblados muy dispersos y severamente afectado por la sequía de 1993 y 1994; la temperatura a mediados del año llegaba a 50 grados centígrados. Tal vez por eso Soy opa en lengua yaqui significa "tierra caliente". Desde 1990 recibieron apoyos de Solidaridad. Gildardo Encinas del municipio recordaba en 1994:

Hicimos las asambleas para formar los comités y los pueblos eligieron a sus representantes. Se hicieron reuniones y reuniones, asambleas y más asambleas. Trabajamos en las comunidades los sábados y domingos, que es cuando está desocupada la gente. Cuando se le toma en cuenta, la gente participa.<sup>62</sup>

Por eso don Rogelio Alvarado, secretario del Comité de Solidaridad, comentaba cómo crecía el compromiso de recuperar los créditos; y lo lograron gracias a su participación organizada y al hecho de que, al aceptar el crédito, empeñaban su palabra: Las recuperaciones en Soyopa rebasaron 90%. Y a partir de ellas introdujeron pastos para crear praderas forrajeras.

En el ejido de Tanlagú, en Santa Catarina, San Luis Potosí, José Isabel Dávila comentaba en 1993 que era necesario recuperar los créditos, y si había algún siniestro pues recuperar algo "con algunas excepciones, pues somos gente del campo y la mayoría somos pobres, pero siempre entre los pobres hay quienes lo son más y quienes lo son menos. Creo que sí puede hacerse la lucha por recuperar". Por eso, José Isabel concluía:

Nos unimos para solicitar los apoyos, pero cada quien trabaja su tierra de manera individual, de forma parcelada, cada quien tiene su terreno. Los Fondos para la Producción Son un apoyo para los productores, sobre todo los temporaleros. Si el terreno es de maquinaria, para el barbecho; y si el campesino no tiene el recurso para cubrir los gastos que se necesitan para sembrar de ese modo, entonces el terreno se tiene que trabajar con arado de tracción animal, es decir, con yunta. En estas circunstancias, el apoyo sirve para que pueda trabajar el terreno como se debe, y no para trabajarlo así como así, o que ande barbechando o cruzando. Con eso puede ayudarse para que su familia coma frijol, Compre aceite, jabón y lo que la casa necesita.<sup>63</sup>

El acuerdo en el Programa Nacional de Solidaridad fue que los recursos que se recuperaran no saldrían de la comunidad. Así, el aliento a la recuperación fue mayor, y su destino estuvo determinado por las mismas comunidades. Varias de ellas decidieron que los recursos recuperados se canalizaran a resolver problemas ancestrales.

Por ejemplo, la comunidad de Huachichil, en el municipio de Arteaga, Coahuila, había formado sus comités de Solidaridad desde 1990; José Santos Carmona, miembro del ejido, comentó que con las "recuperaciones decidieron organizarse para aprovechar los recursos que permanecían en su comunidad; al principio no fue fácil, recuerda:

Se vinieron las elecciones para presidentes municipales, y los partidos políticos venían a decirles a los campesinos que todo era una mentira; sin embargo, con o sin el partido oficial, los recursos y los programas seguían llegando. La gente recobró la confianza y la conciencia.<sup>64</sup>

Con el ánimo redoblado, José explicó cómo decidieron acometer las obras con su participación comunitaria:

La organización del comité consistía en formar grupos de trabajo, asignar el mismo y determinar el tiempo para realizar obras. La comunidad respondió ya pura pala la gente jaló.

Y vaya que jaló; el relato de lo que lograron hacer con las recuperaciones explica cómo, con hechos derivados de la participación popular, la confianza creció. José las enumeró:

Las cantidades recuperadas fueron para pavimentar con concreto hidráulico la plaza pública del poblado; adquirir un terreno, donde posteriormente construimos la clínica de salud; comprar malla ciclónica y media hectárea de tierra para delimitar y ampliar el panteón de la comunidad; comprar una ambulancia para

trasladar a los pacientes a la capital. del estado, y apoyo para mejoramiento de viviendas. En total, estas obras se hicieron con las recuperaciones del crédito a la palabra, que fue de 89,400 pesos.<sup>65</sup>

Por eso, el entonces tesorero del Comité, Benjamín Martínez, concluyó:

Se hizo un esfuerzo muy grande para cambiar. Y el cambio se nota en uno mismo. Antes no había asambleas, y si se realizaban iban apenas unos 30 ejidatarios. Ahora el programa nos metió "al carril" a los 170 ejidatarios.<sup>66</sup>

Un medio superior de financiamiento popular:  
las Cajas Solidarias de ahorro

En otras comunidades, las recuperaciones fueron destinadas para crear medios de financiamiento local. Lo hicieron a través de cajas de ahorro, controladas por los propios campesinos.

El 6 de enero de 1993 se constituyó la primera Caja Solidaria, con la idea de que "ésta es la única arma que tenemos para capitalizar al campo", según palabras del socio fundador José Inés Tapia López.<sup>67</sup> José era uno de los productores rurales del sur de Nayarit, los más pobres de la entidad, a excepción de los indígenas. Tapia y sus compañeros se organizaron cerca de Santa Mana del Oro, en la comunidad de Amatlán de Cañas, localizada en un pequeño valle rodeado de montañas. Había sido fundada en 1620 por misioneros franciscanos, y su nombre derivó del amate, planta medicinal. En Amatlán, 626 campesinos que sembraban maíz, cacahuete y sorgo en alrededor de 2,000 hectáreas, decidieron utilizar las recuperaciones de los créditos a la palabra. En 1990, de los 558,300 pesos de créditos, recuperaron 89%; en 1991, de 623,600 pesos, la recuperación llegó a 96%; y para 1992 la recuperación volvió a superar 90%. Con la fuerza que les daba la palabra cumplida, el 26 de noviembre de 1992 tuve una reunión con ellos y me plantearon la creación de su caja de ahorro. Pocos días después, les anuncié que se apoyaría y asesoraría la creación de las que llamamos Cajas Solidarias.

Las Cajas de Ahorro surgieron de manera natural, tanto para utilizar las recuperaciones de los créditos a la palabra, como por las tradiciones en el campo. Mario Zepeda, agricultor del ejido de Amatlán, comentó:

Los maiceros del municipio nos veníamos quebrando la cabeza desde hace dos años para determinar cómo podríamos atraer capitales de riesgo y trabajo al campo. Concluimos que lo mejor era formar una caja de ahorro y financiamiento. En Tepic [la capital del estado de Nayarit] y algunas ciudades de Jalisco funcionan desde hace más de 20 años unas asociaciones civiles llamadas cajas populares, las cuales constituyen un instrumento de crédito y ahorro de gran aceptación ya que son manejadas por la comunidad. Las cajas solidarias reproducen, con modificaciones, estos esquemas ya conocidos por la gente en el medio rural.<sup>68</sup>

Los campesinos sabían que la base del éxito de la Caja de Ahorro estaba en su organización popular y en su rendimiento. Mario Zepeda agregó que "hemos pasado apuros, hambre inclusive, yeso nos hace ser previsores. La caja alentará el ahorro mediante el pago de intereses atractivos"; Los propios campesinos establecieron su Comité y en Asamblea decidieron la forma como funcionaría la Caja de Ahorro. También, la Asamblea designaba un Comité de Crédito; los plazos de pago no podían exceder 10 meses, y se fijaba una tasa de interés que era menor a la bancaria. Con ello dieron pasos para financiar proyectos adicionales; por ejemplo, para 1993 procedieron a la industrialización del maíz y del cacahuete.

Como los recursos originales de la Caja de Ahorro provenían de recuperaciones de créditos a la palabra, esos recursos eran llamados por los campesinos "partes sociales", y no se pagaban intereses sobre ellos, ni se podían retirar, pues eran considerados "patrimonio común de los socios". Pero sí se pagaban intereses al ahorro individual que se aportara a la caja. Su esperanza era grande; reflejaban la importancia de su organización en la propia Caja. Por eso, José Inés Tapia concluía:

Los campesinos estamos muy unidos gracias a Solidaridad. La Caja Solidaria del municipio se convertirá en un símbolo de unidad del pueblo. Queremos que la caja sea el alma del progreso de Amatlán.<sup>69</sup>

Otras cajas surgieron de la tradición popular de "echarse la mano" unos a otros, mantenida desde tiempos inmemoriales en las comunidades indígenas y rurales del país. En la región tepehuana de Durango, se formó la Caja Solidaria Durango. La socia Amparo Montes recordó que en su pueblo, San Agustín, hacía más de 40 años se tenía la costumbre de que cuando alguien necesitaba dinero, entre varios compañeros reunían la cantidad requerida, y después la devolvía poco a poco. En Durango, su Caja Solidaria fue formada en enero de 1993, mediante 25 cajas locales y 686 productores.<sup>70</sup>

El funcionamiento de las Cajas Solidarias despertó gran interés en el ámbito latinoamericano. Representantes de cooperativas de ahorro y crédito de Perú, Bolivia, El Salvador, Jamaica, Paraguay y Colombia visitaron nuestro país para conocer su funcionamiento.

Para fortalecer las Cajas Solidarias se decidió solicitar la asesoría y capacitación especializada a una institución internacional con amplios antecedentes en el manejo de cooperativas de ahorro y crédito. Se recurrió a la Sociedad Desjardins, la institución de cajas populares más grande de la provincia de Quebec, Canadá. El 16 de febrero de 1993, el secretario de Desarrollo Social, Luis Donald Colosio, firmó con Ghislain Paradis, presidente de Desjardins, el contrato para el apoyo al sistema de control y administración.<sup>71</sup>

Para 1994 funcionaban ya 120 Cajas Solidarias en 22 estados del país, y contaban con 96,846 socios y nuevos organismos de representación campesina, como los Consejos Consultivos Estatales, paso previo hacia su Consejo Consultivo Nacional.

#### Empresas de Solidaridad

Parte fundamental de la estrategia para generar ingreso permanente a las comunidades más pobres consistió en apoyar el establecimiento de empresas sociales. Surgió así el Fondo Nacional de Apoyo para las Empresas de Solidaridad (FONAES). Fue constituido formalmente, según decreto del 4 de diciembre de 1991 y publicado en el Diario Oficial de la Federación. FONAES funcionó principalmente en las zonas rurales. Fue uno de los proyectos más ambiciosos, y tal vez en el que se encontraron más tropiezos. No era para menos, pues la experiencia de los campesinos en la administración y comercialización de una empresa era reducida, aunque había excepciones importantes. Para subsanar esta limitación, Solidaridad estableció apoyos tanto económicos como técnicos y administrativos; se logró así elevar su eficacia. Los ejemplos de varias de estas Empresas ilustran sobre sus limitaciones pero también sobre sus potencialidades.

En el municipio de Santa Cruz Mixtepec, Oaxaca, se localiza entre las milpas el paraje de El Trapiche. Desde la década de los setenta se había formado una sociedad para el trabajo colectivo; se habían organizado para contar con agua potable y servicios médicos y habían construido sus espacios escolares. En 1991 acudieron al Programa de Solidaridad para presentar su proyecto de diversificación productiva. Surgió la empresa de Solidaridad pecuaria a la que le pusieron por nombre Lucha Unida. Con un apoyo inicial de 211,000 pesos, lograron firmes avances: adquirieron 20 vaquillas preñadas importadas de Canadá, una camioneta, una cosechadora, equipo para industrializar leche; además, repararon tractores que estaban en desuso y sembraron 10 hectáreas de maíz y 6 de alfalfa. Para 1993 ya producían 27,000 litros de leche al mes, con un incremento de 350 a 850 litros diarios de leche. David García Bazán, socio de la Empresa, relató en ese año:

Desde que nos unimos en la sociedad social hemos seguido avanzando, con muchos tropiezos, pero siempre con el objetivo y la mira de luchar; trabajar por el beneficio social, económico, cultural y también político de nuestro pueblo.<sup>72</sup>

En la Costa Chica del Estado de Guerrero también se organizaron en Rancho Alegre, pequeña comunidad vecina del ejido El Cucu, municipio de San Marcos. Ahí, Benjamin González Vargas se expresaba con sobriedad pero con una gran convicción: "La idea de organizarnos surgió por la falta de empleos en la comunidad y con la intención de evitar que la gente emigre". Sus palabras resonaban. Sus compañeros, migraban en busca de empleo a la ciudad de Acapulco o a los Estados Unidos. Benjamín y varios compañeros se acercaron al Fondo de Empresas de Solidaridad; se hizo un estudio cuidadoso de las posibilidades de producción, abasto de insumos y demanda. La conclusión fue que la mejor opción consistía en establecer una

transformadora de textiles en ropa; así se creó la Sociedad de Solidaridad Social (triple S) Maquiladora de Ropa del Sur. Se integró con 34 socios, hombres y mujeres. El Programa aportó 227,000 pesos y los socios 78,000. Con esos recursos se adquirieron la maquinaria y el terreno y se financió la obra civil. Crearon 34 empleos directos y maquilaban casi 150,000 prendas de vestir anualmente; 21 familias se beneficiaron con esta empresa.<sup>73</sup>

Uno de los socios del grupo, Ramón Lozano Isidoro, de 24 años de edad, explicó la diferencia entre su experiencia anterior como migrante, el nuevo significado de su trabajo en la Empresa de Solidaridad:

Yo andaba en el norte, en Los Angeles, California. Allá trabajaba de chofer, en una arrendadora de autos: de lo que gané, ahorré un poco. Como indocumentado, me fue más o menos, porque como llegamos sin papeles, no nos trataban bien. Sólo venía aquí de vacaciones a ver a la familia. En una de esas ocasiones me comentaron del interés por formar una empresa. Vi que la idea tenía posibilidades de desarrollo, de salir adelante, y pensé: de sufrir en el otro lado, mejor aquí, en nuestro país.

Por su parte, Eneida Rosales, quien era una de las socias del grupo, comentó que había logrado reunir los recursos de su aportación con el trabajo doméstico que realizaba por temporadas en Acapulco; por su parte, Osvaldo Lozano, un joven de 24 años, recordó que la aportación le sus recursos había significado un gran esfuerzo y "también cooperamos con mano de obra para la construcción del local". Osvaldo enfatizó lo que era más importante al establecer estas empresas:

Todos sabemos que vamos a arriesgar parejo; si ganamos, ganamos todos, y si perdemos, pues nos va mal a todos.<sup>74</sup>

En el noroeste del país destacó otro ejemplo de Empresas de Solidaridad. En la comunidad de Pajaritos en el municipio de Choix, en Sinaloa, Manuel Maro Domínguez junto con otros 17 campesinos se organizaron para constituir su empresa; era un lugar de intenso calor, terrenos pedregosos y una vegetación compuesta por arbustos y cactáceas. Quince años antes habían iniciado trámites con la banca; no lograron avanzar. Pero con Solidaridad en seis meses pusieron en marcha el proyecto; el Fondo de Empresas aportó 184,480 pesos, el Banco Rural 52,220 pesos y los propios campesinos 12,000. Con esta suma compraron 85 vientres y cuatro sementales. Manuel comentó en 1993

Durante el tiempo que gestionamos estos créditos con los bancos siempre estuvimos dispuestos a pagar intereses. Ahora ya sabemos que con Empresas de Solidaridad somos socios; pero vamos a apretarnos el cinturón para capitalizarnos, ya la larga comprarle su parte, para quedarnos como dueños únicos de este módulo. No habrá problema alguno para liquidar la primera letra del préstamo de Empresas y también para pagar el abono a Banrural.<sup>75</sup>

Para la primera quincena de febrero de ese año ya habían concluido la primera venta de becerros. Marchaban con confianza. A todo lo anterior le agregaron un criterio ecológico, pues la tercera parte de la superficie de su ejido sería intocable para evitar que con el tiempo se provocara erosión.

En el sureste del país, las empresas de solidaridad tuvieron desarrollo importante. Yucatán es conocida como la tierra del faisán y el venado. Pero ambas especies prácticamente han desaparecido. En 1992 diez campesinos de la Unión de Ejidos Nachi Cocom del municipio de Sotuta decidieron probar a sus compañeros que no eran "locos ni soñadores ni románticos", ellos como dieron; con el apoyo de Empresas de solidaridad, los compañeros de Nachi Cocom establecieron una cría de faisanes y aprovechamiento de sus plumas. Con 113,598 pesos de capital aportado por el Fondo, adquirieron 18 aves ponedoras y nueve sementales que, según los socios, "habían llegado de China": Construyeron un local, así como jaulas para las aves y las incubadoras. Víctor Solís, uno de los socios de la Empresa, relató cómo se organizaron por grupos y se turnaban para la supervisión de las aves. Hacia fines de abril de 1993, eran más de 150 los faisanes de la especie Chico de Collar, repartidos en 25 jaulas, además de tres faisanes Cambul, que era la especie originaria de Yucatán. Víctor Solís planeaba tener una producción anual de 24,000 faisanes. Sólo el consumo de la región les aseguraba un mercado atractivo.

En el centro norte de México, en Valle de Poanas, Durango, desde hace dos décadas se había

establecido una deshidratadora de Chile. Pero la falta de mantenimiento y diversificación de la producción la pusieron en riesgo. Así que, a principios de los noventa, don Gerardo Loyo Villa y otros miembros de la Unión de Ejidos decidieron solicitar a Empresas de Solidaridad la rehabilitación de la planta. Agregaron a su petición lo que consideraban como más importante, la transformación de su producto, y así llegar al propósito expresado por don Gerardo:

"Evitar que todo el beneficio se lo lleve el coyote". Con una inversión de 326,000 pesos, se asociaron y lograron iniciar la transformación de sus productos, "chiles de primera calidad y también descolados y molidos" diría Don Gerardo. Se beneficiaron 1,053 socios, además de 7,605 productores de la región. Por eso, don Gerardo concluía:

Este programa ha llegado a la gente más humilde; antes no había nada de esto, no había consideración para los más pobres, sólo créditos de los bancos con los cuales la gente se aburría de no ver ningún progreso. Ojalá los futuros gobiernos sepan rescatar lo mejor que se ha hecho en estos últimos años.<sup>77</sup>

Habían varios ejemplos alentadores de Empresas de Solidaridad. Como el de Noé Martínez, de la empresa Tribus Mixes de Ayutla, en Oaxaca, quien comentaba que muchos compañeros habían regresado de Estados Unidos a unirse a la organización, la cual producía alebrijes hechos con astillas de cedro rojo y magia multicolor. También el de Cesar Ibarra Hernández, de la Sociedad de Solidaridad Social Miel: La Flor de Huachipila y Huapinal de Putla, Guerrero, quienes producían miel y la exportaban para Alemania.

Además de generar empleos, las Empresas de Solidaridad crearon un piso nuevo de organización popular para la producción y abrieron oportunidades de progreso en las propias comunidades. Se inició la formación de un novedoso e innovador capital privado social.

Entre 1992 y 1994 se canalizaron 1,016 millones de pesos para impulsar la creación y desarrollo de 19,905 Empresas de Solidaridad a lo largo del país. Cuando se emprenden proyectos como éstos, es posible que la capitalización no sea suficiente; que la comercialización enfrente problemas insalvables; o que la competencia decida impedir su desarrollo y así evitar que fructifique el capital privado social que representaban las empresas de Solidaridad. El analista crítico puede encontrar varios ejemplos de fracasos entre estas empresas. Pero creo que, sin desconocer sus insuficiencias, lo más importante sería apreciar el estímulo que las Empresas de Solidaridad dieron a la participación popular, la introducción de una nueva forma de propiedad privada -la social-; y aprender de esas experiencias para resolver sus deficiencias y promover muchas más empresas sociales.

#### A manera de Epílogo

Tal vez el epílogo de lo que Solidaridad significó estuvo en las expresiones de los propios participantes. Por ejemplo, la respuesta que Pío Bautista, de San Pedro Yolox, le dio a un experto del Banco Mundial durante un recorrido por Oaxaca, en 1994:

El Programa de Solidaridad es muy bueno, porque sí llega. Las comunidades debemos hacer conciencia para hacer rendir los recursos; ojalá que siga para más años. El programa lo vemos muy efectivo, yo creo que se debió hacer esto desde antes.<sup>78</sup>

También podía estar en los testimonios sobre lo que Solidaridad dejó, por encima de las obras, y que hablan por sí mismos. En el Ejido La Pendencia, del Municipio de Pinos, en Zacatecas, Antonio Saucedo, mejor conocido como don Toño, afirmó a fines de 1994:

Aquí le agarramos rápido a Solidaridad. Hicimos muchas obras. Pero lo que no se ve, se lo voy a contar. Solidaridad trajo cambios al pueblo. Antes, el Comisariado Ejidal se encargaba de gestionar con su grupo de auxiliares y nadie más tenía vela en el entierro, mucho menos las mujeres. Ahora ellas tienen su participación; también los demás. El comité es la base, es una fuerza de organización. Uno solo no puede hacer ni lograr nada. Hay que estar juntos, unidos, y esto es lo que se ha logrado en los últimos cinco años. La participación es valiosa.<sup>79</sup>

También lo ilustran los siguientes testimonios:

Leobardo Gamboa Macías, de San Pedro de las Colonias, quien había pasado de chivero a presidente de su empresa de Solidaridad, la Empresa Caprina Sector de Producción 10E:

Realmente ésta es una nueva forma de hacer las cosas. Es una nueva forma de organizarnos, no de volvemos ricos, pero sí de trabajar, de comprometerse. Es una nueva actitud, una nueva forma de salir adelante, en conjunto.<sup>80</sup>

Desde el municipio de Mulegé, en Baja California Sur, donde la naturaleza creó uno de los más bellos lugares para la reproducción de las ballenas, Marco Aurelio Meza Álvarez expresó en 1994:

Nuestra colonia se llama Solidaridad, pero antes era conocida como la Coyotera, por lo solo, lejos y olvidado de todo y de todos; crecimos con el programa desde 1991, hasta ahora seguimos organizados en diferentes comités de Solidaridad. Lo que era en 1991 una coyotera es hoy la mejor colonia de Guerrero Negro; gracias al esfuerzo de todos los que la habitamos ya los apoyos que brinda el Programa de Solidaridad, hemos avanzado hacia el progreso en el nivel social y humano, hemos mejorado como mexicanos. Hemos aprendido que organizados se nos escucha y que podemos hacer mucho. También mejoraron en mucho las relaciones entre vecinos y aprendimos a no depender del todo del gobierno ya no estar sentados esperando a que papi gobierno venga y nos lo de todo. Esto nos humaniza y concientiza para mejorar en lo particular, en lo social y lo comunal.<sup>81</sup>

El presidente municipal de Soyopa, Sonora, donde la temperatura llega hasta 50 grados centígrados, y la sequía abatía a la población en julio de 1994, expresó:

Solidaridad ha sido nuestra salvación. Si no hubiéramos tenido esto de los pastizales, con la falta de agua, ya todos nos hubiéramos ido de aquí. Por eso la gente no quiere que se acabe. El que ya se va a ir soy yo, este es mi último año de gobierno; pero pienso que el Programa de Solidaridad debe de continuar.<sup>82</sup>

Doña Carmen Martínez Cristián, en un emotivo encuentro que tuve en 1994 con los Comités de Solidaridad, en la plaza pública de San Pedro de las Colonias, Coahuila, nos dijo:

Con Solidaridad dejamos el yo y pasamos al nosotros. Ahí están las obras, pero lo más importante es la profunda lección de organización social que aprendimos todos. Con usted aprendimos a ser un pueblo productivo y útil, al conocer nuestro potencial social y las posibilidades que tenemos para avanzar como sociedad y comunidad.<sup>83</sup>

Con un sentido premonitorio, Doña Teresa Monter, la entusiasta organizadora de Casa Blanca, Puebla, expresó en noviembre de 1994, nos cuantos días antes de que iniciara el nuevo gobierno:

El nuevo Presidente le puede poner otro nombre al programa, pero la organización en nuestra colonia ya no va a terminar, porque sería terminar un poco con la raíz del pueblo mexicano, que es organizarse y cooperar.<sup>84</sup>

1. Por ejemplo, en el periódico Uno más Uno de marzo 23 de 1992 se publicó el siguiente testimonio de José Juárez: "Veíamos a Pronasol como importante para traer a nuestras organizaciones de regreso al proceso. Lo veíamos no como una chequera sino como un espacio nuevo en el cual construir una nueva relación entre los productores y el Estado". En 1994 se publicó el resultado de entrevistas a participantes de Nuevo León en el programa de Mujeres en Solidaridad. De esa experiencia se publicó que "las promotoras... mostraban una mezcla impresionante de idealismo, compromiso social, y una sabiduría popular ganada a pulso". John Bailey, "Centralism and Political Change in Mexico: The Case of National Solidarity", en w. Cornelius, et al., *Transforming State-Society Relations in Mexico. The National Solidarity Strategy*. California: Center for U.S. -Mexican Studies, 1994, p. III.

2. Sedesol, Solidaridad. Seis Años de Trabajo, México. 1994, p. 23.
3. *Ibíd.*
4. Gaceta de Solidaridad, mayo 31 de 1990.
5. Entrevista a Teresa Romero Bautista en Instituto Nacional de Solidaridad, Testimonios de Solidaridad, México, 1994, núm. 20.
6. Citado en sí ,o hicimos. Premio de Solidaridad a la acción municipal, México: El Nacional, 1993. P. 58. En este libro, editado por el Consejo Consultivo del Programa Nacional de Solidaridad, Mariano Palacios Alcocer, quien había aceptado de manera entusiasta ser su presidente explicaba en el prólogo el sentido de esa edición: “Miembros del Consejo Nacional de Solidaridad y de su Consejo Consultivo detectamos la necesidad de reconocer y difundir los esfuerzos que en muchos municipios de país se estaba haciendo para mejorar las condiciones de vida de sus habitantes, como parte del esfuerzo nacional que ha implicado Solidaridad.
7. Institución Nacional de Solidaridad, Testimonios de Solidaridad, No. 22, 1994.
8. A. Warman, La política Social en México, 1989-1994. México : FCE, 1994
9. SEDESOL Y SECOGEF, Programa Nacional de Solidaridad. Información básica sobre la ejecución y desarrollo del programa del 1º. De diciembre de 1988 al 31 de 1994. México: Miguel Angel Porrúa, 1994, p. 59.
10. Instituto Nacional de Solidaridad, op. cit.
11. Véase la entrevista a Abel Alcántara Hidalgo, Coordinador Estatal, en Gaceta de Solidaridad, julio 15 de 1994
12. Gaceta de Solidaridad, marzo 31 de 1993
13. Así lo hicimos, op. cit., pp. 43-47.
14. 14. *Ibíd.* , pp. 48-52.
15. Gaceta de Solidaridad, número especial de septiembre de 1993
16. Gaceta de Solidaridad, julio 31 de 1993.
17. Véase el reportaje en Gaceta de Solidaridad, 15 de enero de 1991
18. 18. Gaceta de Solidaridad, julio 15 de 1993
19. Gaceta de Solidaridad, diciembre 31 de 1993
20. *Ibid*
21. Gaceta de Solidaridad, diciembre 15 de 1992.
22. Gaceta de Solidaridad, abril 15 de 1993.
23. Gaceta de Solidaridad, julio 31 de 1994
24. *Ibid*
25. *Ibid.* Gaceta de Solidaridad, julio 31 de 1994.
26. *Ibid*
27. *Ibid*
28. Gaceta de Solidaridad, septiembre 15 de 1994.
29. Gaceta de Solidaridad, julio 31 de 1993
30. *Ibid.*
31. Gaceta de Solidaridad, mayo 15 de 1993.
32. . Gaceta de Solidaridad, septiembre 15 de 1994.
33. Sedesol; Solidaridad. Seis años de trabajo. México: Programa Nacional de Solidaridad, 1994, p.83
34. *Ibid.* , p. 82
35. Gaceta de Solidaridad, septiembre 15 de 1994.
36. *Ibid*
37. Gaceta de Solidaridad, diciembre 15 de 1993.
38. Gaceta de Solidaridad, diciembre 15 de 1993
39. Gaceta de Solidaridad, octubre 15 de 1994.
40. Gaceta de Solidaridad, octubre 15 de 1994.
41. Así lo hicimos. Premio de Solidaridad a la acción municipal. México, El Nacional, 1993, pp. 20-27.
42. *Ibid.*
43. Instituto Nacional de Solidaridad, Testimonios de Solidaridad, No. 15, 1994. 44. Gaceta de Solidaridad, agosto 15 de 1994
44. Gaceta de Solidaridad, agosto 15 de 1994.
45. *Ibid*
46. Sedesol, Solidaridad. Seis años del Trabajo, op. cit. 47. Gaceta de Solidaridad, mayo 31 de 1990.

47. Gaceta de Solidaridad, mayo 31 de 1990.
48. Gaceta de Solidaridad, septiembre 15 de 1993.
49. Gaceta de Solidaridad, noviembre 30 de 1994.
50. Ibid
51. Instituto Nacional de Solidaridad, testimonios de Solidaridad, núm. 1, 1992.
52. Gaceta de Solidaridad, abril 15 de 1994
53. Gaceta de Solidaridad, octubre 15 de 1994.
54. SRA, La Transformación Agraria. Origen, evolución y retos. México, 1997, capítulo v.
55. Ibid
56. Gaceta de Solidaridad, agosto 31 de 1994.
57. Gaceta de Solidaridad, junio 30 de 1993.
58. Ibid.
59. Sedesol, Solidaridad. Seis años de trabajo, op. cit., p. 210.
60. Reportaje en Gaceta de Solidaridad, 15 de enero de 1991. Véanse además los testimonios presentados en la reunión de evaluación del Programa Paisano, organizada por el subsecretario de Gobernación, Miguel Limón Rojas, en marzo de 1991
61. Ibid
62. Gaceta de Solidaridad, julio 15 de 1994.
63. Testimonio citado en Instituto Nacional de Solidaridad, Testimonios de Solidaridad.. 17, México, 1994
64. Gaceta de Solidaridad, enero 15 de 1994
65. Ibid.
66. Ibid.
67. FONAES., Cajas Solidarias, México, 1997, p. 22.
68. Gaceta de Solidaridad, julio 15 de 1993. Sobre las dificultades jurídicas para constituir las Cajas, véase FONAES, op. cit., pp. 25-26.
69. Ibid.
70. FONAES, op. cit.. p. 38
71. FONAES, op. cit., p. 18.
72. Gaceta de Solidaridad, septiembre 15 de 1993.
73. . Gaceta de Solidaridad, julio 31 de 1993.
74. Ibid.
75. Gaceta de Solidaridad, abril 15 de 1993.
76. Gaceta de Solidaridad, junio 30 de 1993.
77. Gaceta de Solidaridad, julio 31 de 1994.
78. Gaceta de Solidaridad, julio 15 de 1994
79. Gaceta de Solidaridad, agosto 31 de 1994.
80. Ibid
81. Carta enviada a Gaceta de Solidaridad, julio 15 de 1994.
82. Gaceta de- Solidaridad, julio 15 de 1994.
83. Gaceta de Solidaridad, septiembre 30 de 1994.
84. Gaceta de Solidaridad, noviembre 30 de 1994. En febrero de 1995, en una gira en Yucatán, el presidente Ernesto Zedillo anunció que Solidaridad permanecería; sin embargo, meses después decretó su desaparición. A finales de 1996, el presidente del PRI comentaba que en cada gira la gente le exigía: "Queremos más Solidaridad".

## LA BATALLA POR LA EDUCACIÓN. LA CULTURA

En diciembre de 1988, al iniciar mi gobierno, el sistema educativo mexicano mostraba avances alentadores pero también carencias preocupantes. El sistema educativo fue capaz de atender en siete décadas la matrícula escolar de todos los niveles: en ese lapso pasó de 850,000 a más de 25 millones de estudiantes. El tamaño del esfuerzo se aprecia mejor si se considera que el número de estudiantes que se atendían en 1988 era superior a la población total que registraban más de cien naciones en el mundo. Los empeños de las diversas administraciones en esta materia habían sido colosales: para atender a esos 25 millones de estudiantes se construyeron más de 100,000 escuelas públicas y el número de maestros en el sistema de educación pública se aproximaba a 750,000.

Sin embargo, también se enfrentaban problemas muy serios en el terreno educativo. Entre ellos, la terrible caída de los salarios magisteriales. En 1982 un maestro de primaria ganaba el equivalente a 2.5 veces el salario mínimo; para finales de 1988 sólo ganaba el equivalente a 1.5 salarios mínimos (un salario mínimo que la inflación había reducido). El gasto nacional en educación se había desplomado de su máximo histórico de 5.3% del PIE alcanzado en 1981 a 3.6% en 1988. Además, el gobierno federal centralizaba la actividad educativa del país, como reflejo de la natural tendencia generada durante su integración.

La Constitución colocaba en circunstancias de indefensión a los particulares que proporcionaban educación, al disponer que el permiso para impartir cualquier tipo de enseñanza podía ser revocado o negado sin que procediera recurso alguno. Por otra parte, la organización que defendía a los profesores, el SNTE, llevaba 17 años en manos de un pequeño grupo que, además, se encargaba de distribuir muchos puestos administrativos en la Secretaría de Educación Pública y hasta en los planteles.

Para crear condiciones que permitieran encarar estos retos, hubo que promover una reforma integral del sistema educativo. Esa reforma incluyó distintas tareas: promover iniciativas para modificar la Constitución, incrementar sustancialmente los presupuestos, renovar los contenidos de los programas de instrucción, federalizar el sistema educativo y alentar un programa innovador de reentrenamiento y capacitación magisterial. Como acción simultánea y primordial era necesario elevar los salarios de los maestros y maestras de México. Aunque el avance fue importante, no fue suficiente. Además, promover la reforma no fue fácil: los grupos tradicionalistas dentro del sector educativo se opusieron a los cambios y los maestros, con razón, ganaron la calle con dos demandas: aumento salarial y democracia sindical. Para responderles hubo que enfrentar a la *nomenklatura*.

### La batalla contra la nomenklatura del sector educativo

La inconformidad en el gremio magisterial era muy grande al inicio de mi gobierno. Se realizaron por aquellos días muchos paros masivos de maestros en la capital de la República y en varios estados del país. Maestras y maestros fuera del control tradicional de sus dirigentes iniciaron movilizaciones: exigían mayores salarios y democracia sindical. Para atenderlos, hubo que desplegar una intensa labor de negociación y tomar decisiones políticas que afectaron a la *nomenklatura*. En la *Crónica* de mi gobierno se registró lo acontecido entre febrero y mayo de 1989:

... en la capital del país se llevaron a cabo 41 marchas, 18 mítines, 60 asambleas seccionales, seis asambleas nacionales cuatro foros, dos plantones (uno de seis horas y otro de 17 días), seis paros de labores (tres de 24 horas, uno de 48, otro de 72 y uno más indefinido que comprendió 16 días hábiles) y 32 sesiones de negociación.... Un importante detonador de ese movimiento fue el XV Congreso Nacional Ordinario del Sindicato de Trabajadores de la Educación (SNTE), celebrado del 10 al 13 de febrero... Como actos previos al Congreso Nacional, se realizaban congresos en las 55 secciones que integraban la organización, para decidir quiénes podría acudir a esta reunión en calidad de delegados....Desde tiempo atrás, en la celebración de estos congresos seccionales se había podido apreciar el predominio de Vanguardia Revolucionaria (VR), un grupo estrechamente vinculado a Carlos Jonguitud Barrios, quien asumió en los hechos el liderazgo del sindicato a partir de 1972. De

ahí en adelante, todos los puestos de importancia en los cuales el sindicato tenía alguna injerencia desde los sucesivos secretarios generales que se nombraron, hasta el nivel de director de escuela fueron ocupados, salvo muy contadas excepciones, por personas que se decían "vanguardistas", o sea, allegados a Jonguitud o a su círculo...El día 12 de febrero de 1989, los 2,000 delegados al Congreso ratificaron por unanimidad a Carlos Jonguitud Barrios como asesor permanente del CEN del SNTE, presidente nacional de Vanguardia Revolucionaria y único dirigente del sindicato.<sup>1</sup>

Lo anterior condujo a una suspensión prolongada de clases en la capital y en varios estados. Al interior del movimiento las demandas por una mayor democracia sindical se concentraron en una exigencia: la salida del dirigente que por 17 años había controlado al SNTE. El 4 y el 7 de marzo se volvieron a efectuar grandes marchas en el Distrito Federal. Participaron más de 100,000 docentes (algunos medios mencionaron 150,000). El martes 7, casi medio millón de maestros suspendieron sus labores durante 24 horas. Las autoridades educativas expresaron su preocupación por el paro. El gobierno respetó en todo momento el derecho de los maestros a manifestarse, a pesar de que el líder nacional del magisterio condenó esas demostraciones.

Para el 20 de marzo la prensa registró:

Vanguardia Revolucionaria, grupo que dirige el sindicato de maestros, ante el peligro de verse rebasado por la presidencia (de la República) inició la contraofensiva la semana pasada, efectuó paros en la mayoría de los estados y realizó marchas y mítines encabezados por sus dirigentes seccionales y por el propio secretario general del SNTE. Querían demostrar que Vanguardia tiene la mayoría del magisterio, presionar a la SEP ...y apoyar al "líder vitalicio" del sindicato, el senador Carlos Jonguitud Barrios ...Fueron afectados en todo el país más de 12 millones de alumnos.<sup>2</sup>

A principio de abril escribí en mis notas "La situación magisterial está muy crítica, Podemos entrar en estado de emergencia".

El lunes 17 de abril se efectuó otro paro magisterial que abarcó a la capital ya varios estados. El miércoles 19 se llevaron a cabo siete marchas al Zócalo de la Ciudad de México. La mañana del domingo 23 de abril de 1989 recibí en Los Pinos al dirigente de Vanguardia, Carlos Jonguitud. El líder había anunciado que, de ser necesario, renunciaría. Durante la audiencia, Jonguitud me manifestó su desacuerdo con el curso que habían tomado los acontecimientos y con la resolución jurídica emitida por el Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje, la cual exhortaba a los paristas a reanudar sus labores en un término de 24 horas al tiempo que instaba al SNTE a convocar a un congreso extraordinario de la sección 9, perteneciente al Distrito Federal. Yo recordaba el rechazo de los maestros durante la participación de Jonguitud en mi campaña.<sup>3</sup> El intercambio con el líder se tomó muy delicado. Finalmente le dije que lo importante era que él cumpliera con lo que había ofrecido públicamente. Al término de la reunión anunció su renuncia como "líder vitalicio" del SNTE.

Concluyó así el control sindical que se había iniciado en 1972. Sin embargo, los riesgos continuaban. Se sabía que las estructuras de la dirigencia sindical controladas por Vanguardia Revolucionaria - que eran la mayoría- planeaban promover un paro nacional de maestros para recuperar su control. La organización tenía capacidad para realizar un paro nacional, pero no para regresar después a los docentes a clases. El secretario de Gobernación intervino para impedir ese riesgo político. Finalmente, se consiguió que Vanguardia Revolucionaria desistiera de su propósito, contrario a los intereses de los profesores.

El lunes 24 de abril las secciones del sindicato de maestros se reunieron para elegir un nuevo líder. Por primer vez se escogió como dirigente nacional a una maestra, Elba Esther Gordillo, líder capaz y combativa. En su primera declaración a los medios de comunicación señaló: "Retornamos el origen del sindicato de maestros y somos ahora un amplio frente, donde caben todas las corrientes." A partir de esta posición, Elba Esther Gordillo integró una nueva composición sindical en la que participaron todas las corrientes. Entonces acudí a una reunión en el Auditorio Nacional con la presencia de más de 10,000 maestros. El evento fue muy diferente a los anteriores, cuando los tradicionalistas controlaban el sindicato y las reuniones se llevaban a cabo en lugares muy alejados para evitar las presiones de la disidencia. Esta vez hubo una participación plural y un diálogo libre.

La nueva dirigente reconoció por primera vez la integración plural del Sindicato y avaló la elección de secciones controladas por la disidencia. El 12 de mayo, en un acto histórico y sin precedentes, la líder del SNTE viajó a Oaxaca donde tomó la protesta de la nueva comisión ejecutiva de la sección 22 del sindicato, presidida por un miembro de la corriente democratizadora. Durante 10 años, la dirigencia tradicionalista se había opuesto a reconocer esa estructura seccional. Gordillo también adoptó una postura firme a favor de la recuperación de los ingresos de los maestros al rechazar el aumento salarial que había ofrecido mi gobierno. Con paros solidarios mantuvo la presión, a la que se sumaron a finales de abril nueve universidades del país, incluida la UNAM y tres escuelas del IPN. Para el 27 de ese mes, la nueva dirigencia del SNTE conquistó un aumento de 25% neto al salario de los docentes. La mayoría de las secciones lo aceptó.

En mis notas de fines de abril de 1989 escribí: Si bien no se ha resuelto el problema magisterial, ya no estamos en una posición defensiva ...ganamos una batalla que corrimos el riesgo de perder".

### **Viejas y nuevas promesas cumplidas**

Atlamajalcingo del Monte lucía sus mejores galas. Llegué a mediados de 1994 a este poblado en la región más abrupta del estado de Guerrero a cubrir un saldo histórico. En 1820 al final de la lucha por la Independencia, Vicente Guerrero llegó hasta este sitio enclavado en lo más agreste de la Sierra Madre del centro para mantener viva la llama de la gesta libertaria. En el resto del país parecía haberse agotado. Guerrero le pidió a los habitantes del pueblo que le permitieron fundir las campanas de la iglesia para fabricar cañones y continuar con la lucha. La población aceptó entregarle las campanas a cambio de que, alcanzada la victoria, le construyera una escuela para sus hijos. El pueblo asociaba la renovada esperanza que la Independencia traería con la necesidad de que sus hijos pudieran educarse. Vicente Guerrero no tuvo tiempo de cumplir su promesa. Víctima de una traición, fue fusilado al poco tiempo. Casi 175 años después, atestigüé en esa comunidad el cumplimiento de la promesa. Solidaridad contribuyó a que las campanas del pueblo repicaran con alegría mientras los niños acudían a su nueva escuela.

Ese evento fundador comprobó que los mexicanos no necesitaban de estudios o estadísticas para convencerse de que la educación es un arma esencial en la lucha por la justicia y la soberanía. Las evaluaciones no hacían sino corroborar esta certeza: para mejorar la distribución del ingreso era indispensable elevar la calidad de la enseñanza, Los análisis lo confirmaban: a mayor educación, mejor productividad de los trabajadores. Sobre la importancia de la reforma educativa para el crecimiento económico escribió Luis Rubio al inicio de los noventa:

Ningún problema de capacitación puede sustituir la calidad de la educación básica y media que, en última instancia, determina la posibilidad de aprendizaje dentro de la empresa. Por lo tanto, con o sin TLC, el sistema educativo nacional requería de un replanteamiento completo en sus enfoques y objetivos para lograr una nueva orientación que permitiera mejorar la calidad educativa en todos los niveles.<sup>4</sup>

También por razones de eficiencia era indispensable una profunda reforma educativa.

En las zonas rurales se había comprobado que a mayor educación, menor migración hacia las ciudades y hacia el extranjero. Las investigaciones más serias mostraban también un hecho de enorme trascendencia: las mujeres que terminaban la primaria tenían menos hijos (la mitad) que quienes no la concluían. En un país con más de 90 millones de habitantes, uno de los medios más eficientes y más justos para desacelerar la dinámica demográfica era garantizar educación de calidad para la mujer.

### **Grandes movimientos a favor de la educación**

A lo largo de la historia, los mexicanos han alentado grandes movimientos a favor de la educación. En el siglo XIX, a través de la creación de instituciones impulsada por Guillermo Prieto, Ignacio M. Altamirano, Joaquín Baranda y Justo Sierra. En el siglo XX, durante la década de los veinte, con la gran ofensiva contra el analfabetismo ya favor de la integración nacional por José Vasconcelos. Más tarde, en los años cuarenta y sesenta, mediante el intento por alcanzar la cobertura nacional de la instrucción y por definir el significado de la educación y los materiales educativos, encabezado por Jaime Torres Bodet.

Estos movimientos forjaron y consolidaron a la República, unieron al país en torno a valores similares, una lengua común y una historia propia. A la vez, la educación fue un instrumento de justicia que abrió oportunidades donde no las había, eliminó feudos, formó profesionales de la docencia y dio un principio de equidad para todo mexicano.

Este impulso, que en su momento resolvió el reto de llevar la instrucción primaria a todo el país, con el tiempo llegó a su límite. Era necesario renovarlo. Se necesitaba una reforma eficaz vinculada a la participación de las comunidades. Debía dar un paso al surgimiento de una nueva relación entre el Estado y la sociedad. Exigía, en fin, la reformulación de los contenidos y métodos, mantener el sentido de nación y proporcionar un nivel de calidad competitiva en el mundo.

### **El nuevo esfuerzo educativo**

Mi gobierno consideró a la educación como un medio para elevar el nivel de vida del individuo y como un fin para fortalecer la dignidad individual y la convivencia comunitaria. Uno de sus principales objetivos fue enseñar a los niños y las niñas a vivir como seres libres entre ciudadanos que forman parte de una comunidad organizada y una nación soberana y justa. La reforma educativa se propuso que los alumnos y las alumnas compartieran propósitos comunes, que entendieran la importancia de la pluralidad y el valor de mantenerse unidos. Se trataba de educar para ser y también para hacer.<sup>5</sup> Había que transformar la estructura del sistema educativo, su equipamiento y financiamiento. Sin duda, había que invertir más en educación.

### **El gasto en educación durante el siglo XX**

A lo largo del XX, los gobiernos mexicanos realizaron un esfuerzo creciente a favor de la educación. Antes de la Revolución de 1910 sólo se destinaba a la enseñanza el 0.3% del **PIB** del total del gasto federal; para 1922, esa proporción se elevó a 1.1%.<sup>6</sup> Más tarde el ritmo descendió ante la necesidad de continuar con la pacificación del país. Es hasta 1936, durante el gobierno del presidente Lázaro Cárdenas, cuando el gasto en educación vuelve a alcanzar el 1% del PIB. A lo largo de casi 25 años osciló alrededor de ese porcentaje. En 1959, con el presidente Adolfo López Mateos, el gasto federal en educación rebasó el 1%. Durante su mandato (1958-1964) se realizó gasto creciente en este renglón, por lo que en 1964 alcanzaba ya el 1.5% del PIB.

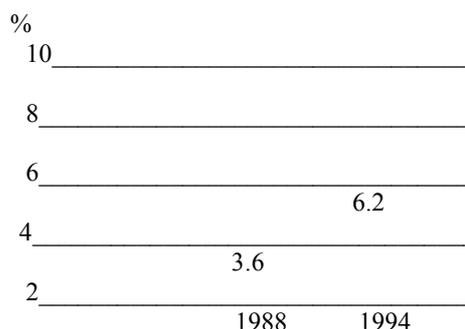
El presidente Gustavo Díaz Ordaz (1964-1970) mantuvo este impulso y elevó el gasto educativo a 1.9%. Con el presidente López Portillo el gasto en educación alcanza el punto más elevado: en 1981 el gasto federal llegó a 4.2% del **PIB** y el total nacional - que incluye federación, estados, municipios y particulares- alcanzó el 5.3%. Los años subsiguientes se dedicaron a solucionar el endeudamiento excesivo de los setenta, por lo que en 1988 la proporción del gasto nacional para educación había disminuido a 3.6%:

### **Más recursos a la educación. Modificar formas y métodos de enseñanza**

Durante mi gobierno se dedicó a la educación el monto de recursos más alto en la historia del país. Fue el gasto educativo más importante, tanto en términos absolutos, como respecto al PIB. Mi administración logró obtener más recursos sin déficit fiscal gracias a la reducción de la deuda externa ya que las privatizaciones redujeron la deuda interna. El saneamiento financiero de la economía abrió espacios para un gasto social permanente, de manera particular en el sector educativo.

Así, el gasto nacional en educación pasó de 3.6% del PIB en 1988 a 6.2% del PIB en 1994; requirió un esfuerzo extraordinario, pues en sólo seis años casi duplicó su participación.<sup>8</sup> El monto absoluto del gasto en ese renglón ascendió en 1994 a cerca de 78,000 millones de pesos (22,500 millones de dólares).

### Gasto en educación respecto al PIB

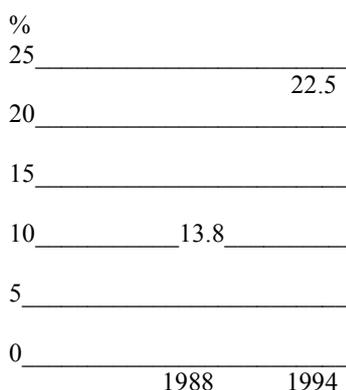


Este porcentaje fue incluso superior al que alcanzaron la mayoría de los países de la OECD. Por ejemplo, en septiembre de 1997 se publicó en España un manifiesto a favor de más gasto público en educación. Se proponía, después de un lustro en el que cada año había descendido el gasto educativo, llegar al 6% del PIB con una meta a cinco años. Era el nivel que se consideraba indispensable para alcanzar "una calidad que - según los firmantes- colocaría al país entre los más desarrollados de la Unión Europea en materia educativa y permitiría hablar de calidad".<sup>9</sup> Los datos difundidos por la OECD para 1993 mostraban que en los países miembros la media del gasto público destinado a la instrucción era del 5.3% del PIB.<sup>10</sup>

Conviene señalar, sin embargo, que si bien este esfuerzo adicional realizado por mi gobierno permitió superar los índices de varios países europeos, en realidad los montos absolutos invertidos en educación resultaban aún insuficientes para cubrir las necesidades de una población tan elevada como la nuestra - una población en la que los jóvenes representan un porcentaje mucho mayor que en los países desarrollados -. Por eso, más que la proporción alcanzada en gasto educativo respecto al PIB, lo relevante era la tendencia creciente de ese gasto durante cada año de la administración.

Para alcanzar ese nivel, año con año se incrementó en términos reales el gasto público destinado a ese renglón. Así, el gasto educativo pasó de representar el 13.8% del gasto programable del sector público en 1988, a 22.5% en 1994.<sup>11</sup> Gracias a esta política, entre 1988 y 1994 el gasto en educación creció 101% en términos reales.

### Gasto educativo en relación al gasto público



### El gasto educativo: una auténtica inversión

Con estos recursos crecientes se logró reducir el número de alumnos por maestro, a pesar de que la población en edad escolar aumentó en los seis años de 25.5 millones de niños y jóvenes a 26.5. Esta reducción de alumnos por maestros se dio tanto en la educación primaria (donde fue más relevante) como en la secundaria.<sup>12</sup>

### Alumnos por maestro

40		
30		
	31.3	
20		29.1
10		
0		
	1988	1994

Gracias al esfuerzo de las maestras y los maestros, se elevó la eficiencia terminal del sistema educativo. El reflejo más notable de este avance se observó en la primaria, donde la eficiencia terminal pasó de 55% en 1988 a casi 64% en 1994.<sup>13</sup>

### Educación primaria Eficiencia terminal

% niños que concluyen la primaria	100	
	80	
	60	
		64
	55	
	40	
	20	
	0	
	1988	1994

La proporción dentro del gasto federal educativo destinado a educación primaria se elevó de 47% en 1988 a 51.5% en 1994.<sup>14</sup> El dato es relevante, pues como se sabe, el gasto educativo en primaria es el más redistributivo de todos los que se destinan a la educación. Por eso disminuyó la relación alumnos/maestros y aumentó la eficiencia terminal de la educación primaria; además, el porcentaje de la población nacional analfabeta se redujo de 12.5% en 1989 a 9.7% en 1994.

Adicionalmente, el grado de escolaridad aumentó de 6.3 años a 6.6, un hecho alentador para el desarrollo futuro del país.<sup>15</sup> De acuerdo a varios estudios, ese aumento de escolaridad permitió agregar un punto de crecimiento adicional al PIB.<sup>16</sup>

Con objeto de que los jóvenes tuvieran acceso a una mejor y más amplia preparación, se extendió el excelente programa de instalación de bibliotecas públicas iniciado por mi antecesor; Miguel de la Madrid. Cuando De la Madrid inició su administración en 1982, había en el país 485 bibliotecas públicas; al finalizar ese número había crecido a 3,047. Mi gobierno elevó esa cifra a 5,410 bibliotecas públicas a lo largo del territorio nacional.<sup>17</sup> De manera complementaria se promovió el hábito de la lectura y se crearon condiciones para que la población de menos recursos tuviera acceso a libros y bibliotecas.

### Número de bibliotecas

Número De bibliotecas	1982	1988	1994
6,000			
			5.40
5,000			
4,000			
3,000			
		3.047	
2,000			
1,000			
0	485		

Al mismo tiempo que duplicó el gasto en educación en términos reales, mi administración se abocó a elevar la calidad de la educación. Las medidas para alcanzar este propósito no debían tomarse como una imposición del Estado. Por eso el gobierno decidió aplicar el método del liberalismo social y convocó a la participación comprometida de la sociedad. Cambiar el sistema educativo tenía que ser un empeño compartido.

Por la vía del diálogo se construyó un Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, el cual se puso en marcha en Palacio Nacional el 18 de mayo de 1992. Unos días después, el 22 de mayo, el secretario de Educación, Ernesto Zedillo, acudió a la Cámara de Diputados a explicar el contenido de la reforma. Tres años llevó establecer este Acuerdo, durante los cuales hubo que desarrollar intensas y complejas negociaciones con el Sindicato Nacional de los Trabajadores de la Educación (SNTE) y con los gobernadores de los estados de la República. El Acuerdo estableció una estrategia a partir de tres aspectos fundamentales.

El primer aspecto fue la federalización educativa. Durante años, la facción que controló el sindicato de maestros se opuso a los intentos descentralizadores de varios gobiernos. En particular, el presidente Miguel de la Madrid y su secretario de Educación Pública, Jesús Reyes Heróles, realizaron un importante esfuerzo que topó con la oposición de la dirigencia del sindicato.

El segundo aspecto de la estrategia consistió en reformar los contenidos y materiales didácticos. Este paso supuso reconocer las nuevas realidades nacionales e internacionales y estuvo a punto de derribar al secretario de Educación.

Por último y de manera fundamental, el tercer aspecto de la estrategia comprometida en el Acuerdo Nacional exigía revalorizar la función del maestro y mejorar sus condiciones materiales.<sup>18</sup>

#### Entre el rompimiento y el acuerdo

No fue fácil llegar a ese Acuerdo Nacional. Como se dijo, requirió tres años de negociación. El domingo 17 de mayo de 1992, el día anterior a su lanzamiento, todo el proceso estuvo a punto de descarrilarse. La tensión dentro del sindicato era muy grande. Dentro del gabinete también había divisiones. Tuve que intervenir personalmente. Ese domingo convoqué a una reunión en Los Pinos con el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación, encabezado por la secretaria general, Elba Esther Gordillo. Acudieron todos los secretarios seccionales del país. Me acompañaban el secretario de Educación, Ernesto Zedillo, y el regente del Distrito Federal, Manuel Camacho, responsable de la educación en la capital del país donde, además, se habían realizado grandes movilizaciones magisteriales al inicio de mi gobierno.

El secretario Zedillo me había pedido que interviniera ante la dirigencia del SNTE, pues dentro de la organización había gran resistencia a la propuesta contenida en el Acuerdo, en particular a la descentralización. Hablé primero con la secretaria general, Elba Esther Gordillo. Confiaba en ella y en su integridad como dirigente. La líder me expuso con claridad todos los temas que le preocupaban: la dirigencia del SNTE consideraba que la descentralización terminaría por desmembrar al sindicato; la decisión de descentralizar en realidad podía ocultar un repliegue del gobierno federal respecto a sus obligaciones con la educación del país; los salarios de los maestros federales variaban mucho en relación con los salarios establecidos a nivel estatal y esto, generaría tensiones en el momento de la federalización; muchos estados carecían de capacidad administrativa y política para asimilar el proceso; por último, señaló que en la opinión de varios dirigentes seccionales era necesario que mi gobierno pospusiera la decisión de descentralizar, como lo hicieron otras administraciones en el pasado, en particular la de Miguel de la Madrid; era necesario, concluyó que los propios dirigentes magisteriales me expusieran esos y otros temas para debatirlos de manera abierta.

Esta última propuesta representaba un riesgo grande: si los dirigentes sindicales que se oponían al proyecto lograban convencer a los demás, la posibilidad de establecer un Acuerdo Nacional se disolvería. Pero era imprescindible correr el riesgo: sin diálogo no había posibilidad de lograr el consenso. Acepté la sugerencia de la dirigente sindical

Ese domingo 17 nos sentamos en torno a una enorme mesa rectangular en uno de los más grandes salones de Los Pinos. Me coloqué en medio flanqueado por el secretario Zedillo y la dirigente nacional del SNTE. Al lado de la líder se colocó Manuel Camacho. Se dio inicio al diálogo. Conforme se expresaban las críticas, el ambiente se tensaba más y más. Las dudas sobre el Acuerdo y la federalización empezaban a dominar el debate.

De pronto, Camacho me pasó una tarjeta. En momentos como éstos la concentración se vuelve total. Cualquier comentario adquiere una enorme relevancia y puede inclinar la decisión. El resultado pende de un hilo muy delgado. La tarjeta era una bomba: los argumentos en contra de la federalización - me escribió Camacho- eran muy fuertes; en su concepto era mejor dar marcha atrás, dejar la descentralización para otro momento, aceptar las recomendaciones de esos dirigentes seccionales y no insistir más. El texto me sacudió. Traté de evitar que la secretaria general del sindicato notara mi consternación. Guardé la tarjeta en la bolsa de mi saco y decidí actuar. Era evidente que el frente interno de mi gobierno podía fracturarse si continuaba el debate.

Tomé la palabra. Invoqué el sentido original de la Constitución de 1917. Señalé que los constituyentes propusieron un sistema educativo basado en un espíritu federalista, con la intención de poner en los gobiernos estatales la responsabilidad de impartir la enseñanza. Si más tarde aceptaron la centralización del sistema educativo fue para responder a las exigencias de integración nacional. Internamente, comenté, ya se habían cubierto esas condiciones. Ahora las nuevas circunstancias internacionales demandaban un sistema educativo más justo y de mayor calidad. Esto sólo se lograría acercando el proyecto de educación a la comunidad, con el concurso de maestros y padres de familia. La participación social sólo podría impulsarse en un sistema descentralizado.

Para despejar las dudas de aquellos líderes sobre la responsabilidad del Estado en la tarea educativa, me comprometí a impulsar una ley que estableciera la obligación de aumentar cada año los recursos presupuestales para la educación. Por último, ratifiqué mi respeto por su organización sindical y ofrecí mantener el diálogo durante el delicado proceso de la federalización. Al final, ratifiqué ante ellos el orgullo que sentía por ser hijo de una maestra normalista. Terminé con una evocación de los pasajes heroicos de nuestro proceso educativo y los convoqué a formar parte de una nueva etapa en la historia de la nación.

El ambiente cambió. Los líderes ahí presentes se entusiasmaron con los compromisos que asumí en nombre del gobierno de la República. La dirigente nacional, Elba Esther Gordillo, aceptó el reto y decidió sumarse al Acuerdo Nacional. El encuentro culminó con una comida en los jardines de Los Pinos. El gobierno cumplió cada uno de esos compromisos. Se había dado un paso cardinal para el desarrollo de la educación en el país.

Logrado el consenso entre los dirigentes magisteriales y los principales actores políticos, entre mayo y septiembre de 1992 se lanzó una intensa campaña en los medios para difundir el Acuerdo. Ésta tuvo un doble objetivo: primero "difundir entre los maestros los beneficios y oportunidades que representaba el Acuerdo; segundo hacerle saber a la sociedad la importancia de estos cambios y llamar a los ciudadanos a participar en el proceso. Se trabajó con esmero en el diseño, de una campaña clara y creíble, El concepto rector fue: "¡De Acuerdo!"

### **Por fin, la descentralización educativa**

En mayo de 1992, con la firma del Acuerdo Nacional, culminó una larga negociación con los nuevos dirigentes del magisterio Para entender el resultado favorable del proceso hay que tomar en cuenta que el acuerdo se llevó a cabo una vez que el gobierno aceptó aumentar los salarios reales de los maestros y maestras Enseguida, se pasó a instrumentar una parte indispensable de la estrategia cancelar el proceso centralizador de la educación, iniciado a partir de la segunda década del siglo XX La descentralización implicó la transferencia de recursos, personal e instalaciones, más grande en la historia moderna del país así, todos estos elementos dejaron de depender del gobierno federal (a través de la Secretaria de Educación Pública) y pasaron a ser responsabilidad de los gobiernos estatales Al mismo tiempo, el Estado se comprometió a elevar la formación profesional de los profesores ya mantener la prestación de los servicios sociales sin afectar los derechos laborales del magisterio

La descentralización se inició a partir del Acuerdo Nacional de 1992. La reforma implicó una transferencia de controles desde la capital de la República hacia los estados. En términos humanos, significó que alrededor de 700,000 maestras y maestros pasaran a depender forma directa de los gobiernos estatales. En términos materiales, se transfirieron más de 100,000 inmuebles y 22 millones de bienes muebles. La operación se llevó a cabo de manera escrupulosa y auditada.

También se traspasaron a los estados los montos presupuestales que cubrían los sueldos y salarios de los educadores y los recursos necesarios para operar el sistema educativo: 16,000 millones de pesos (más de 5,000 millones de dólares, sólo en ese año de 1992). El gobierno federal se comprometió - y así lo hizo mi administración cada año- a transferir a los estados recursos crecientes en términos reales. También se cumplió con la homologación salarial de los maestros en diferentes estados y con las prestaciones genéricas para los maestros que habían pasado a ser estatales y los que habían sido federales.<sup>19</sup> El secretario de Educación Pública, Ernesto Zedillo, y el subsecretario responsable del proceso, Esteban Moctezuma, coordinaron estas labores de manera eficaz y comprometida.

El proceso exigió largas horas de negociación y un especial cuidado en el trato a los maestros, los servidores públicos con mayor preparación y vocación de lucha. Dos personajes jugaron papeles destacados en la negociación: Donald Colosio y la maestra Elba Esther Gordillo. Por sus repercusiones políticos y partidistas - el SNTE había sido una de las organizaciones más importantes del PRI y representaba un apoyo insustituible en la organización de las elecciones- el proceso exigía un cuidadoso trato político. Por eso, desde 1989, yo había sostenido pláticas con Colosio sobre las dificultades políticas de la descentralización. Donald y yo habíamos conversado también sobre la difícil relación entre la SEP y el SNTE. Para Colosio la descentralización significaba acercar el servicio educativo a la comunidad y abrirlo a la participación de los padres de familia, los maestros y las organizaciones comunitarias. Según me dijo durante aquellas pláticas, eso daría paso a resolver los conflictos laborales en las entidades federativas y evitaría que se transformaran en conflictos nacionales. La relación excepcional que Colosio tenía con Elba Esther Gordillo le permitió asegurarse de que, con la descentralización, el SNTE valoraría mejor la condición profesional del magisterio. Descentralizar, entendieron Colosio y Gordillo abriría espacios para la participación de los maestros en las decisiones sobre política educativa y, sobre todo, les mejoraría sus condiciones de trabajo. El apoyo de Luis Donald y Elba Esther fue fundamental para llevar a cabo esta complicada reforma.

En ocasiones una reforma puede resultar más difícil que una revolución. La revolución destruye un orden establecido y empieza uno nuevo; la reforma debe avanzar sobre mentalidades anquilosadas y resistencias. Una reforma corre el riesgo de ser neutralizada por los intereses del sistema que busca transformar. En circunstancias de transición, cuando los pilares del viejo sistema se derrumban al tiempo que se intenta construir un orden nuevo, los intereses atávicos no ceden sin luchar; más aún, intentarán encontrar

caminos para revertir la dinámica del cambio.

Paradójicamente, para llevar a cabo las reformas fue necesario utilizar muchas veces a quienes menos las aceptaban: miembros de la *nomenklatura*. Pero gracias a la nueva diligencia del SNTE se logró evitar que los grupos tradicionales neutralizaran la reforma. Durante su ejecución, el gobierno llegó incluso a involucrar a varios de sus miembros para poder avanzar hacia el cambio. Federalizar la educación, se dice rápido; lograrlo implicó fundar una nueva relación entre el gobierno federal, los gobiernos estatales y el SNTE. Diseñar los programas educativos con el consenso de los maestros tampoco fue fácil: demandó negociaciones intensas y difíciles entre la SEP y la nueva diligencia del sindicato.

El gobierno federal mantuvo su carácter rector del sistema educativo nacional. Al mismo tiempo, se logró que las autoridades educativas se acercaran más a la problemática viva de las escuelas, lo que permitió que mejorara la administración. La educación pública continuó siendo laica, gratuita y obligatoria, y un medio por excelencia de movilidad social. Al incorporar temas locales en los programas, se abordó la diversidad regional. El nuevo sistema educativo fortaleció los procesos de evaluación, involucró más a la comunidad ya la familia con la escuela, acrecentó el uso de medios tecnológicos en la enseñanza y cuidó la seguridad del entorno escolar.

El nuevo federalismo educativo procuró atender mejor a las regiones geográficas más alejadas ya los grupos sociales que más lo necesitaban. Se puso en marcha el Programa para Abatir el Rezago Educativo, con particular atención en los estados que por sus condiciones necesitaban un apoyo especial: Chiapas, Guerrero, Hidalgo y Oaxaca. Asimismo, se dio impulso a un programa de Solidaridad que brindó apoyo especial a por lo menos 100 escuelas primarias de cada estado, específicamente aquellas que mostraban los índices más elevados de reprobación y deserción escolar.

### **Más días de clase, mejores contenidos educativos**

Niños y jóvenes tuvieron que asistir a clases más días al año: el nuevo calendario escolar se elevó a 200 días efectivos. A la vez, se simplificaron las cargas administrativas para permitir que el maestro pasara más tiempo con el alumno.

En 1992, como parte del Acuerdo para la Modernización Educativa se decidió renovar los libros de texto gratuitos. Las últimas revisiones de estos materiales se habían realizado en 1972 y 1979, años del populismo y la Guerra Fría. Desde entonces, las condiciones nacionales e internacionales habían cambiado en forma drástica. Los avances científicos y didácticos exigían una nueva propuesta. Desde esta perspectiva se llevó a cabo una modificación integral de los contenidos y materiales educativos, al tiempo que se renovaron por completo los programas de estudio.

La modificación de los libros de texto causó tensiones. Los responsables del proyecto sabían que hacía falta tiempo para mejorar sustancialmente esos materiales; sin embargo también anticipaban que si los cambios no se realizaban dentro de un lapso razonable, quienes se resistían a ellos podrían maniobrar para impedirlo. Hubo que decidirse por un cambio expedito y radical, y dejar abierta la puerta para una modificación posterior. En vez de asignar la revisión de cada libro a un equipo particular seleccionado discrecionalmente por las autoridades, se convocó a un concurso, abierto a la participación de distintos autores.

El nuevo libro de historia de México desató una gran polémica y casi le cuesta el puesto al secretario de Educación Pública, Ernesto Zedillo. Era un texto innovador, con información y reflexiones actualizadas. Sin embargo, dos aspectos provocaron el debate. En primer lugar, la gesta de los Niños Héroes de Chapultepec durante la invasión norteamericana de 1846-1847 se abordaba de manera imprecisa, lo que permitió que algunos críticos se quejaran por la omisión de pasajes relevantes de la historia patria. El segundo aspecto causó más reacciones: el libro incluía, por primera vez en un texto oficial, una breve noticia sobre el movimiento estudiantil de 1968, y la manera de tratar el tema provocó reclamos de las fuerzas armadas. Se generó una discusión que ubicó a Ernesto Zedillo en circunstancia muy delicada. Lo apoyé y los dos asuntos que suscitaban los conflictos se corrigieron.<sup>20</sup>

Tanto en los nuevos libros de texto como en los nuevos programas, se le dio una prioridad más alta al proceso de razonar que la de memorizar. Por eso se puso atención especial en el dominio de la lectura, la escritura y la expresión oral. Se aumentó de manera sensible el tiempo dedicado al ejercicio de las matemáticas. Se fortaleció el conocimiento de la geometría y se puso un especial interés en desarrollar la habilidad para plantear y resolver problemas con claridad. Asimismo se introdujo el acercamiento a las ciencias naturales desde el tercer grado, con énfasis en la protección del ambiente y los recursos naturales, así como en la preservación de la salud. Con apego a los principios que nos orientaban, la nueva política educativa reforzó el estudio sistemático de la historia, la geografía y el civismo. Con ese objeto se sustituyeron los enfoques estructurales por un sistema más práctico y accesible. De igual forma se suprimió el aprendizaje por áreas y se estableció el de asignaturas. Todo esto se planteó como normatividad nacional. A partir de estos lineamientos se alentó la incorporación de contenidos regionales y se incluyó una monografía de cada entidad federativa.

### **La reforma del artículo 3° constitucional**

Un propósito cardinal de esta reforma fue cumplir una añeja demanda social: la libertad de enseñanza. Con razón se ha escrito que la libertad humana empieza con una educación en libertad.<sup>21</sup> Era urgente conciliar este derecho humano con el fortalecimiento de un sistema educativo nacional. El cumplimiento de ese objetivo exigió promover ante el constituyente la reforma al artículo 3°.

A lo largo del siglo XX diversos gobiernos promovieron modificaciones a este importante artículo de la Constitución. Al hacerlo, buscaron reflejar el sentir de su tiempo en la perspectiva del futuro de la Nación. En diciembre de 1934 el presidente Lázaro Cárdenas promovió una reforma constitucional para centralizar la educación. Al mismo tiempo estableció que el Estado impartiría educación con un sentido socialista. Varios autores han comentado el propósito de la reforma impulsada por Cárdenas:

Se determinaron los requisitos profesionales, morales y hasta ideológicos de los particulares interesados en impartir educación [que] estarían sujetos a la discrecionalidad del Estado de revocarlas en cualquier tiempo, sin que contra tal resolución procediera juicio o recurso alguno. El Estado podía así retirar, en cualquier tiempo, el reconocimiento de validez oficial a los estudios hechos en planteles particulares.<sup>22</sup>

En diciembre de 1946 se llevó a cabo una reforma profunda al artículo 3°. Aunque se conservó el sentido laico de la educación, el nuevo texto incluyó dos párrafos de enorme trascendencia, que se atribuyen al entonces secretario de Educación, Jaime Torres Bodet. El primero de esos párrafos se refería al carácter democrático de la educación. Así definió ese nuevo aspecto el texto constitucional:

Considerando a la democracia no solamente como una estructura jurídica y un régimen político, sino como un sistema de vida fundado en el constante mejoramiento económico, social y cultural del pueblo.

El segundo párrafo agregado se refería al sentido del nacionalismo mexicano:

...sin hostilidades ni exclusivismos- atenderá a la comprensión de nuestros problemas, al aprovechamiento de nuestros recursos, a la defensa de nuestra independencia política, al aseguramiento de nuestra independencia económica ya la continuidad y acrecentamiento de nuestra cultura.

Estos párrafos, fuente de inspiración para varias generaciones, se mantienen íntegros hasta la fecha.

Otra valiosa modificación al artículo 3° la promovió el presidente José López Portillo en 1980, con el objeto de garantizar la autonomía universitaria.

Sin embargo, este artículo constitucional establecía limitaciones que en la práctica no se respetaban. La exigencia de que la educación era ajena a cualquier doctrina religiosa, por ejemplo, era violada de manera

sistemática. Por eso, a finales de 1991 promoví una iniciativa de reforma a la Constitución con el fin de configurar una nueva circunstancia jurídica para las iglesias, en este caso en lo referente al ámbito educativo. La instrucción primaria impartida por el Estado continuaría siendo laica y gratuita. Pero la modificación constitucional hizo posible que los particulares, una vez cumplido el programa oficial, pudieran ofrecer enseñanza religiosa. Se eliminó así una prohibición injustificada, que por años alentó la violación cotidiana del artículo 3º.

La Constitución también establecía restricciones que afectaban derechos humanos. Por ejemplo, en la fracción II del artículo en cuestión, se reservaba al Estado una facultad que abría las puertas a la posibilidad de que se atropellaran derechos ciudadanos. Hasta 1992 la fracción II ordenaba:

Los particulares podrán impartir educación en todos sus tipos y grados. Pero por lo que concierne a la educación primaria, secundaria y normal (ya la de cualquier tipo o grado, destinada a obreros y campesinos) deberán obtener previamente, en cada caso, la autorización expresa del poder público. Dicha autorización podrá ser negada o revocada, sin que contra tales resoluciones proceda juicio o recurso alguno...

EN noviembre de 1992, en el marco del Acuerdo para la Educación Básica, mi administración impulsó ante el Constituyente Permanente una nueva iniciativa para modificar el artículo 3º. Constitucional. Una vez más, la reforma demandó un intenso proceso de negociación con diversas fuerzas políticas. Al interior de las burocracias educativas significó terminar con el poder que la Constitución les otorgaba para cancelar, el libre acceso a la actividad educativa; la espada de Damocles que durante décadas pendió sobre los particulares: neutralizadas las burocracias fue necesario negociar con los partidos políticos en el Congreso: Es cierto que la clara victoria electoral del PRI en la elección federal de 1991 le dio al partido la mayoría necesaria para impulsar cualquier reforma constitucional. Sin embargo, para el gobierno era fundamental la construcción de consensos.

En aquel momento, en la Cámara de Diputados, se habían lanzado ya siete propuestas de reforma al artículo 3º. Cuatro del PAN, una del PRD y dos del Partido Popular Socialista (PPS). Se decidió analizarlas junto con la del gobierno federal. Del diálogo y la negociación surgieron propuestas para modificar en parte la iniciativa original. Esto permitió proponer al pleno un dictamen con un grado evidente de consenso.

Los cambios se aprobaron en el Senado con el voto a favor de todos los senadores del PRI, PAN y PRD. En la Cámara de Diputados la aprobación se dio con 417 votos a favor y sólo 12 en contra. Se abstuvo el PRD. 23 Una vez aprobadas por las legislaturas locales, las modificaciones entraron en vigor al publicarse en el *Diario oficial de la Federación* el 5 de marzo de 1993.

El nuevo artículo 3.0 canceló el régimen de excepción en que se encontraban los particulares, al establecer para toda la ciudadanía el derecho a solicitar ante el Poder Judicial la revisión de las resoluciones del poder público. De esta forma se fortaleció el Estado de Derecho, factor indispensable para la creación de una sociedad más democrática.

La reforma fue más lejos. Por primera vez se declaró la obligatoriedad de la educación secundaria. A la educación preescolar no se le dio el carácter de obligatoria, para que los padres conservaran la facultad de proporcionar a sus hijos en forma directa los conocimientos iniciales. Se reafirmó que el cumplimiento de sus deberes con la educación preescolar, primaria y secundaria, no relevaba al Estado de su compromiso con la enseñanza superior.

Se precisó la obligación del Estado de impartir enseñanza a quien lo solicitara. Se asentó que los niveles académicos no podían convertirse en requisitos para obtener trabajo ni para justificar despidos. Se propuso dar tratamiento de igualdad a obreros y campesinos con relación a los demás miembros de la sociedad, pues antes de la reforma se establecía para ellos un régimen especial.

Se determinaron las facultades del Ejecutivo Federal en materia de planes y programas de estudio para toda la República, con lo que se garantizó un sistema nacional de educación acorde con el nuevo federalismo docente.

La oportunidad y la importancia de estos cambios arrancaron el comentario entusiasta de un Pablo Latapi, experto en cuestiones educativas:

Insólito fue el resultado e insólito el procedimiento. El resultado, porque el nuevo artículo 3º fue aprobado por aplastante mayoría (427 contra 12), con el apoyo de cinco de los seis partidos. El procedimiento, porque los diputados, incluyendo los priistas, hicieron modificaciones a la iniciativa del Ejecutivo y dictaminaron, junto con ésta, otras siete propuestas de reforma... El resultado del debate es un artículo 3º profundamente remozado. Quedan en pie las orientaciones doctrinarias que hacen de la educación el sustento de la democracia, del nacionalismo y de los ideales de libertad e igualdad de todos los mexicanos, así como la laicidad de la educación pública; esta parte se enriquece con la explicitación del derechos de todos a la educación. Quedan también mejor definidas las obligaciones del Estado respecto a preescolar, primaria y secundaria, ya otros tipos de educación, incluyendo la superior; y sigue garantizada la gratuidad de la educación impartida por el Estado. Como innovaciones, se explicita, por primera vez, la obligación del Estado respecto a la investigación científica ya la cultura. Se define como obligatoria para los individuos la secundaria, además de la primaria. Se suprime el régimen de excepción de la enseñanza privada (las disposiciones antirreligiosas ya se habían abrogado desde enero pasado) y se abre la posibilidad de que los gobiernos de los estados y los sectores sociales participen en la determinación de los contenidos educativos. El amplio consenso con que el nuevo texto fue aprobado ha sido, además de hecho insólito, fruto de un trabajo legislativo inteligente y responsable y signo prometedor de un renovado impulso a la educación nacional.<sup>24</sup>

#### **Una nueva institución, los consejos de participación social en la escuela**

Con la reforma al artículo 3º se introdujo una innovación que vino a fortalecer la presencia de la sociedad civil en el sistema educativo. Es cierto que la participación social en la escuela siempre había sido relevante, en particular a través de los padres de familia. Lo que la reforma hizo fue institucionalizar esa participación al establecer por primera vez de manera específica la función de los sectores sociales involucrados en el proceso educativo - padres de familia y maestros -. De esta forma se buscó evitar que decisiones casuísticas de autoridades locales pudieran condicionar el sentido. de la reforma.

La participación de la sociedad civil en la tarea educativa quedó plasmada en la nueva Ley General de Educación que mi gobierno promovió ante el Congreso en 1993. En particular, se determinó el establecimiento de los Consejos de Participación Social (CPS), a nivel municipal y estatal. Sólo con la presencia activa de la sociedad civil tendríamos una educación de calidad. Gracias a la reforma, en el futuro esa participación ya sólo dependería de la capacidad de los padres de familia y de los maestros para movilizarse.

#### **La nueva carrera magisterial**

Con el nuevo marco legal se avanzó hacia la liquidación del centralismo educativo. Al mismo tiempo, al canalizar mayores recursos a la educación, se reconoció en forma tácita la necesidad de pagarle mejor a los maestros y el compromiso de transformar los contenidos pedagógicos. Por otra parte, había que convencer a los maestros de la importancia de transitar por un nuevo proceso de aprendizaje, el cual debía establecerse de manera consensual con el SNTE, el sindicato más grande de América Latina y uno de los más combativos.

Cuando en 1989 el gobierno enfrentó movilizaciones masivas de maestros, la demanda principal era un aumento nominal de 100%. No fue posible conceder de inmediato ese incremento, pero a lo largo de la administración los maestros obtuvieron mucho más que eso: entre 1989 y 1994 sus salarios crecieron 100% (en términos reales! Lo más importante fue que la medida se llevó a cabo sin necesidad de imprimir billetes en el banco central y sin endeudamiento. Si originalmente los maestros demandaron que sus percepciones volvieran a ser equivalentes a tres salarios mínimos, el gobierno rebasó esta demanda al conseguir que la mayoría de los mentores ganara cuando menos el equivalente a cuatro.

Asimismo se creó la llamada Carrera Magisterial, que permitió otorgarle a los maestros aumentos adicionales en la medida en que alcanzaran una mejor formación profesional. Con ese fin se organizaron cursos para ampliar y actualizar conocimientos. Se trataba de promover un verdadero reentrenamiento de los profesores mexicanos. No fue fácil impulsar este proyecto. En otros países de América Latina, las organizaciones sindicales del magisterio se oponían a que sus agremiados fueran sometidos a este tipo de evaluaciones. Sin embargo, la nueva dirigencia del SNTE comprendió la importancia de la profesionalización magisterial y en mayo de 1992, luego de un intenso proceso de negociación, el sindicato le brindó su apoyo a este programa.

La introducción de la Carrera Magisterial estableció un sistema de promoción horizontal. No se trataba entonces de impulsar promociones verticales en el escalafón burocrático sino de apoyar mejora en función de la calidad profesional de los maestros. La carrera constaba de cinco niveles, a cada uno de los cuales se accedía después de tomar los cursos correspondientes y de someterse a una evaluación. Para ello, se consideraban varios aspectos, pero el más importante era el resultado del examen a cada maestro se le aplicaba luego de tomar los cursos que se impartían en talleres distribuidos a lo largo del país. El sueldo base del maestro que aprobaba podía incrementarse entre 24% y 198%. Al final del proceso, el maestro podía triplicar su sueldo base.

La carrera magisterial dio paso a que los maestros dedicados a enseñar en el salón de clase pudieran devengar un salario superior al del director de un plantel. De esta forma, para ganar mejor ya no era imprescindible, como en otros tiempos, trabajar en el área administrativa y no en las aulas. Se trataba de alentar un sistema de promoción que estimulara la iniciativa del docente, generara su permanente superación profesional y le permitiera obtener un ingreso adicional sin afectar los derechos de antigüedad.

Cuando se le llevó a la práctica, la carrera magisterial enfrentó fuertes tensiones. Resultó difícil que quienes examinan asumieran la necesidad de ser examinados. Diversos grupos de profesores expresaron su desacuerdo con la medida. No obstante, a la larga entendieron su conveniencia. En una ocasión, un grupo de maestros que se oponían a la Carrera protestó a la entrada de un taller de actualización. No obstante, bajo protesta entraron al curso. Al final, la mayoría de los asistentes aceptaron participar en un examen para probar que habían mejorado.

Arriba de medio millón de docentes iniciaron la carrera magisterial. Al concluir el sexenio más de las dos terceras partes de los maestros del país se habían inscrito de manera voluntaria en estos programas. Además, se crearon premios y estímulos para los que tomaban parte, como el Premio Ignacio M. Altamirano. Como complemento, se puso en marcha un programa especial de vivienda para maestros.

Al mismo tiempo se creó un organismo para evaluar el desempeño de los alumnos. En abril de 1994 se constituyó el Ceneval, institución privada que con apoyo del Estado realizaba exámenes de ingreso y egreso en las instituciones de educación media y superior. El Ceneval se fundó a instancias de la ANUIES asociación que agrupaba a las universidades e instituciones de educación superior del país.

Conviene reiterar que para que los maestros trabajaran en un ambiente digno, comunidades, profesores y padres de familia fueron movilizados a través de Solidaridad y el programa Escuela Digna. Más de 100,000 escuelas públicas fueron rehabilitadas y se construyeron 80,000 espacios educativos nuevos. Durante las giras semanales que realicé al interior del país acudí a muchas escuelas rehabilitadas. Emotivas imágenes quedaron grabadas en mi memoria: la alegría de los niños por contar con pupitres adecuados, el entusiasmo de los maestros por contar con un espacio digno para enseñar y el orgullo de los padres de familia ante el entorno que ellos mismos habían logrado dignificar.

### **La educación media superior y el mercado laboral**

En un país como México, la educación superior reviste una importancia especial: se ocupa de los jóvenes que concluyen la secundaria y los orienta al mercado de trabajo o a niveles superiores de educación. Durante su administración, el presidente López Portillo creó el Conalep, institución de nivel medio superior que tuvo importantes resultados. La crisis de los ochenta hizo que muchos jóvenes se acercaran a esta institución que les abría posibilidades de empleo en el corto plazo. Sin embargo, de manera dramática la crisis

misma demostró que esas oportunidades no dependían sólo de su preparación sino de las condiciones generales de la economía.

Mi gobierno promovió la apertura de nuevas escuelas tecnológicas a lo largo del país. Se descentralizaron los servicios de educación tecnológicas, se crearon 114 planteles de bachillerato técnico y se estableció un nuevo plan de estudios para el bachillerato general. Construimos 16 nuevos tecnológicos en el país. Sin embargo subsistió un viejo problema: la baja eficiencia terminal. Menos de la mitad de los jóvenes que ingresaban a estas escuelas concluían sus estudios. Esto desató una exigencia: los programas de estudio de esos centros tenían que contemplar las condiciones económicas de la región donde se ubicaban.

### **La UNAM y la educación superior**

En 1986, dos años antes de que iniciara mi gobierno, se intentó introducir un sistema de cuotas en la UNAM. El proyecto detonó un movimiento estudiantil que se agrupó alrededor del Consejo Estudiantil Universitario (CEU). La reacción del CEU pospuso la introducción de cuotas. No obstante, en febrero de 1987 se estableció el compromiso de desarrollar un Congreso Universitario en el que se abordaría el tema. Mi gobierno arrancó cuando ese congreso estaba en preparación. A finales de diciembre de 1988 concluyó el rectorado de Jorge Carpizo, quien impulsó de manera notable la calidad académica en la UNAM. El 2 de enero de 1989 tomó posesión José Sarukhán Kermez, biólogo experto en ecología y miembro prestigiado de la comunidad científica. El rector Sarukhán asumió el compromiso de realizar el Congreso Universitario y elevar la calidad académica de la institución.

En junio de 1990 el congreso se llevó a cabo de manera ordenada y propositiva; permitió una reflexión profunda sobre la importancia de la educación universitaria y puso énfasis en la vida académica como esencia de la Universidad. En respuesta a los planteamientos surgidos de aquel encuentro, el gobierno reafirmó su compromiso de fortalecer el desarrollo de la UNAM y de todas las instituciones públicas de educación superior.

En noviembre de 1991, el rector Sarukhán propuso elevar el nivel académico de la UNAM y ordenar una reforma integral de su financiamiento. A mediados de 1992 Sarukhán declaró que la UNAM debía ser sostenida por los recursos de la sociedad a través del subsidio público. Al mismo tiempo, señaló, era necesario fortalecer sus ingresos propios de nuevo se planteó el tema de la revisión de cuotas. Era el cuarto año de mi gobierno y ya empezaban a desatarse movimientos en torno al proceso de sucesión presidencial. No era el momento oportuno para promover un alza de cuotas en la UNAM, tradicional detonador de movimientos estudiantiles de gran envergadura.

Ante la perspectiva de una movilización masiva de estudiantes en la Ciudad de México, el regente Manuel Camacho insistió en la inconveniencia de aumentar las cuotas en la UNAM. Aunque yo compartía con el rector la idea de que era urgente fortalecer el subsidio público y los ingresos propios "de la Universidad, me pareció que Camacho tenía razón. Por su parte, el secretario de Educación Pública, Ernesto Zedillo, se opuso a posponer el aumento de cuotas. Le pedí al secretario de Gobernación, Fernando Gutiérrez Barrios, que interviniera para encontrar una solución que fortaleciera a la UNAM sin generar un problema mayúsculo que después hiciera palidecer la propuesta original y obligara al gobierno a dar marcha atrás.

### **Zedillo insistió en elevar las cuotas de la UNM... en 1992**

El 23 de junio de 1992 Ernesto Zedillo me envió una carta: Me manifestaba su opinión a favor del alza de cuotas y se refería también al papel de otros actores involucrados en la UNAM. Además, Zedillo rechazaba la posición de Camacho. Aquella carta resulta importante a la luz de la huelga en la UNAM que arrancó en 1999 y se prolongó hasta el 2000.

...El Rector fue muy franco en expresar su sentimiento de que el apoyo del Gobierno ha sido heterogéneo. Debo transmitirle que se encuentra sumamente inquieto por el papel que, desde su punto de vista, ha jugado el Departamento del Distrito Federal.

Señala como preocupante cierto ocultamiento de información. concretamente subraya que habiéndole

pedido MCS [Manuel Camacho Solís] en las reuniones previas en la Secretaría de Gobernación que tuviera diálogo con ciertos grupos, a lo cual el Rector accedió, y habiéndosele ofrecido el contar con los nombres de las personas que serían los interlocutores de esos grupos, posteriormente se le ha negado esa información, al mismo tiempo que él sabe que desde el mismo sitio se le señala como responsable de no haber promovido el diálogo con suficiencia. Hoy tratará el Rector de solicitar la información que tantas veces le ha sido negada, por parte de MCS, después de que éste se comprometió a dársela en presencia del secretario de Gobernación y de un servidor.

El Rector está también agraviado por las declaraciones de MCS en tomo a la actitud que éste tomaría respecto a los estudiantes. Considera que ello constituye un apoyo innecesario al CEU y en claro detrimento de los intereses universitarios.

Asimismo, le preocupa el manejo de recursos que algunos grupos del CEU vienen haciendo. Encuentra particularmente incómoda la disponibilidad de equipo de transporte de la Ruta 100 [a cargo del DDF] para las movilizaciones y la aparición de cierta propaganda con apariencia que denota un financiamiento especial.

El Rector reiteró su convicción de que la introducción del esquema de cuotas es indispensable para la Universidad, pero que se requiere el apoyo del Gobierno.

Como se ve, el secretario Zedillo no ocultaba su animadversión hacia Camacho. Ambos se perfilaban como precandidatos a la presidencia de la República. Sin embargo, también presentaba elementos para sostener su opinión. Más adelante Zedillo promete disciplina y desliza críticas a lo que sus antecesores en la SEP hicieron por la educación superior:

Por supuesto, un servidor acatará y contribuirá a poner en práctica cualquier indicación que usted disponga en la junta de mañana o cualquier día sobre este asunto.

Considero que el avance en materia de educación superior ha sido (entendiblemente) muy reducido salvo en el caso de algunas instituciones de provincia. El mayor rezago, relativamente hablando, se ubica en las instituciones más importantes del país, es decir, en las del Distrito Federal: UNAM, UAM e IPN.

A continuación Zedillo argumentó en forma decidida a favor del aumento de cuotas en la UNAM. Sus propuestas no sólo se apoyaban en razones financieras sino que incluían también justificaciones ideológicas, lo cual me llamó la atención:

La introducción de cuotas es fundamental para desatar procesos trascendentes de reforma en la educación superior; no por lo que las cuotas representan en términos financieros, sino porque dan pie a una nueva relación entre la comunidad de estudiantes, la de profesores, la de trabajadores y la Institución, como ha quedado acreditado en casos como el de la Universidad de Nuevo León y la de Chihuahua.

La introducción del sistema de cuotas en la UNAM sería un paso decisivo hacia una gran reforma de la educación superior, la cual yo veo como indispensable por razones de modernización económica y de justicia social. Si bien ahora el gobierno federal y en particular la imagen del Presidente deben guardar prudente distancia pública de este asunto universitario, no cabe duda que de lograrse el sistema de cuotas en los términos propuestos, habrá de acreditarse como una más de las muchas reformas importantes ocurridas durante su gobierno.

Considero que nunca han sido mejores las circunstancias dentro y fuera de la Universidad para sacar adelante el sistema de cuotas. Ha habido trabajo, sin duda perfectible, pero muy valioso, del señor Rector. Los vientos que soplan en materia ideológica, valores sociales y toma de conciencia de lo que ya no es ni puede ser la Universidad, favorecen el proceso de reforma. No recuerdo ningún incidente en la vida universitaria que haya sumado en forma tan amplia a las opiniones de todo signo ideológico como ocurre ahora en el tema de las cuotas.

En el texto, Zedillo hacía un diagnóstico breve de los intereses políticos en juego. Era muy explícito al afirmar que el alza de cuotas implicaría problemas, pero no les concedía importancia, pues los atribuía a intereses minoritarios aunque intransigentes":

El CEU se encuentra desarticulado y desprestigiado, lo mismo que el ala radical del STUNAM, no

sólo ante la comunidad universitaria, sino ante toda la sociedad mexicana. Hay certeza de que representan intereses francamente minoritarios aunque, sin duda, intransigentes. Nadie ha propuesto que el sistema de cuotas habría de lograrse sin fricción alguna. Siempre aceptamos como inevitables algunos paros y movilizaciones, cuyo costo, en tanto que no den lugar a actos de violencia, es muy menor respecto de los beneficios esperados.

Zedillo reconocía la importancia del diálogo, pero opinaba que la decisión de cancelar las cuotas sería un signo de debilidad. Atribuía al PRD el origen de la oposición del CEU y afirmó contundente que debía impedirse que se impusiera el interés de la minoría:

Sin dudar que debe mantenerse una actitud de diálogo, considero muy delicado enviar señales de debilidad, máxime ante acosos que pudiesen provenir del PRD. Es un asunto que trasciende la vida universitaria y permea toda la vida democrática del país. Esto es, no conviene que en asuntos de gran importancia para el desarrollo se imponga el interés de la minoría sobre el interés de la mayoría.

Entonces Zedillo elogiaba la firmeza de las decisiones tomadas por mi gobierno en otros asuntos, pero enseguida señaló que en lo relativo al tema universitario existía cohesión interna. Y volvió a insistir en la necesidad de llevar a cabo el alza de cuotas:

Por lo anterior, me atrevo a recomendar que se continúe apoyando al señor Rector; que como afortunadamente ha sido el caso en todos los asuntos importantes de su gobierno, no prevalezca la visión de que ante los riesgos es mejor retroceder y dar una ponderación excesiva al interés de las minorías intransigentes; que se procure y logre una actitud totalmente homogénea por parte de los interlocutores del Gobierno Federal en este asunto; y que se eviten hechos que sugieran la procuración de intereses políticos particulares ajenos a los intereses universitarios.

Considero que el propósito de la junta de la mañana, después de evaluar la situación, habría de ser el determinar las condiciones que permitan sacar adelante el proyecto del Rector, más que plantearse su modificación sustancial o cancelación.

Zedillo concluyó su carta con una alusión a la disciplina "entusiasta"

Le reitero que, como siempre, acataré estricta y entusiastamente sus instrucciones. Con todo respeto.

A pesar de estas consideraciones del secretario Zedillo, con pleno respeto a la autonomía universitaria le hice ver al Rector que contaba con el apoyo del gobierno federal para la modernización de la universidad, pero no para llevar a cabo el aumento de las cuotas. Preferí ser claro a tiempo - y no alentar al Rector para abandonarlo después. Finalmente, Sarukhán tomó la decisión en absoluta libertad y en pleno ejercicio de la autonomía universitaria.<sup>25</sup> Anunció la suspensión del aumento de cuotas, lo que desarticuló el movimiento estudiantil.

### **Ampliación de los apoyos a la UNAM**

El gobierno prosiguió con el aumento periódico de los apoyos federales a la UNAM. El subsidio a la UNAM se triplicó: de 552 millones de pesos en 1989 pasó a 1,655 millones en 1994.<sup>26</sup> Durante mi gobierno el subsidio a la UNAM creció cada año en términos reales y acumuló un aumento de 50% real.<sup>27</sup>

Conviene detenerse en los programas específicos que se apoyaron con estos recursos, pues no han faltado comentaristas que sin información seria y confiable han pretendido sostener que durante mi administración se le negaron apoyos a la UNAM con la supuesta intención de debilitarla. Con los apoyos federales, entre 1989 y 1994, la UNAM estableció el Programa de Primas al Desempeño, el cual permitió aumentar las percepciones de los académicos un promedio de 62% respecto a su salario nominal. Casi la mitad del personal de asignatura se benefició del Programa de Estímulos correspondiente, que otorgó un apoyo de 55% promedio por encima de su salario. También se creó el Programa para Profesores e Investigadores de Carrera con un beneficio equivalente. Se puso en marcha el Programa de Apoyo al Personal Emérito, para mejorar las condiciones de ese distinguido sector del personal académico. También se impulsó

el Programa de Estímulos de Iniciación a la Investigación. Cientos de profesores del bachillerato salieron a Canadá, España y Francia a cubrir programas de actualización y superación. Todas estas acciones se complementaron con los apoyos a proyectos de investigación de la docencia en el bachillerato.

Para proporcionar a los académicos mejores condiciones y medios, se puso en marcha el Programa de Apoyo a Proyectos de Investigación e Innovación Tecnológica, dirigido a las áreas físico-matemáticas, ingeniería, biológicas y de la salud, sociales y económicas, humanidades y artes e innovación tecnológica. A través del Conacyt se alentó el Programa de Apoyo a la Ciencia en México. Se pusieron en marcha programas como el de Estudios de Género, el de Investigación y Desarrollo Espacial y el del Medio Ambiente. Inició funciones el Centro Nacional de Prevención de Desastres. Se triplicó el número de computadoras personales en la UNAM:

Se promovió el acceso a Internet (desde 1993 las adquisiciones de libros en el extranjero se realizan por ese medio) Se pusieron en marcha el Centro Nuevo León y el Mascarones, para capacitación en cómputo y telecomunicaciones. Con apoyos federales especiales se inauguraron seis nuevas bibliotecas, entre ellas las de las Facultades de Economía, Derecho, Ciencias e Ingeniería. Tres más se concluyeron en 1995 Se abrió el Museo de las Ciencias, Universum. El gobierno federal apoyó a la UNAM para obtener recursos adicionales del **BID** (por 230 millones de dólares) y del gobierno español. Con esos recursos se promovió la construcción de nuevas aulas, laboratorios, talleres y bibliotecas. Se instaló la Fundación UNAM (con fondos aportados por mitad a través de recursos federales), para alentar a los egresados a continuar colaborando con su Universidad

Estos apoyos del gobierno federal le permitieron a la UNAM avanzar hacia el mejoramiento académico. Sin embargo, quedaron varios pendientes importantes. Con respecto a su autonomía, el Estado debe contribuir a la modernización de las universidades públicas. La reforma de la UNAM tendría que haber avanzado en muchos renglones trascendentes: gobierno interno, calidad académica, financiamiento (un rubro que incluye la ratificación del subsidio público, el fortalecimiento de los ingresos propios y la revisión de las cuotas). Otro tema fue el relacionado con la federalización académica: el gigantismo de la UNAM, institución con más de 300,000 estudiantes, operaba en contra de su calidad. Tampoco pudieron revisarse las políticas de admisión: de 100,000 jóvenes que solicitaban ingreso cada año, sólo 8,000 pasaban el examen de admisión; esto obligaba a la aceptación indiscriminada de otros 32,000 alumnos que, sin haber aprobado el examen, ingresaba a la UNAM para cubrir el número de estudiantes que la institución se había comprometido a recibir.

La realización de una reforma universitaria exige respeto a la autonomía y no podrá cumplirse sin el apoyo pleno del Estado y de la sociedad civil organizada. La reforma de la UNAM sólo será posible si se lleva a cabo al margen de los procesos electorales, es decir, al inicio de un periodo presidencial y como parte de las prioridades iniciales de un nuevo gobierno. Durante el primer año de mi gobierno no fue posible pues tuvimos que atender las movilizaciones y demandas de casi un millón de maestros de escuelas públicas.

Durante mi administración se procuró fortalecer al sistema universitario y de investigación para que siguiera amalgamando ciencia y arte, técnica y humanidades. En los hechos, el gobierno confirmó su compromiso con la educación superior, tanto con la universitaria incluida la Universidad Autónoma Metropolitana como con la tecnológica (en particular con el Instituto Politécnico Nacional). Como se ha visto, cada año del gobierno se aumentó en términos reales el presupuesto destinado a la educación superior. Para 1994 ese presupuesto rebasaba en 53% real al de 1988, al pasar de 2,365 millones de pesos a 11,023 (casi 4,000 millones de dólares)<sup>28</sup> Además, el gasto por alumno se multiplicó ocho veces en términos nominales.<sup>29</sup>

### **La creación de la Universidad tecnológica**

En 1991, con Manuel Bartlett como secretario de Educación Pública, se creó el sistema de Universidades Tecnológicas (UT), ligadas al sistema productivo de las entidades donde se ubicaron. Como sus homólogos franceses, las UT dieron la opción de continuar con estudios de especialización; la formación en este sistema le permitía a los egresados manejarse con flexibilidad ante los distintos procesos productivos o frente a los cambios tecnológicos. La enseñanza en la UT combinaba 30% de aspectos teóricos con 70% de

elementos prácticos. No contraponía trabajo y estudio. Quedó pendiente vincularla mejor con el nivel de estudios superior. Aunque como se ha visto no existe una relación directa entre mayor escolaridad y más oportunidad de obtener empleo, esta opción le abrió a los jóvenes un nuevo horizonte en el terreno laboral. Hacia el final del sexenio la Universidad Tecnológica contaba ya con siete planteles distribuidos en diversos estados de la República.

La creación de la Universidad Tecnológica fue uno de los proyectos educativos más importantes de mi administración, pues abrió las puertas a jóvenes que deseaban tener una formación técnica pero con el fortalecimiento de sus conocimientos universitarios. Miles de jóvenes le dieron la bienvenida a esta iniciativa.

### **El establecimiento del Consejo Consultivo de Ciencias y CONACYT**

El lunes 23 de enero de 1989, a las tres de la tarde, se dieron cita en Palacio Nacional treinta y tres distinguidos científicos mexicanos, todos ellos ganadores del Premio Nacional de Ciencias y Artes. Durante la comida, los invité a formar parte de un nuevo Consejo Consultivo de Ciencias, cuyo propósito sería asesorar al Presidente de la República en materia de ciencia y tecnología. Aceptaron y agradecí su entusiasta colaboración. Se abrió así un canal de comunicación entre la comunidad científica y el Presidente.

Al día siguiente, publiqué en el *Diario Oficial de la Federación* el *acuerdo* presidencial que establecía el Consejo. Invité a coordinarlo a un destacado científico y humanista, el doctor Guillermo Soberón Acevedo. Sus orientaciones, señalamientos y críticas resultaron indispensables para normar la política de ciencia y tecnología del gobierno.

Para apoyar la investigación y el desarrollo en el país se fortaleció la labor del Consejo Nacional de Ciencia y tecnología, CONACYT. Dentro de sus acciones, y con pleno respeto a la libertad de creación, se apoyaron más de 2,500 proyectos de investigación. Además, para fortalecer la preparación de las nuevas generaciones, se otorgaron más de 14,000 becas, ocho veces por arriba de 1988. Estos resultados requirieron la revisión de las estructuras y la precisión de los objetivos del Consejo; No fue una tarea sencilla, pero la labor talentosa y comprometida de su director, Fausto Alzati, y de su equipo permitió que las metas fueran superadas y los resultados destacaron por ser un avance sustantivo en esta área fundamental para el desarrollo de México.

No fue posible estimular el regreso a México de 512 investigadores mexicanos del más alto nivel. Respondieron a los estímulos otorgados mediante el fondo para fortalecer la Ciencia y la Tecnología que se alentó desde la presidencia: 195 proyectos fueron apoyados.

### **Las insuficiencias. Lo que faltó**

Sin duda la federalización educativa abrió nuevos retos y no logró todos sus propósitos. Quedó pendiente resolver la aportación del gobierno de la capital de la República al gasto educativo. Faltó ampliar más en los hechos la capacidad de decisión de las entidades federativas en diversos temas: modalidades escolares, exigencias curriculares o sistemas de actualización del magisterio, entre muchos otros. Sobre todo, quedó inconcluso la tarea de reducir aún más los recursos para gastos administrativos en el sector central. Asimismo, hizo falta entregar la administración y operación de las escuelas a consejos locales, en sustitución de las administraciones estatales. En el futuro será indispensable lograr que los niños de las familias más pobres alcancen una escolaridad más alta. Hay que reconocer, por otra parte, que las estadísticas de eficiencia terminal no permiten apreciar la situación específica de esos niños. Si bien hubo avances en la tarea de reducir el analfabetismo total, era necesario avanzar más hacia el objetivo de atender el analfabetismo funcional. También era deseable aumentar el número de horas de clase por año. Sin duda, también faltó crear mejores sistemas de evaluación para medir los resultados obtenidos a partir de los principios que normaron la reforma - por ejemplo, el principio que aconsejaba enseñar a reflexionar más que a memorizar.

Faltó dar algunos pasos adicionales hacia el cumplimiento de las obligaciones de evaluación en las entidades federativas. Quedó pendiente el tema de las modalidades de negociación salarial dentro del sistema descentralizado. **30** Aunque se desplegó un gran esfuerzo por elevar la calidad de la educación, en esta

materia lo que está por hacerse siempre representará un reto enorme y la exigencia de un esfuerzo mayor.

El reto de modernizar la educación superior seguía siendo formidable al final de mi administración. Aún era alarmante la incapacidad del sistema educativo para absorber a todos los jóvenes que buscaban acceder a ese nivel. Quedó pendiente la tarea de profundizar más en la diversificación de opciones.

### **La cultura, la gran fortaleza de México.**

Durante la negociación del TLC mucha gente me preguntó si no sentía temor ante el panorama de una relación más estrecha entre México y los Estados Unidos. Nuestra nación, me señalaban, podía recibir una influencia asfixiante. Mi respuesta fue siempre la misma: la economía de los Estados Unidos era más poderosa que la nuestra y eso representaban un reto para los mexicanos; pero México contaba con sectores productivos más eficientes y eso significaba un desafío para los norteamericanos. Sin embargo, había una razón más poderosa para sentirme seguro de la fortaleza de nuestra identidad: México posee una cultura varias veces milenaria y nuestras fronteras políticas coinciden con nuestros linderos culturales; Si de cultura se trata, le señalé siempre a los temerosos, son los norteamericanos quienes tendrían que preocuparse, pues la influencia cultural se desplaza de México hacia el norte. La lengua, la comida, las tradiciones de nuestro país empiezan a imponerse en las comunidades de los Estados Unidos con gran presencia de mexicano-americanos. Jorge Bustamante, el director de El Colegio de la Frontera Norte, señaló que las tesis empeñadas en sostener que a la integración económica le seguiría una automática "desnacionalización" respondían a prejuicios que ponen de manifiesto el desconocimiento de la realidad que se vive en la frontera norte de México. Ahí la vecindad geográfica no se ha traducido en una pérdida de identidad cultural. Por el contrario, en muchos casos la permanente convivencia con otra cultura ha reforzado las formas de relación y las tradiciones. Los pobladores de la frontera han vivido una integración económica de facto con los Estados Unidos y esa circunstancia no los ha hecho menos mexicanos.<sup>31</sup>

Sobre este aspecto vale la pena: citar una reflexión de Héctor Aguilar Camín:

La integración con Norteamérica cambiará nuestra economía y nuestra política, ampliará nuestra relación con los Estados Unidos y su influencia sobre México. Pero no será, en ningún caso, una calle de sentido único. El contacto cambiará también, en el plazo largo de las civilizaciones y las culturas, la realidad norteamericana, que está lejos, a su vez, de ser un monolito resistente a toda influencia y enfrenta más bien el problema contrario, el de las migraciones poco solubles al *melting pot*, cuya intensidad ha hecho pensar al historiador Arthur Schlesinger, con alarma, en "la desunión de América"... Los grupos hispanos y los mexicanos en particular, son una migración resistente a la aculturación "anglo", como si en su contacto con ella siguieran peleando las matrices culturales y los poderosos idiomas de España e Inglaterra, los imperios rivales.<sup>32</sup>

Acaso una de las tendencias más arraigadas en un país como el nuestro sea la convivencia del pasado con el presente, la costumbre de no desechar lo viejo por lo nuevo ni dejar que el peso de lo antiguo le cierre el paso a las innovaciones, la sabiduría de afirmarse en el cambio. Nuestra cultura no es un catálogo intocable de triunfos pasados: tampoco es impermeable al intercambio con otras culturas. En perspectiva histórica nuestra cultura es dinámica y flexible; su profundidad y su densidad es tal que toda influencia la enriquece. Nuestra cultura es el fruto del intercambio y del contacto constante con otras culturas y con los rasgos disímbolos, a veces contradictorios, de su propia diversidad.

### **México: 30 siglos de esplendor**

Para mostrarle al mundo la fortaleza cultural del país, el gobierno mexicano decidió apoyar la exposición "México, 30 siglos de esplendor", que se presentó en el Museo Metropolitano en Nueva York y en otros museos de Los Angeles y San Antonio. Al inicio de mi gobierno recibí a Philippe de Montebello, director del museo neoyorkino. De Montebello me comentó que en meses anteriores un grupo de intelectuales y artistas mexicanos y estadounidenses había contemplado la posibilidad de lanzar una exposición que reseñara 3,000 años de cultura en México. Participaban en esa iniciativa, entre otros compatriotas el poeta Octavio Paz y el arquitecto Pedro Ramírez Vázquez. Montebello me dijo que se necesitaba el apoyo firme del gobierno mexicano. Cuando me solicitó el nombre de un funcionario que impulsara la iniciativa le respondí

que lo tenía frente a él. Sumé mi entusiasmo al proyecto y se logró que más de 400 testimonios del arte mexicano sirvieran como muestra de la fuerza que anima nuestra cultura. Había piezas monumentales del arte precolombino y del mundo colonial. También piezas exquisitas del siglo XIX y un catálogo impresionante del arte mexicano del siglo XX."33. Especial cuidado se puso en hacer sentir la presencia de las comunidades que hoy aparecen como las herederas de estas obras. Fue inmenso el entusiasmo que despertó la exposición. Hoy se sabe que junto con la notable exposición dedicada a Tutankamon, "México, 30 siglos de esplendor" ha sido la más visitada en la historia del Museo Metropolitano.

La exposición culminó con exitosas presentaciones en Monterrey y en la Ciudad de México, donde fue exhibida en un lugar de privilegio: la antigua Escuela Nacional Preparatoria de San Ildefonso. Ahí tuvo tal acogida que hubo necesidad de extender a seis meses el tiempo de exhibición.

### **Una propuesta valiosa de Octavio Paz**

Octavio Paz lo planteó con la claridad y la profundidad que siempre lo caracterizaron: "Presidente -me dijo-, el Estado no sólo está obligado a respetar la libertad de creación, debe además establecer condiciones para que el creador no tenga que supeditarse a nadie para realizar su tarea". Su comentario me obligó a una profunda reflexión sobre la manera en que el gobierno podía apoyar a los creadores.

En abril de 1991, Paz le envió una carta al secretario de Educación Pública. En ella agradecía y declinaba los homenajes públicos propuestos para honrarlo con motivo del Premio Nobel. En la misiva, el poeta expresó:

...Siempre he pensado que las relaciones entre el poder público y el escritor deben ser, a un tiempo, respetuosas y distantes. En una república democrática el Gobierno puede (y debe) ayudar a los escritores con diversos estímulos y sin menoscabo de su función principal en esta materia: la salvaguarda del libre ejercicio de la literatura; a su vez, el escritor tiene que conservar su arisca independencia. Uno y otro han de procurar que esa relación sea cristalina y que no la empañe la más mínima sospecha. Esto último es muy difícil en nuestro ambiente literario y periodístico, sacudido por pasiones ideológicas, querellas estéticas y rivalidades personales. Escribir y publicar es exponerse al juicio de los otros, muy pocas veces piadoso. No he sido una excepción: estoy acostumbrado, aunque no resignado, a ser blanco de tiroteos y excusa para pequeños alborotos. Pero todo esto, que es el pan nuestro de cada día en la república de las letras, se encona y se envenena apenas se mezclan, a las pasiones literarias, las políticas.

Más adelante, Octavio Paz comentó su relación con mi gobierno

Desde hace tiempo, particularmente durante los últimos meses, se me ha acusado de estar ligado al régimen actual por no se qué lazos oscuros. *No* contentos con criticar mis opiniones, algo perfectamente legítimo, algunos han puesto en duda mi independencia y aun mi integridad. Es verdad que una y otra vez he dicho públicamente que apruebo la política del gobierno. No son un misterio mis opiniones: pienso que las reformas emprendidas en las esferas de la economía, la educación y la política interior y exterior son, en general, acertadas; si triunfaren, como la espero, México penetrará en el siglo XXI con mayor confianza y seguridad. Pero precisamente porque pienso así, creo que no debemos dar a mis críticos, que son legión, el pretexto que buscan. Hay que mostrar a la opinión pública imparcial, es decir, a la mayoría, que mi actitud brota de una coincidencia entre la política del gobierno y mis opiniones, no de una sospechosa alianza de intereses. Debemos separar la literatura de la política.

Estas palabras de Octavio Paz fueron un estímulo para que mi gobierno ahondara en el proceso de reformas.<sup>34</sup> Ya se habían dado importantes pasos para mejorar las condiciones que enfrentaban los artistas. Cuando se revisó el régimen fiscal, por ejemplo, originalmente se estableció que los creadores tendrían que pagar el impuesto sobre la renta; sin embargo, después de examinar sus planteamientos se decidió exentarlos, a pesar de los problemas que la medida provocó ante algunos que pretendían presentarse como artistas. Para muestra, un botón: El titular del área fiscal me señaló que el comentarista de televisión Jacobo Zabudovsky siempre argumentó que el era un "creador" al presentar sus noticias y en consecuencia reclamaba no pagar

impuestos. No obstante ya pesar de esos abusos se estableció la exención.

En la búsqueda de un organismo de apoyo a los creadores, un antecedente importante era el Sistema Nacional de Investigadores (SIN) que mi antecesor, Miguel de la Madrid, puso en marcha con gran visión. A través del SIN se otorgaba un estímulo económico a los especialistas activos en instituciones de educación superior y centros de investigación. Durante mi administración prácticamente se triplicó el número de y de sus ayudantes. También se optimizaron los criterios de evaluación académica.

### **Un medio moderno para promover la creación artística en libertad, Conaculta**

A los pocos días de iniciado mi gobierno, el 7 de diciembre de 1988 se dieron cita en el patio de honor de Palacio Nacional los creadores artísticos más destacados en el país. Ante ellos, reconocí los frutos innegables de la tradición de la política cultural en el país, la cual había creado a lo largo de decenios instituciones como el Instituto Nacional de Bellas Artes, el Instituto Nacional de Antropología e Historia, el Fondo para el Fomento de las Artesanías, entre otros; esa política siempre respetó la libertad de creación. Para fortalecer este andamiaje institucional, propuse crear el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (Conaculta), el cual pusimos en marcha de inmediato. Al mismo tiempo, lo dotamos de recursos mediante un Fondo especial (Fonca).<sup>35</sup> El Consejo fue dirigido a partir del inicio de los noventa por Rafael Tovar.

En esa fecha, la presencia en Palacio Nacional de Octavio Paz, Carlos Fuentes, Gabriel García Márquez, Rufino Tamayo, Jaime Sabines, entre otros, confirmó que la comunidad intelectual del país consideraba acertado que el Estado ratificara su respeto a la creación artística en libertad.

### **El Sistema Nacional de Creadores de Arte (SNCA), para que la libertad de creación se ejerciera con independencia**

El 2 de septiembre de 1993 se instituyó el Sistema Nacional de creadores de Arte como un mecanismo para otorgar apoyo económico a los artistas e intelectuales que con su obra han dado prestigio a México. Se concedió para las letras, las artes visuales, la coreografía, la dramaturgia, la composición musical, la arquitectura y la dirección de medios audiovisuales. Se fijaron dos tipos de estímulos: al creador artístico por un período de tres años, renovable al término de los mismos luego de un año de receso, y al creador emérito, de carácter vitalicio. Miembros del Colegio Nacional, la Academia de las Artes, la Academia de la Lengua y la Comisión de Artes y Letras integraron el Consejo para seleccionar a los beneficiarios. Octavio Paz había prestado su valiosa ayuda para conformar el proyecto, junto con Manuel Álvarez Bravo, Emilio Carballido, Daniel Catán, Ricardo Legorreta, Fernando del Paso y Ramón Xirau.

Durante la ceremonia de instalación del SNCA intervino Manuel Álvarez Bravo, reconocido internacionalmente como "uno de los talentos más grandes de la fotografía".<sup>36</sup> Al final de su intervención, Álvarez Bravo afirmó:

Su decisión dará un nuevo sentido en nuestro país a la condición social de la creación artística. La sociedad, con su esfuerzo y su interés, contribuirá de manera viva a la continuación y plena realización de vocaciones, a la producción de obras a las que se ha dedicado el tiempo y la entrega que exige la excelencia de nuestro arte y que no debemos dejar morir.

Tiempo después, dos creadores eméritos, Carlos Fuentes y Gabriel García Márquez, destinaron su estímulo vitalicio a la creación de la "cátedra Juan Rulfo" en la Universidad de Guadalajara, que cada año imparte un destacado personaje de la cultura. Rumbos imprevistos y alentadores toman estas iniciativas.

### **El nuevo Canal 22, una ventana abierta a la cultura**

El Sistema Nacional de Creadores consolidó las iniciativas culturales impulsadas para crear en libertad y con independencia; eso contribuyó a fortalecer la identidad nacional: El proyecto se sumaba al Programa de Apoyo al Teatro, a la intensa promoción de películas mexicanas o a la creación de numerosas orquestas juveniles donde más de 1,000 niños en todos los estados ejecutaban piezas de autores clásicos.

En el terreno editorial destacó la labor del Fondo de Cultura Económica, encabezado en mi sexenio por el ex presidente Miguel de la Madrid. Su entusiasmo y esmero le otorgaron una nueva perspectiva a esta noble institución.

Un proyecto especial fructificó en 1993. Conforme se llevaba a cabo el proceso privatizador de la televisión en el Estado, un grupo de intelectuales entre lo que figuraba el escritor Héctor Aguilar Camín, propuso la creación de un canal cultural. Así nació el Canal 22 para la cultura, en señal de UHF, que más tarde amplió su cobertura a través de la televisión por cable para llegar a más de 400 ciudades. Este canal cumplió con el propósito de dar a conocer la mejor programación nacional e internacional: producciones de Inglaterra, Francia, España, Italia, los Estados Unidos, América Latina y el Caribe. En 1997, la UNESCO le concedió a este medio el Premio Camera, por haberse convertido en uno de los canales con mejor programación cultural en el mundo. Esa hazaña fue posible gracias al empeño de su director, José María Pérez Gay.

Por su parte, el Canal 11 del Instituto Politécnico Nacional, bajo la dirección de Alejandra Lajous, amplió su influencia en el debate crítico y logró incorporar la participación de particulares en apoyo a sus iniciativas.

### **Un apoyo al rescate de la cultura prehispánica: los 14 proyectos arqueológicos**

Era indispensable reafirmar nuestras raíces indígenas y asegurar que nuestro patrimonio cultural no desapareciera o permaneciera enterrado por descuido. Se puso en marcha un ambicioso programa para rescatar y preservar las zonas arqueológicas del país. Se actuó de manera especial en 14 de ellas, en algunos casos para estudiarlas más a fondo y en otros para literalmente redescubrirlas. Los mexicanos volvimos a sorprendernos con nuevos hallazgos en Teotihuacán, Monte Albán, Chichén-Itzá, Palenque y Xochialco. Nos asombramos con los sitios que se abrían por primera vez al público: Filo-Bobos, en Veracruz; Cantona; en Puebla; Kohunlic y Dzibanché en la región sur de Quintana Roo, entre muchos otros. Descubrimos un área más amplia de las pinturas rupestres en la Sierra de San Francisco, Baja California Sur. Pudimos asistir a las zonas restauradas de Xochitécatl, en Tlaxcala, Calakmul, en Campeche, Toniná, en Chiapas, Paquimé, en Chihuahua y Dzibilchaltún, en Yucatán. Abrimos el Museo del Pueblo Maya, en Yucatán y el de las Culturas del Norte, en Chihuahua. A estos trabajos hay que sumar la restauración a fondo realizada en EL Tajín, así como la apertura de los nuevos museos de sitio en Teotihuacán, en palenque y en otras zonas arqueológicas. Se procuró combinar la preservación del patrimonio con el cuidado del medio ambiente-

En el área arqueológica, uno de los acontecimientos más sorprendentes, secuela de esta iniciativa, fue el descubrimiento en junio de 1994 de una nueva cripta funeraria en Palenque. Se trataba de los restos de un personaje que ejerció un gran poder en la ciudad maya: El hallazgo, realizado en el edificio XIII, al lado oeste del Templo de las Inscripciones, vino a revolucionar el conocimiento de la historia de Palenque. Se acordó que permaneciera en el Museo de Sitio inaugurado en 1993.

Pero no todo fue recuperar los grandes centros ceremoniales del pasado prehispánico. También se buscó atender los reclamos específicos de las más apartadas y más pequeñas poblaciones del país. Baste un ejemplo. EL entonces director del periódico La Jornada, Carlos Payán. Me comentó hacia 1990 que varios años atrás la iglesia del pueblo de Tlayacapan, Morelos, había otorgado en préstamo un óleo con la imagen de San Agustín no regresó al templo en el que había permanecido durante años. Los habitantes de Tlayacapan solían desplazarse hasta la capital a verlo ya que la imagen tenía un especial significado religioso para ellos. En septiembre de 1992 asistí a Tlayacapan a la solemne ceremonia organizada para entregar el cuadro a sus verdaderos dueños.

EL gobierno promovió también la descentralización de las actividades culturales. Así, con presupuesto federal se edificó en Monterrey, Nuevo León, un espléndido Museo de Historia de México; en Toluca fueron inaugurados el Museo José María Velasco y el Museo Luis Nizhizawa.

En Oaxaca tuvimos que realizar un proceso delicado pero firme para entregar al pueblo del estado un ex convento de Santo Domingo.

Durante años había sido ocupado como cuartel; conversé con el secretario de la Defensa Nacional; era

necesario construir un nuevo espacio para las tropas que serían desalojadas. Aspe concurreó con una fórmula novedosa para conseguir los recursos financieros y finalmente se logró rescatar el ex convento. Con el entusiasmo y patrocinio del gran pintor oaxaqueño Francisco Toledo entregamos el excepcional edificio en noviembre de 1994 y se convirtió en uno de los más bellos museos del país. El entusiasmo de los oaxaqueños era muy grande pues en esa fecha también inauguramos la nueva supercarretera que unió a Oaxaca con la capital del país.

### **El rescate de las piezas arqueológicas**

En la madrugada del 25 de diciembre de 1985, 140 piezas arqueológicas fueron robadas del Museo Nacional de Antropología e Historia, en la Ciudad de México. Entre ellas estaban varios de los más extraordinarios trabajos artísticos del México prehispánico. En su momento se supuso que los responsables del robo debían pertenecer a una banda que operaba en el mercado negro internacional. De ser así, la recuperación de las piezas resultaría casi imposible. Como presidente de la República, en 1988 instruí al procurador general, Enrique Álvarez del Castillo, para que redoblara esfuerzos. El sábado 10 de junio de 1989. Elementos de la Policía Judicial Federal bajo el mando de Javier Coello Trejo detuvieron a los responsables. Se trataba en realidad de dos jóvenes mexicanos que habían intentado vender las piezas a un narcotraficante, quien al ser detenido condujo a la policía hasta los responsables del hurto.

El domingo 11 de junio iniciaría una gira por el estado de Guerrero. Antes de emprenderla me dirigí a las oficinas donde se encontraban en resguardo las piezas rescatadas. Pude entonces sostener en mis manos osas obras únicas: la máscara zapoteca en jade del dios murciélagos; el mono de obsidiana de la cultura mexicana; la máscara encontrada en la Tumba del templo de las Inscripciones de Palenque. El chimalli de oro y mosaico de turquesa de Yanhuatlán, Oaxaca, así como varias figuras procedentes del cenote sagrado de Chichén Itzá.<sup>37</sup> El 14 de junio las 133 piezas recuperadas fueron devueltas al Museo de Antropología. Durante la ceremonia los policías judiciales que participaron en su recuperación recibieron diplomas de reconocimiento. En una exposición montada para ese propósito, se exhibieron las joyas recuperadas.

### **Rehabilitación del Auditorio Nacional y otros espacios culturales de la Ciudad de México.**

El Auditorio Nacional de la Ciudad de México fue construido a principio de los años cincuenta, durante la presidencia de Miguel Alemán. Originalmente fue pensado para albergar actividades hípcas. Eran los días en que México se cubrió de gloria con las hazañas de Humberto Mariles y su caballo Arete. Sin embargo, la obra no se concluyó aunque se utilizaba de manera regular. Con el paso del tiempo el sitio fue deteriorándose; se le llamaba "el edificio más feo en la mejor esquina de México".<sup>38</sup> En 1991 el Auditorio abrió de nuevo sus puertas, después de una remodelación integral realizada por los arquitectos Teodoro González de León y Abraham Zabludovsky. Con diez mil butacas, el lugar se convirtió en uno de los espacios con foro fijo más grandes del mundo. Acogió dos esculturas monumentales creadas ex profeso: *Escenario 750*, de Vicente Rojo y *La Luna*, de Juan Soriano. El gran telón de su interior fue elaborado en Japón, en el mayor textil del mundo, con una reproducción del cuadro *Las sandías*, de Rufino Tamayo. Desde el inicio el Auditorio operó sin subsidios y en un par de años ya había cubierto, mediante impuestos sobre espectáculos públicos, la mitad del costo de su remodelación. Vicente Leñero escribió: "La función más importante del Auditorio radica en la recuperación de la cultura viva frente a una cultura enlatada que nos invade".<sup>39</sup>

Otros importantes espacios culturales y recreativos de la capital también fueron rehabilitados. Se realizaron obras para modernizar el Zoológico de Chapultepec. En 1993 abrió sus puertas el nuevo Museo del Niño, uno de los más importantes de su tipo en el mundo. Fueron remodelados los Museos León Trotsky, Frida Kahlo y Diego Rivera, la Biblioteca del Congreso, las bibliotecas de Salvador Novo y Efraín Huerta en la Casa del Poeta y la Casa de la Música Mexicana. Se inauguró el Museo José Luis Cuevas Dolores Olmedo abrió al público su residencia en Tlalpan, al sur de la ciudad, convertida en un museo que recoge una extraordinaria colección de obras de Diego Rivera. También fueron remodelados el edificio de El Colegio Nacional, el antiguo Colegio de San Ildefonso, el Colegio de Niñas, el Hospital de Betlemitas, el Claustro de Santo Domingo, el Convento de Santa Inés, el Palacio Postal, el ExArzobispado, el antiguo Colegio Real de Minas y las casas que alojan a la Fundación Lucas Alamán y el Colegio de Economistas. La capital vivió un notable estímulo a la actividad cultural" **40**

### **El Museo del Niño de la Ciudad de México**

El viernes 5 de noviembre de 1993 asistí a un evento singular. En el bosque de Chapultepec, en el espacio conocido como la Segunda Sección, inauguré El Papalote, Museo del Niño. Asistieron al acto funcionarios, empresarios, pedagogos y miembros de la sociedad civil. Juntos atestiguamos la apertura de este lugar concebido para impulsar la participación activa de los niños. Su objetivo principal era fomentar la comprensión de la tecnología y del arte. Se trataba de que los niños aprendieran jugando. La filosofía que orientaba a sus promotores era proporcionar un espacio "donde los niños y adultos entiendan por qué suceden las cosas, haciéndolas suceder".

Bajo el principio de "Prohibido no tocar", los niños interactuaban con todas las cosas que poblaban el Museo, a partir de las ideas de *John Dewey*, *María Montessori* y *lean Piaget*. El Papalote fue diseñado por el arquitecto Ricardo Legorreta, quien creó cinco grandes áreas: nuestro mundo; cuerpo humano; conciencia; comunicaciones y expresiones. Cuenta además con un teatro, una megapantalla *lmax* y un espacio que alberga una colección del juguete popular mexicano. El museo puso énfasis en la acción conjunta y comunicativa entre los niños para alejarlos de actitudes individualistas. En sus primeros seis años de operación el lugar fue visitado por más de cuatro millones de niños y tres y medio millones de adultos.

El Museo fue producto de una iniciativa de la Primera Dama, Cecilia Occelli, quien visitó los principales museos interactivos del mundo, entre ellos el pionero de Boston promovido en 1961 por Michel Spock. Gracias al dinamismo de Cecilia se logró que 180 empresarios, encabezados por Carlos Autrey y un constructor nacionalista y visionario, Gilberto Borja, contribuyeran a su financiamiento. Otros 200 empresarios donaron medios para las exhibiciones interactivas. Los terrenos fueron aportados por diversas dependencias, por tratarse de una obra no lucrativa. Artistas populares como Luis Miguel y Juan Gabriel ofrecieron conciertos para financiar la obra. Juan Enríquez Cabot encabezó la Comisión Ejecutiva. El espíritu que animó a la construcción de este museo fue parte de su labor en áreas tan importantes como el Voluntariado Nacional, que encabezó, y las campañas de atención social en las cuales puso un empeño excepcional. Sobre su destacada labor en el museo El Papalote, Cecilia expresó su sensibilidad con estas palabras en su Informe de 1992.

Al acercarnos al siglo XXI, México reconoce la urgencia de abrir sus ojos al desarrollo, a la comunicación y al aprendizaje. Para ello, era necesario contar con un espacio que coadyuve a la comprensión del mundo, dedicado principalmente a los niños, pues ellos son la esperanza del futuro. Papalote será una aventura siempre nueva para el niño.

### **El nuevo Centro Nacional de las Artes**

Un reclamo reiterado en el ámbito de la educación artística fue revisar a fondo el contenido de los programas y, sobre todo, robustecer los medios para la formación de los jóvenes creadores. Las instalaciones disponibles dejaban mucho que desear. Con excepción del Conservatorio Nacional de Música - cuyos pianos ya no tenían la mitad de las teclas -, ninguna escuela de educación artística del Instituto Nacional de Bellas Artes (INBA) contaba con un inmueble construido ex profeso. Se dice que las escuelas de Teatro y de Danza, por ejemplo, fueron remodeladas a partir de lo que, al parecer, eran unas caballerizas. La escuela de Artes Plásticas La Esmeralda, por otra parte, se ubicaba en una casa remodelada que no disponía, como es obvio, de las condiciones de luz y temperatura apropiadas. Era urgente cubrir estas carencias. No se trataba de crear nuevas escuelas sino de reestructurar las existentes, dotarlas de nuevos programas de estudio y promover una auténtica reforma en el estudio de las artes.

Para avanzar en esa dirección se decidió crear un nuevo complejo arquitectónico en donde, por primera vez en la historia del país, se dieran cita todas las escuelas de educación artística. Se pensó en una especie de campus para las artes - de ahí la idea original, desechada más tarde, de llamarle al lugar Universidad de las Artes -. Para la construcción y puesta en marcha del Centro Nacional de las Artes (CNA) fue necesario concertar con maestros, alumnos y sindicatos, los nuevos métodos y programas de estudio. Después se reunieron los recursos presupuestales para convertir el plan en realidad. Finalmente, en abril de 1993 se inició la construcción de este ambicioso Centro.<sup>41</sup>

El Conaculta convocó a un concurso en el que participaron grupos de arquitectos de distintas generaciones. Ricardo Legorreta se responsabilizó del plan maestro del conjunto y de la Torre Central, el Centro Multimedia, el área comercial, la Escuela de Artes Plásticas, la Sala Magna y la Biblioteca Nacional de las Artes. Teodoro González de León tuvo a su cargo el nuevo Conservatorio de Música. A Enrique Normen se le encomendó el edificio de la Escuela de Teatro. Alfonso López Baz y Javier Calleja se ocuparon del Teatro de las Artes. Javier Sordo Madaleno diseñó el edificio de multicinemas y Luis Vicente Flores la Escuela de Danza. Ellos convirtieron el espacio en una excepcional expresión de la arquitectura mexicana contemporánea. Cada escuela cuenta con su propio teatro. El Conservatorio posee una sala de conciertos con las mejores condiciones de acústica, iluminación y tramoya.

El Centro Multimedia es único en su género en toda América Latina y posee la más completa infraestructura cibernética en todo el continente. Computadoras adquiridas de la compañía Silicon Graphics permitían ya en esos años poner programas de realidad virtual al servicio de la creación y la educación artísticas. Escultores como Sebastián y Felguérez, entre muchos otros artistas, incursionaron en el uso de la nueva tecnología para modelar sus esculturas de gran formato. La nueva escuela La Esmeralda cuenta con aulas para las clases de teoría y talleres para todas y cada una de las expresiones plásticas. Lo mismo puede decirse de la Escuela de Danza. La Biblioteca Nacional de las Artes concentra los acervos de todas las escuelas e institutos y reúne las nuevas adquisiciones.

En noviembre de 1994 asistí a la inauguración del Centro Nacional de las Artes, orgullo de la arquitectura mexicana. El Centro abrió sus puertas con programas modernizados, y en un espacio que por sí mismo representaba un estímulo a la creación artística.

El Centro Nacional de las Artes también promovió la descentralización de los servicios educativos. A partir de su creación se brindó apoyo al Conservatorio de las Rosas en Morelia, al Centro Cultural Tijuana {consagrado al teatro}, a la Escuela de Danza de Monterrey ya la nueva Escuela de Artes Plásticas de Oaxaca.

Mientras otras naciones reducían los presupuestos destinados a la educación artística y la promoción y aliento cultural, en México se construyó este innovador complejo que ya ha merecido diversos premios internacionales. El Centro Nacional de las Artes, creado como un espacio para impulsar la creación artística, es motivo de orgullo para los mexicanos.

1. *Crónica del Gobierno de Carlos Salinas de Gortari. Primer Año*. México: FCE, 1994, p. 132. No fue casual la repuesta que Carlos Jonguitud dio en 1999 cuando le preguntaron su opinión sobre mí: "El PRI se ha tardado en expulsarlo". Dijo. Por cierto, lo declaró durante un acto del PRI donde participaba el dirigente nacional del Partido. *El Universal*. junio 17 de 1999.
2. *Proceso*, marzo 20 de 1989.
3. Véase la crónica de la campaña presidencial publicada en *La Jornada*, escrita por Pablo Hiriart y reproducida en *Crónicas de Campaña*, México: Gobierno del Estado de Veracruz, 1993.
4. Luis Rubio, *¿Cómo va a afectar a México el Tratado de Libre Comercio?*, México: FCE 1992, p. 89
5. Cuando en los albores del siglo XXI surgen nuevos medios y tecnologías para fomentar la educación - en particular Internet -, conviene evaluarlos respecto a los fines educativos que se desean alcanzar.
6. Todas las cifras están tomadas de Esteban Moctezuma, "La Educación Pública frente a las nuevas realidades", en Arturo Warman, *La Política Social*, México: FCE, 1994. La serie histórica año por año de 1907 y 1969 sólo presenta la relación entre el gasto federal y el PIB. A partir de 1970 hasta 1994 presenta también el gasto nacional, es decir, la suma del gasto federal, estatal, municipal y el de los particulares
7. *Ibid*
8. Fuente: SEP; para los datos 1988 a 1993 véase C",.G., *Sexto informe, Anexo*, p. 370; y el de 1994 en E.Z.P., *Primer informe, Anexo*. México, 1995, p. 124. Del 6.2% respecto al PIB que representó en 1994, 5.2% fue federal, 0.61% fue estatal y municipal y el resto fue privado.
9. *El País*, septiembre 23 de 1997.

10. Ibid
11. Los datos provienen de C.S.G, Sexto Informe, Anexo. Compárese el crecimiento del gasto educativo mexicano con el logrado en algunas economías en rápido crecimiento del sureste asiático. Por ejemplo, Malasia pasó de 18.3% el gasto educativo en 1980 a 20.3% en 1993.
12. En 1988 la proporción fue de 31.3 alumnos por maestro y para 1994 había disminuido a 29.1. En secundaria bajó de 18.6 alumnos por maestro en 1988 a 17.7 en 1994. Fuente: C.S.G., *Sexto Informe, Anexo*, p. 365.
13. La fuente es *ibid.*, p. 364, y E.Z.P., *Primer Informe, Anexo*, p. 127.
14. Ibid
15. *Ibid.*, p. 182.
16. Se ha demostrado que la educación tiene un impacto determinante en la posibilidad de alcanzar un crecimiento económico más elevado: "Aumentar un año de educación, puede permitir 3% más de crecimiento económico". Banco Mundial, *World Development Report*, 1990, p.378.
17. C.S.G., *Sexto Informe, Anexo*, p. 378.
18. *Crónica del Gobierno de Carlos Salinas de Gortari, Cuarto Año*, y Esteban Moctezuma op. cit.
19. **Ibid**
20. Varios ex presidentes me reclamaron la forma en que se trataba su administración en ese libro de texto. Tenían razón. Uno de ellos me escribió que resultaba mejor evaluado Porfirio Díaz y agregó: "Es el horror de la hipótesis política de Orwell, que ojalá no le toque vivir a usted." Se reparó el agravio injusto.
21. Sergio Sarmiento en *Reforma*, julio 15 de 1997.
22. "El Artículo 3.0", en *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Comentada*, México: UNAM, Porrúa, 1997, Tomo 1, pp. 26-27.
23. Durante su campaña electoral para la presidencia en 2000. Cárdenas afirmó que, de ganar la contienda. mantendría vigente el artículo tercero constitucional, con todo y las reformas impulsadas durante mi gobierno. *Crónica*. febrero 4 de 2000.
24. *Proceso*, Diciembre 21 de 1992.
25. Véase José Sarukhán, *Informe 1996. Relación del acontecer universitario. 1989-1996*, México: UNAM, 1996, p. 8.
26. C. S. G., Sexto Informe, Anexo, p. 372, Sólo incluye el apoyo directo de la SEP. Tendría que agregarse a esta cifra los apoyos adicionales de los ramos XXII y XXIV.
27. José Sarukhán, op. Cit., Anexo, Cuadro 24. Entre 1988 y 1994 creció casi el 50% real.
28. C.S.G., *Sexto Informe, Anexo*, p. 3:70; y E.Z.P., *Primer Informe, Anexo*, p. 124. 29. Véase E.Z.P., *Primer Informe, Anexo*, p. 130.
29. Véase E. Z. P., Primer informe, Anexo, p. 130
30. Observatorio Ciudadano de la Educación, Comunicado No., 7, 1999.
31. Citado en Luis Rubio, op. cit., p. 102.
32. Héctor Aguilar Camín, "La invención de México. Notas sobre el nacionalismo e identidad nacional", en Instituto Nacional de Solidaridad, *Libertad y justicia en las sociedades modernas*, México: Miguel Angel Porrúa, 1994.
33. **En** la exposición se decidió no incluir artistas nacidos después de 1905.
34. Entre las muchas ocasiones que me entrevisté con Octavio Paz, el 17 de enero de 1992 lo recibí en Los Pinos. Conservo en mis notas personales sus comentarios estimulantes sobre mi gobierno.
35. Rafael Tovar y de Teresa, *Modernización y política cultural*, México. ~CE, 1994.
36. Véase el ensayo de Richard Lacayo sobre Alvarez Bravo en *lime*, febrero 24 de 1997
37. La lista completa y la reproducción de las piezas se hizo en un libro especial titulado: Herencia recuperada, México: Editorial Azabache, 1989. La introducción es de Roberto García Moll.
38. EL Nuevo Auditorio Nacional, 1991-1994, México: Consejo Nacional par ala Cultura y las Artes, 1994.
39. Ibid.
40. B Jorge Gamboa de Buen, Ciuda de México, una visión, México: FCE, 1994.
41. Las reflexiones que siguen están basadas en un documento del doctor Alvaro Rodríguez Tirado. coordinador general del conjunto.

## UN ESFUERZO ESPECIAL POR LA SALUD y LOS NIÑOS

En 1943 el presidente Manuel Avila Camacho creó la Secretaría de Salubridad y Asistencia, al fusionar la Secretaría de Asistencia Pública y el Departamento de Salubridad Pública. Poco después Avila Camacho fundó también el Instituto Mexicano del Seguro Social. Era indispensable fortalecer las acciones a favor de la salud: ese año, en México, la esperanza de vida era de 40 años, la mortalidad infantil sobrepasaba los 150,000 por año y los mexicanos padecían los estragos de la viruela y el paludismo. Además, los decesos por diarreas llegaban a 100,000 por año en una población de 20 millones de habitantes.

En los años cuarenta se realizaron campañas contra la lepra, la oncocercosis y el paludismo. En los cincuenta se impulsó el programa de bienestar social rural y la campaña contra la viruela. En los sesenta se promovieron programas de agua potable y de complementos nutricionales para los niños. En los setenta se llevó a cabo la capacitación de parteras tradicionales y en los ochenta se alentaron acciones de salud para 13,000 comunidades rurales. Médicos notables como Ignacio Chávez, Gustavo Baz, Federico Gómez, Miguel Bustamante y Bernardo Sepúlveda, entre otros, fueron promotores de esas campañas.

Al inicio de mi administración el balance en materia de salud mostraba resultados alentadores. Para 1988 la esperanza de vida había alcanzado los 70 años, la mortalidad infantil se había limitado a 46 por cada mil habitantes y la materna se había reducido más de diez veces. Médicos prominentes se habían sumado a las labores pioneras de sus predecesores. En el campo de la gineco-obstetricia destacaba Alfonso Álvarez Bravo; en nutrición infantil, Joaquín Cravioto Muñoz; en psiquiatría Ramón de la Fuente Muñiz; en reproducción humana, uno de los creadores de la píldora anticonceptiva, Jorge Martínez Manatou; en cirugía plástica y reconstructiva, Fernando Ortiz Monasterio; en neurocirugía Clemente Robles y el notable neurocirujano Manuel Velasco Suárez; en asistencia oftalmológica extra hospitalaria, Luis Sánchez Bulnes, y en bioquímica Guillermo Soberón. Don Salvador Zubirán, eminente médico mexicano, impulsó la creación de varias instituciones.<sup>1</sup> Varios de ellos participaron en trabajos de la Academia Nacional de Medicina y de la Academia Mexicana de Cirugía junto con otros médicos eminentes como el pediatra Roberto Kretschmer: Al esfuerzo de todos ellos hay que sumar el trabajo de innumerables médicos y enfermeras empeñados en lograr una mejor salud para los mexicanos. Años después conocí el trabajo de médicos mexicanos que realizaban aportaciones en el ámbito científico internacional, como Alberto Peña.

### Salud para todos

Durante el sexenio que tuve el honor de encabezar, el gobierno enfrentó otros retos importantes en materia de salud. La población llegó a 90 millones de habitantes. Grupos asentados en las zonas populares urbanas o en alejadas comunidades rurales demandaban servicios de salud. Cada año cien mil niños morían antes de cumplir los cinco años a causa de severas deficiencias nutricionales. En el medio rural sólo uno de cada cinco niños alcanzaba el peso y la estatura acordes con su edad. El gobierno mexicano no había podido reducir la mortalidad infantil a niveles consistentes con el desarrollo del país. Además, era necesario conseguir un aumento mayor de la esperanza de vida. Otro desafío importante era consolidar la transición epidemiológica, para erradicar o abatir enfermedades que habían afectado a los mexicanos a lo largo de la historia. Era urgente también impulsar la edificación de infraestructura hospitalaria en el país, frenada por la crisis que generó la deuda.

Como paso inmediato, se reforzó el número de médicos disponibles para atender a la población. El resultado fue alentador: por primera vez en la historia México alcanzó el nivel recomendado por la Organización Mundial de la Salud (OMS), al contar por lo menos con un médico por cada 1,000 habitantes.<sup>2</sup>

### Erradicación de enfermedades. En el caso del SIDA, avances alentadores

La estrategia general diseñada, una creciente canalización de recursos y una encomiable movilización de la comunidad médica del país, permitieron erradicar la poliomielitis paralizante, certificar internacionalmente la erradicación en el país del polivirus salvaje y vencer a la terrible difteria. Al final del gobierno, el sarampión sólo representó el 5% del total enfrentado al arranque del sexenio; la tosferina disminuyó en 80%, el paludismo en 86%; el tétanos en 50% y la tuberculosis en 14%. Se consiguió curar a casi la mitad de los leprosos existentes en el país, se dejó en tratamiento curativo a casi 40%, y se registraron menos de 100 casos por millón de habitantes (meta fijada por la OMS para considerar a la endemia bajo control). De esta manera las enfermedades prevenibles alcanzaron los niveles más bajos en la historia y se consolidó la transición para cancelar las epidemias ancestrales. La mortalidad general de la población se abatió en casi 10%.

El gobierno encaró los riesgos de las nuevas epidemias. Sin duda una de las que más abrumaron a la población ya las autoridades de salud fue el SIDA. Se decidió avanzar en su prevención mediante campañas para orientar a la comunidad en un mayor cuidado en el manejo de la sangre. Se brindó particular atención a los afectados por este mal. Los resultados fueron alentadores: los casos de SIDA por transfusión o derivados fueron a la baja desde 1991 y para 1994 por primera vez fueron menores a los del año precedente.<sup>3</sup>

### **Más recursos para la salud, mayor calidad de los servicios médicos**

Para alcanzar estos resultados se aumentó al presupuesto destinado a salud en 81% en términos reales; el gasto en este renglón subió al 4.3% del PIB, lo que casi duplicó la proporción registrada en 1988.<sup>4</sup> Como los servicios médicos crecieron más rápido que la población, no sólo se logró cubrir la demanda de los nuevos mexicanos, sino que se consiguió incorporar a los que antes no recibían atención. Se obtuvo un incremento de servicios básicos: urgencias, partos, intervenciones quirúrgicas, vacunas, rehabilitación y especialidades y análisis, lo que desembocó en una mejor atención.

Al mismo tiempo se elevó la calidad de los médicos por medio de la certificación y recertificación de los especialistas. Se estableció el Comité de Acreditación de Hospitales y el de Control de Calidad del Laboratorio Clínico. La participación de Comités de Mortalidad Materna y Perinatal, que antes sólo existían en los centros del Seguro Social, se instalaron en todos los hospitales de la república. Se crearon mayores exigencias para las residencias quirúrgicas. La eficiencia hospitalaria mejoró al reducirse los días de estancia y aumentar el número de consultas por médico y por día. Se introdujo también la cirugía de corta estancia, el puerperio acortado, la vasectomía sin bisturí y la cirugía laparoscópica.

### **Un hospital nuevo cada tres semanas. Una unidad médica por día**

México posee una gran tradición en materia de edificación de hospitales. Por iniciativa del presidente Avila Camacho se combinó dentro de un hospital el concepto de servicio sin interrupciones con la más esmerada preparación del equipo profesional responsable de proporcionarlo. Aquel proyecto se materializó mediante una convocatoria que reunió a un grupo de 15 arquitectos bajo la coordinación del doctor Zubirán. Con esta idea como guía, durante décadas se construyeron hospitales que contribuyeron de manera importante a proteger la salud de los mexicanos.

Con los recursos que mi administración liberó mediante la reducción de la deuda, se redoblaron esfuerzos. De esta forma el gobierno a mi cargo construyó un hospital cada 18 días, un total de 120 nuevos hospitales en seis años: 106 hospitales generales, siete para niños o materno infantiles y cuatro para enfermos mentales. Como parte fundamental de este impulso, se reconstruyeron dos Centros Médicos Nacionales: el Centro Médico Nacional Siglo XXI del IMSS y el nuevo Centro Médico Nacional 20 de Noviembre del ISSSTE. Ambos se constituyeron en los más modernos de América Latina, al disponer de la mejor tecnología para la atención médica especializada. También se creó el Instituto Nacional de Salud Pública. Asimismo se construyeron 26 Centros Estatales de Hemoterapia, 13 unidades de Cancerología, cuatro laboratorios regionales de Salud Pública y un centro de Investigaciones de Paludismo.

En abril de 1993 realicé un recorrido de trabajo para promover labores a favor de la salud. Durante los dos días que duró aquella intensa gira puse en marcha once nuevos hospitales. En una enorme zona popular Chimalhuacán, vecina de Chalco, cumplí una promesa de campaña al entregar un hospital con 90 camas. Pernocté en Los Mochis, Sinaloa, donde asistí a la inauguración del Hospital General del IMSS. En Monterrey puse en operación el Hospital General, con 285 camas, y acudí al establecimiento del Centro Médico del Noreste. Durante esa misma gira fueron inaugurados los centros de Cancerología de Chihuahua, Oaxaca, Culiacán, Acapulco, León y La Paz. El recorrido incluyó la ampliación de acciones a favor de la salud, con la intensa participación de los más distinguidos miembros del sector: el secretario de Salud, Jesús Kumate; el director del IMSS, Genaro Borrego; el director del ISSSTE, Gonzalo Martínez Corbalá, y el director del DIF, Eduardo Montaña, quien tuvo encomiable desempeño.

Durante el sexenio se construyeron; 12,428 unidades médicas, la mayor parte de ellas dentro del programa IMSS-Solidaridad. El promedio, se edificó más de una nueva unidad médica por día. Al mismo tiempo se dedicaron recursos importantes a rehabilitar, ampliar, y modernizar hospitales y unidades médicas que durante muchos años dejaron de recibir trabajos adecuados de mantenimiento. En relación con esta labor, Solidaridad promovió una gran movilización social a través del programa Hospital Digno. Se trabajó en 234 hospitales. Además, se llevaron a cabo importantes trabajos de rehabilitación. Por ejemplo, se recuperó de

manera integral el Instituto Nacional de Nutrición Salvador Zubirán, símbolo de excelencia a nivel nacional e internacional.

### **Cirugía extramuros para atención a las zonas más alejadas**

Dentro de las unidades médicas construidas entre 1989 y 1994 se instalaron 1,241 en regiones de difícil acceso de 19 estados. Así, el número de unidades existentes aumentó en más de 50% y se amplió la cobertura de salud a 3.1 millones de personas. En sólo seis años se logró incorporar a la quinta parte de la población que carecía de servicios de atención abierta. Además, a partir de 1991 el programa Solidaridad-SSA amplió la atención a los estados de Chiapas, Oaxaca, Guerrero é Hidalgo.

El programa de cirugía extramuros representó una innovación. Consistió en llevar los mejores servicios de salud a la población más desprotegida del interior del país. Por medio de este programa, diversos especialistas de 18 institutos nacionales de salud (Cardiología, Neurología, Nutrición) efectuaban visitas a localidades alejadas de los centros urbanos. De esta forma se realizaron cirugías de la más alta especialidad para los más pobres, sin costo y en su propia localidad.

### **Planificación familiar**

La planeación familiar fue objeto de atención de mi gobierno, aun- que quizá hizo falta intensificar las campañas dedicadas al tema. No obstante, a partir de 1992 se llevó a cabo una activa campaña sobre planificación familiar en los medios masivos, basada en el concepto "Para que vivamos mejor." Tuvo resultados alentadores, pues dio paso a que las mujeres que empleaban métodos anticonceptivos alcanzaran el 62%, frente al 50% registrado al inicio del gobierno. Se dio especial atención al medio rural y al urbano popular. En abril de 1993, durante la gira que realicé para poner en marcha nuevos hospitales y centros de salud, se informó que durante mi administración el número promedio de hijos por mujer había disminuido de 3.2 a 3. En 1994 llegó a 2.9, lo que contribuyó a que la tasa de crecimiento de la población bajara de 2.4% en 1988 a 1.8% en 1994.

Durante el último año de la administración los recursos para el Programa Nacional de Planificación Familiar se incrementaron 50% en términos reales. Era urgente la medida, pues la dificultad para disminuir esa tasa resultaba cada vez mayor. De no haberse ampliado los programas de planificación familiar, el incremento en la población total del país no hubiera sido de 10 sino de 12 millones de habitantes.

### **Contra el cólera**

A principio de los noventa el continente americano enfrentó una epidemia de cólera. La enfermedad amenazó con provocar un aumento sensible en el número de defunciones por enfermedades diarreicas. Al buscar soluciones para el problema, las autoridades de salud detectaron que la calidad del agua en México era inferior a la que reportaban los registros. Por otra parte, era sabido que muchos cultivos alimenticios se regaban con aguas negras. Para marzo de 1990 el gobierno puso en marcha el programa "Agua Limpia", que se concentró en divulgar los métodos más efectivos para desinfectar el agua. El programa movilizó ampliamente a la sociedad civil. Además, se reforzaron los laboratorios de control de calidad del agua y las plantas de potabilización y tratamiento, se revisaron los ductos de conducción y se actualizaron miles de metros. También se puso un mayor énfasis en los programas de introducción de agua potable a las colonias populares y zonas rurales. Gracias a esta labor integral el 95.5% del total del agua suministrada fuera potable. Casi 15,000 comunidades se beneficiaron de estas acciones incluidas las colonias populares y las poblaciones rurales. Se logró eliminar casi en su totalidad el riego con aguas residuales o negras. Asimismo se inició un programa para controlar las descargas peligrosas en hospitales y otros lugares de servicio público. Todas estas acciones tuvieron un efecto adicional: contribuyeron a disminuir en casi 70% las defunciones infantiles por enfermedades diarreicas.

En cuanto al sistema de drenaje, sólo se cubría al 60% de los habitantes al inicio de mi sexenio; la meta era razonable, reducir el faltante para 3 millones de habitantes pero no cubrirla a los nuevos habitantes. En realidad, al final se logró llevar este servicio a 13.7 millones de mexicanos más, lo que elevó la cobertura al 70%.<sup>5</sup> El resultado fue alentador: además de llevar agua potable y alcantarillado a los nuevos habitantes se redujo el faltante histórico.

Al mismo tiempo se mejoró el tratamiento de las aguas negras y residuales. Si bien los avances

conseguidos en este renglón eran significativos aún no eran suficientes. Como se señaló anteriormente, se triplicó el volumen de aguas negras tratadas, al construir y rehabilitar 419 plantas de tratamiento con capacidad para 45,000 litros por segundo. Con estas obras en sólo seis años se cubrió casi el 30% de las aguas residuales del país. Además, se inició la construcción de otras 63 plantas de tratamiento, con capacidad para atender 36,000 litros por segundo adicionales. Asimismo se establecieron los programas para tratamiento de aguas residuales del Valle de México y de Guadalajara.<sup>6</sup>

Es importante destacar que como parte del programa para el cuidado del agua, más de cien mil niños se organizaron para vigilar fugas. Se impulsó una gran movilización familiar, como complemento de los programas de reforestación y recuperación de los acuíferos.

### **Más agua y de mejor calidad para las familias**

El acceso al agua potable es un derecho inalienable; en el caso de los niños resulta clave pues ayuda a prevenir enfermedades. En 1988, al inicio del gobierno, el 76% de la población tenía acceso al agua potable, lo que significa que 19.1 millones de mexicanos carecían de ese servicio. El objetivo establecido por UNICEF para 1995 fue reducir en una cuarta parte el número de personas que no recibían agua potable; en el caso mexicano esto significaba llevar agua a 4.7 millones de personas durante los seis años del gobierno. En los hechos se logró abastecer con el vital líquido a 16.3 millones de usuarios adicionales, con lo que el porcentaje atendido se elevó a 86% en 1994.<sup>7</sup>

### **La Cumbre Mundial de la Infancia**

A mediados de 1990, James P. Grant, Secretario General del Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), había logrado, junto con seis naciones, expedir una convocatoria para promover la celebración de una cumbre mundial a favor de los niños. La Cumbre Mundial de la Infancia se efectuó durante septiembre de ese año, en la sede de la ONU en Nueva York. Bajo el amparo de UNICEF, México, Canadá, Egipto, Mali, Suecia y Pakistán sumaron empeños para que en ese recinto se dieran cita 70 jefes de Estado y de gobierno, el mayor número en la historia. El objetivo no podía ser más alentador: comprometer acciones a favor de los niños.

Para llevar adelante esa urgente tarea era indispensable sumar voluntad política y deberes específicos. Todos los jefes de Estado y de gobierno que nos dimos cita en esta Primera Cumbre Mundial a favor de la Infancia coincidimos en que la lucha por el bien de la niñez debía darse sobre todo en un campo de batalla crucial: la salud. La mortalidad infantil en el mundo alcanzaba niveles inadmisibles. De esta coincidencia central surgieron una declaración y un plan de acción que debía cumplir convenios específicos a favor de los infantes en un plazo de 10 años.

Durante la Cumbre Mundial de la Infancia se precisaron con detalle las principales metas en materia de salud, también educación y alimentos. Se estableció la obligación de evaluar esas metas periódicamente. Asimismo, se dio un paso relevante para proteger jurídicamente los derechos del niño en el ámbito internacional. Todas estas acciones debían hallar sustento en la recuperación del desarrollo económico y la erradicación de la pobreza.

La determinación de Grant y de las seis naciones promotoras rindió frutos. Se logró que se aceptara en todo el mundo el imperativo moral de atender en forma prioritaria la salud y la supervivencia de los niños, de manera especial en los países en desarrollo. Se puso singular énfasis en la definición de resultados cuantificables, así como en las fechas exactas para su cumplimiento. En México, con el método de trabajo que nos imponía el liberalismo social, se impulsó la participación de organizaciones cívicas no gubernamentales, empresas privadas y grupos religiosos.

En la Cumbre Mundial de la Infancia México se comprometió a redoblar esfuerzos a favor de los niños de cara al año 2000. Eran muchas las metas erradicar la poliomielitis; para 1995, eliminar el tétanos neonatal, así como reducir el 95% de la morbilidad y el 90% de la mortandad por sarampión; mantener un elevado nivel de cobertura de inmunización para el año 2000, contra las seis enfermedades que en la historia de la humanidad habían causado mayores estragos entre los niños difteria, tosferina, tétanos, sarampión, poliomielitis y tuberculosis. También incrementar la terapia de hidratación oral indispensable para prevenir la defunción por diarrea como la mejor línea de defensa contra el cólera. Supervisar más de cerca la yodación de la sal, pues la carencia del yodo era la causa principal del retraso mental. Realizar campañas sobre las propiedades de la vitamina A, con el objeto de evitar la ceguera infantil. Enfatizar la importancia de la lactancia materna, pues se

sabía que en el mundo más de millón de niños por año hubieran sobrevivido si sus madres los hubieran amamantado durante los primeros meses de vida. Era un listado impresionante de metas pero apenas suficiente ante la importancia de la atención a los niños.

### **La mortalidad infantil en México después de la Cumbre**

De inmediato se pusieron en marcha las acciones para cumplir los compromisos establecidos durante la Cumbre Mundial de la Infancia. El Senado de la República ratificó la Carta Convención de los Derechos de los Niños. Con el trabajo organizado de la comunidad médica y de salud, los resultados superaron las metas. En primer lugar, se logró reducir la tasa de mortalidad infantil. En este campo se había realizado un trabajo destacado a lo largo de varias generaciones, sobre todo en lo relativo a los menores de un año. La tasa pasó de 92 por cada mil habitantes en 1960, a 46 en 1988. El gobierno a mi cargo logró abatir aún más: 27 por cada mil habitantes en 1994. Además, la mortalidad preescolar bajó a 33%.<sup>8</sup>

En lo referente a los decesos de niños menores de cinco años, en 1960 se producían 148 por cada mil habitantes; para 1988 la cifra se había reducido a 68, es decir, menos de la mitad. Entre 1989 y 1994 se superó lo que antes había requerido casi treinta años: redujimos en más de la mitad la mortalidad infantil, al llegar a 31.4 decesos por cada mil habitantes en 1994.<sup>9</sup> Con estas acciones, nuestro país se colocó en 1994 en el umbral de las naciones de baja mortalidad infantil. La UNICEF determinó que México era el país occidental que de manera más rápida y eficaz disminuyó el índice de mortalidad infantil.

Este abatimiento sobresaliente se logró mediante programas excepcionales de vacunación y de rehidratación oral, así como a través de una mejor atención a la salud de los niños en nuevos hospitales infantiles que el gobierno puso en marcha. Solidaridad contribuyó también a este avance a través del programa especial de alimentos Niños en Solidaridad. El DIF dirigido de manera talentosa y honesta por Eduardo Montaña, actuó a favor de la salud de los niños mexicanos con un compromiso redoblado al que se sumó el Voluntariado Nacional, encabezado de manera comprometida y entusiasta por la primera dama del país; Cecilia Occelli.

### **Grandes esfuerzos en vacunación de niños**

Entre 1989 y 1994 se duplicó la cobertura nacional de niños vacunados. Así, México alcanzó en 1994 la meta exigida por UNICEF para el año 2000. Antes de la Cumbre Mundial de la Infancia el gobierno mexicano puso en marcha un programa de vacunación universal, cuyo antecedente más visible podía encontrarse en la campaña de vacunación que llevó a cabo el gobierno de Miguel de la Madrid. No obstante, en 1990, año en que se realizó la Cumbre, sólo el 46% de los niños estaba vacunado. La acción reforzada que el gobierno puso en marcha permitió que el país alcanzara por anticipado las metas fijadas durante la Cumbre: en 1994 se llegó a un esquema de inmunización general para el 95.3% de los niños mexicanos.<sup>10</sup>

Para alcanzar estos resultados se requirió de una labor institucional ejemplar y una gran movilización social. Basten dos ejemplos para ilustrar estas acciones. Durante 1990, en Sinaloa se cumplió con el reto de vacunar casa por casa a toda la población menor de cinco años de todo el estado. Mediante la participación social desplegada se erradicó la circulación del polivirus salvaje. En una semana fueron vacunados más de 300,000 niños. El otro caso tuvo lugar en la Ciudad de México, donde en el plazo de un año se pasó de un déficit de vacunación del 30% a una cobertura prácticamente total. Ambas acciones fueron posibles gracias a la organización de auténticos "comandos" de salud para inocular a los niños casa por casa. Unos años más tarde, James P. Grant concurrió a la Segunda Reunión Internacional de Alcaldes comprometidos con los niños, efectuada en la Ciudad de México. Ahí afirmó:

En vez de un método tradicional y burocrático de imponer ideas de "arriba hacia abajo", la mayoría de los programas de acción promueven procesos descentralizados, abiertos a las iniciativas locales, pues dependen finalmente de la participación comunitaria para tener éxito.

### **El programa de rehidratación oral**

Además de aumentar el abasto de agua para las familias, se puso especial cuidado en la calidad del agua que bebían los niños. También se procedió a distribuir masivamente sobres con suero oral en polvo, uno de

los programas que más impulsaron la UNICEF y el señor Grant en particular. Para 1993, durante la Cuarta Semana Nacional de solidaridad, la Secretaría de Salud reportó que se había logrado más que duplicar la distribución de sobres para rehidratación oral: en una sola semana se repartieron casi 740,000. En la distribución de sobres para rehidratación oral se logró una amplia movilización institucional: participaron, entre otros, más de 14,000 tiendas rurales del sistema Conasupo, 16,000 promotores del sector educativo, más de 15,000 farmacias en el país, los comités de salud ejidal de la CNC y 7,400 pasantes de medicina en servicio social en las comunidades más pequeñas del país.

Especial cuidado se puso en adiestrar para el uso adecuado del sobre de rehidratación oral a un millón y medio de madres en internados indígenas, jardines de niños y planteles de educación escolar. Mediante los sobres se sentaron las bases para reducir en 50% la mortalidad infantil ocasionada por enfermedades intestinales.

### **Nuevos hospitales infantiles**

En 1957 la Ciudad de México padeció uno de los sismos más fuertes de los que se tenga memoria. Dos años después, los médicos del Hospital Infantil de México tuvieron que abandonar su inmueble, dada la inseguridad estructural del edificio, uno de los más hermosos del país. Aquellos médicos fueron reubicados de manera temporal en una clínica de Maternidad recién inaugurada. Originalmente se les dijo que en menos de un par de años contarían con un nuevo hospital. Pasaron 35 años. En 1992, por primera vez en su historia, los visitó un presidente de la República. Entonces comprometió la terminación de la obra. Dos años después, inauguré el nuevo Hospital Infantil de México, cuyo costo ascendió a 150 millones de pesos (50 millones de dólares). Su construcción no fue un acto aislado, pues ya se habían entregado otros en diversos lugares de la República: el Hospital Materno Infantil en Querétaro; el Hospital del Niño Poblano, en Puebla; el Hospital del Niño Morelense en Cuernavaca; la Torre de Especialidades Pediátricas en Guadalajara; el Hospital Materno Infantil en Cuajimalpa; el Hospital Materno Infantil de Inguarán y el Hospital Materno Infantil en Tláhuac, ambos para la Ciudad de México.

El último acto de mi gobierno, el 30 de noviembre de 1994, fue la inauguración del Hospital Infantil de México y la entrega de 20,000 anteojos a niños de la Ciudad de México. Culminaba así un programa especial de apoyo para los niños de escasos recursos; más de 800,000 menores fueron revisados y en total se entregaron 60,000 lentes.<sup>11</sup>

### **La eliminación del plomo en gasolinas, loza y lápices**

En 1990 el doctor Jesús Kumate me presentó un estudio que mostraba conclusiones dramáticas: a mayor contenido de plomo en la sangre, menor coeficiente intelectual de los niños. Este dato ya era en sí mismo muy preocupante. Pero otra noticia nos puso a punto de declarar una emergencia: las estadísticas de ese año confirmaban que entre los niños ingresados a los hospitales de la Ciudad de México la quinta parte necesitaba tratamiento por exceso de plomo en la sangre. El estudio mostró que el contenido de plomo en la sangre aumentaba en relación con el tiempo que los niños pasaban a la intemperie. Sin lugar a dudas, ese problema se originaba en la contaminación del ambiente producida por las gasolinas con plomo. Esto contribuyó a consolidar la decisión de suprimir esas gasolinas. Se aplicó un programa de emergencia mientras se introducían los cambios tecnológicos y productivos necesarios en las instalaciones de Pemex. Para 1993 ya se producía la gasolina sin plomo, acción que trajo un beneficio casi inmediato para la salud de los niños y de la población en general. Se tomaron medidas adicionales para protegerlos. Al detectarse que ciertos productos enlatados, algunos juguetes y hasta la loza de barro vidriada a baja temperatura contenían exceso de plomo, se prohibió su venta en todo el país.<sup>12</sup> A los fabricantes de lápices se les obligó a eliminar el plomo que su producto contenía.

### **Los avances: resultado del trabajo institucional**

El logro de todas estas metas sólo fue posible gracias a la labor excepcional de los trabajadores del sector salud, encabezado por el doctor Jesús Kumate Rodríguez, médico militar mexicano que se entregó a su labor con especial sensibilidad. Al lado de Kumate realizaron un trabajo brillante el distinguido doctor Enrique Wolpert; la doctora Mercedes Juan y el doctor Jaime Sepúlveda, entre otros. Todo el equipo desarrolló una labor integral que abarcó la prevención de las enfermedades, campañas de atención masiva, así como acciones para fomentar una alimentación balanceada y para mejorar las posibilidades de aprendizaje.

Cuando en octubre de 1994 James P. Grant me entregó una condecoración de la UNICEF como Presidente Protector de la Infancia, la recibí en representación de todos los mexicanos que durante varias

generaciones dieron la batalla a favor de la salud de los niños. Ese día evoqué unas palabras de Gabriela Mistral, la gran escritora chilena: "Hay necesidades en la vida a las que podemos decirles que no. A las de los niños, NO."

1. En octubre de 1993 participé en el cincuenta aniversario de la Secretaría de Salud. En la ceremonia, el secretario de Salud, Jesús Kumate, presentó a cada uno de estos eminentes médicos mexicanos, a quienes entregué medallas de reconocimiento a su labor.
2. Véase el balance presentado el 24 de octubre de 1994 por el Dr. Jesús Kumate, secretario de Salud, en el Día del Médico.
3. *Ibid.* El Consejo Nacional del SIDA bajo el Dr. Carlos del Río contribuyó a estos avances.
4. Los datos de gasto en salud provienen de C.S.G., Sexto Informe: Anexo, p. 63, y E.Z.P., Primer Informe, Anexo, p. 47. Los datos del PIB provienen de Banco de México, Informe Anual 1994, p. 793. La proporción respecto al p.m. en 1988 fue de 2.6%.
5. Las cifras están tomadas de la Comisión Nacional del Agua, Informe 1989-1994, México: CNA, noviembre de 1994, pp. 97 – 119.
6. *Ibid.*, p. XV.
7. *Ibid.*, pp. 97 – 119.
8. Los datos provienen de Jesús Kumate, *op. cit.*
9. Los datos para 1969 y 1988 están tomados de UNICEF, *The State of World Children 1990*, Oxford University Press, 1991; y los de 1994 de UNICEF, *The State of World Children 1996*, Oxford University Press, 1996, y CONAPO.
10. E.Z.P., Primer Informe, Anexo, *op.cit.*
11. En Suecia, María Nordin relató que en 1943, a los 17 años, había sido ubicada en una escuela para "elementos intelectualmente subnormales" porque aprendía lentamente. Para permitirle volver a escuelas de niños "normales", le pidieron que firmara un papel en que aceptaba ser esterilizada dentro de un programa que se aplicaba a los "socialmente indeseables". Este programa fue cancelado en 1976. El problema de lento aprendizaje de María en realidad se debía a que tenía visión deficiente y no pudo contar con el dinero para adquirir unos anteojos. Citado en *Time*, septiembre 22 de 1997.
12. Véase "Segundo Coloquio UNICEF-DDF, 1993, p.35,

## EN EL CAMPO; UNA REFORMA INDISPENSABLE

Una mañana de febrero de 1989, a los pocos meses de tomar posesión, me encontraba reunido con el Secretario del Despacho responsable de la reforma agraria, era difícil creer lo que me contaba. Años atrás Víctor Cervera, aquel importante colaborador había tenido que resolver una situación dramática: a solicitud expresa, varios campesinos habían recibido una dotación de tierra; al verificar sus linderos se confirmó que quienes desde el escritorio habían establecido las medidas ubicaron parte de la propiedad aguas adentro, en pleno mar. Era un caso excepcional, pero ilustraba los excesos a los que había llegado el reparto agrario en México.

La reforma agraria realizada en México durante una buena parte del siglo XX transformó de raíz la estructura de la tenencia de la tierra y creó una nueva clase social en el campo. Es sabido que en 1910, al iniciarse la Revolución mexicana, menos de dos mil familias poseían 87% de la superficie del país. Gracias a los avances de la reforma agraria hacia finales de la década de los ochenta había en la República más de cinco millones de ejidatarios, comuneros y pequeños propietarios que controlaban el 90% del territorio. Además, México era una nación principalmente urbana: casi el 75% de la población vivía en las ciudades, de acuerdo al censo de 1990.

Sin embargo, desde mediados de los años sesenta se empezó a detectar el agotamiento del proceso de desarrollo en el campo: el ritmo de la producción agropecuaria era inferior al aumento de los habitantes, y se iniciaba la importación creciente de alimentos, en especial de maíz. Se había generado también una masiva migración, temporal y definitiva, a las ciudades medias y grandes del país ya los Estados Unidos, pues "la creciente población rural no poseía tierras de cultivo, no podría adquirirlas por la vía de la dotación ejidal y carecía de empleo e ingresos permanentes y razonables... era necesario abrir nuevas opciones productivas y de bienestar a los habitantes del campo"<sup>2</sup>

Asimismo, el "rezago agrario" afectaba de manera sensible la situación del campo mexicano. Ese rezago se manifestaba en realidades diversas: expedientes en trámite de dotación y ampliación de tierras; la creación de nuevos centros de población ejidal; el reconocimiento de bienes comunales y el incumplimiento de ejecutorias del Poder Judicial. Esta falta de definición en la propiedad rural generaba incertidumbre y conflictos sociales. El siguiente párrafo define bien esa incertidumbre:

En multitud de ocasiones las entregas de tierras se llevaron a cabo de manera virtual, pues la escasa red caminera hacía que los funcionarios agrarios no pudieran llegar a las tierras y ejecutar *in situ* las Resoluciones Presidenciales de dotación o reconocimiento. En no pocos casos hubo actos de oposición violenta por parte de los propietarios afectados. De ese modo, fue frecuente que la tierra realmente entregada a los ejidos y comunidades fuese diferente de la que expresaba la Resolución Presidencial respectiva.<sup>3</sup>

En 1988, durante mi campaña presidencial, recogí un reclamo permanente: cambiar las condiciones del campo. En esos días comprometí modificaciones integrales en este renglón. A través de intercambios con dirigentes y con las propias bases de las organizaciones campesinas, fui planteando varios ejes para la transformación del medio rural.

Sabía que era urgente emprender una reforma institucional, pero que por sí sola sería insuficiente. Era necesario acompañarla de tres modificaciones fundamentales: una de orden jurídico; otra que afectara las políticas hacia el campo, y una más dirigida a rectificar las relaciones entre las organizaciones campesinas y el gobierno.

La vocación participativa de los agricultores debían obtener un reconocimiento que los convirtiera en actores de un proceso dirigido a transformar sus condiciones de vida, sus formas de organización y de producir. Era imprescindible rectificar las relaciones entre el Estado, el gobierno y los campesinos. Durante mi campaña ya lo largo de los seis años de gobierno escuché a los campesinos, quienes siempre tenían algo

que proponer y algo que reclamar. Sin embargo, también hubo tiempo para el reconocimiento de lo que el gobierno había conseguido a su lado.

Mi interés por el campo se remonta a mi juventud, cuando tuve la oportunidad de vivir en distintas localidades rurales de Morelos y Tlaxcala. Esa experiencia me permitió establecer un profundo contacto con la realidad de México y me enseñó la importancia de permanecer cerca del pueblo. Mi tesis de licenciatura y mis estudios de maestría y doctorado los dediqué a profundizar sobre las formas de relación en el campo, un tema central para el desarrollo del país.

A lo largo de mi formación profesional y de mi carrera en el servicio público establecí contacto con distintas organizaciones campesinas, tanto con las que pertenecían el **PRI** como con las independientes. Durante mi gestión como presidente de la República los encuentros con esas organizaciones en la residencia de Los Pinos fueron constantes.

Esto permitió que los campesinos expresaran sus inquietudes y propuestas con amplitud y libertad. Sirvió también como ejemplo para que los funcionarios de mi gobierno dieran un trato respetuoso y abierto a esos grupos.

En mi discurso de toma de posesión anticipé lo que serían las primeras pautas de la política para el campo: "Un Estado que no atienda al pueblo por estar ocupado administrando empresas, no es justo ni es revolucionario; pierde el sentido fundador que le dio el artículo 27 de la Constitución",<sup>4</sup>

Desde la presidencia, después de difíciles negociaciones, el gobierno promovió cambios al marco legal, a las instituciones públicas que atendían al campo y en los instrumentos de política agropecuaria. Asimismo, se llevó a cabo una redefinición de las relaciones entre el Estado y los miembros de los ejidos, pues dentro del espíritu del liberalismo social había que devolverles la conducción de sus comunidades y respetar sus formas de propiedad y organización. Se impulsó una comunicación intensa en sus nuevas asociaciones, las llamadas económicas, auténticas organizaciones de punta. Se buscó que las acciones directas de los ejidatarios convirtieran su propiedad en un medio de apoyo a la producción ya la vida comunitaria, para que el ejido dejara de ser un instrumento corporativo de control político. Ésta fue otra de las reformas que afectaron a la *nomenklatura*.

### **Las nuevas realidades en el campo**

La Revolución mexicana puso al frente de sus reclamos una bandera de justicia. México, un país eminentemente rural que en 1910 tenía 15 millones de habitantes, concentraba en unos cuantos la mayor parte de las tierras. El reparto agrario se convirtió en una reivindicación tan apremiante, que varias décadas después la Revolución se volvió sinónimo de reparto de tierra. Es verdad que en el movimiento conocido como Revolución mexicana convergieron muchos movimientos disímboles que finalmente llegaron a conformar una especie de coalición para el gobierno del país; pero también es cierto que el pacto que congregó a esas fuerzas partió de una plataforma común, eminentemente agraria. México, nación diversa y plural, con desigualdades enormes y contrastes abismales, hizo del reclamo social un factor de unidad y del reparto de tierra un sinónimo de justicia.

El artículo 27 de la Constitución vigente cuando asumí la Presidencia establecía para el gobierno la obligación de dar tierra a todo el que la solicitara. Desde 1917 ese mandato normó la acción de todas las administraciones. Mientras hubo tierra que adjudicar, el 27 constitucional representó para muchos un motivo de esperanza. Pero con los años también generó incertidumbre entre la gente del campo, pues la exigencia de que el reparto continuara ahí donde ya no había nada que repartir amenazaba a todos. Con ánimo de justicia, entre 1920 y 1988 los gobiernos de la Revolución asignaron más de 50 millones de hectáreas a los campesinos para distintos fines: agricultura, ganadería, explotación forestal. La reforma agraria mexicana era ejemplo mundial de justicia.

En el campo coexistían distintas formas de propiedad, pero dominaban tres: la ejidal, la comunal y la privada, conocida como "pequeña propiedad". EN materia de tenencia de la tierra, durante las primeras décadas del reparto agrario, cuando la población era notablemente menor y había acceso a predios de mejor

calidad, se pudo advertir una mejoría en el nivel de vida del campesino. Después la realidad cambió.

Con casi dos millones de kilómetros cuadrados (195.8 millones de hectáreas). México es uno de los 15 países más grandes del mundo. Dentro de esa vasta extensión, alrededor de 24 millones de hectáreas, sólo el 12% del total, poseen potencial agrícola. En su mayor parte las tierras cultivables son de temporal, lo que significa que dependen de la lluvia. Pero como en el país hay una gran multiplicidad de climas, altitudes, vertientes de distinta orientación, tipos de vegetación y régimen de vientos, las lluvias tienen una distribución irregular en tiempo y en espacio. A esto hay que agregar otro hecho: las temperaturas son muy heterogéneas (cálidas, templadas o frías) ya lo largo del país existen montañas de nieves eternas, selvas tropicales, bosques de altura, desiertos enormes y zonas pantanosas.

El censo de 1990 arrojó una población total de 81.2 millones de habitantes, que crecía a una tasa anual de casi 2%. De ese total, 23 millones vivían en el campo, lo que significaba que casi el 30% de los mexicanos habitaba en zonas rurales. Sin embargo el valor de la producción agropecuaria apenas alcanzaba un poco más del 7% del total de la producción nacional. Esto a pesar de que históricamente se habían canalizado importantes apoyos al campo, como medida adicional al reparto de tierras. Las inversiones permitieron que el país contara con una notable infraestructura hidráulica; 5.5 millones de hectáreas irrigadas colocaban a México entre los cinco países más avanzados en este renglón.

Durante décadas el Estado brindó un decidido apoyo a favor de los campesinos. Para 14988 actuaban en las tareas el campo 103 entidades y organismos públicos, con un presupuesto global equivalente al 30% del valor total del producto interno bruto. EL Estado proveía subsidios y seguro garantizado. También establecía cuotas de importación y aranceles muy elevados para proteger la generación interna de productos agropecuarios. Además, el gobierno participaba de manera directa en diversas tareas relacionadas con el campo: investigación, difusión de tecnologías, también construía y operaba distritos de riego, realizaba planificación de las cosechas, determinación de los volúmenes de exportación, compraventa de granos básicos, siembra, manufactura y distribución de semillas y fertilizantes; también canalizaba crédito, operaba ingenios azucareros, aserraderos y explotaciones forestales, así como en la comercialización interna y externa de café y tabaco, por sólo mencionar algunas de las más importantes.<sup>5</sup>

A pesar de este enorme esfuerzo gubernamental, la realidad resultaba preocupante: como se dijo, en las zonas rurales vivía casi el 30% de los mexicanos pero el campo no generaba ni el 10% del producto nacional; en consecuencia la tercera parte de la población recibía menos de la décima parte del ingreso total. Para mediados de los ochenta las circunstancias en el agro mexicano resultaban alarmantes: ocho de cada diez campesinos eran considerados pobres;<sup>6</sup> sólo un jefe de familia de cada diez había terminado la educación primaria; el nivel de vida de un campesino no representaba ni la mitad del registrado en las ciudades y su productividad equivalía a menos del 50% del promedio de la economía. Los datos anteriores sólo representaban una media, lo que significa que al interior del medio rural había también diferencias notables en productividad y en ingreso. Esto ensombrecía aún más el panorama: los mexicanos más pobres vivían en el campo y en una proporción importante eran indígenas.

El papel de los hombres y mujeres del campo en la historia de México ha sido fundamental. Las huestes campesinas de Emiliano Zapata tuvieron una participación decisiva en la lucha revolucionaria. También cumplieron una función relevante otros grupos rurales en todo el territorio nacional. El México del siglo XX y sus instituciones se construyeron con el esfuerzo y la entrega de muchos hombres y mujeres del campo.

A través de mi experiencia directa en varias comunidades campesinas y de una lectura cuidadosa de la historia del país, confirmé la importancia de las luchas agrarias en el desarrollo de México. Los hombres del campo mexicano se propusieron lograr justicia y libertad; y expusieron sus vidas para transformar una historia de sojuzgamiento. Lo hicieron con pasión y con inteligencia. Su fe en el poder de la ley los impulsó a expresar sus objetivos en términos de cambios jurídicos; esos cambios formaron parte de su apuesta revolucionaria, Emiliano Zapata es el mejor ejemplo de esa visión. En su Plan de Ayala (1911) Zapata expuso el reclamo por una vida digna, fundamento de la Revolución. Su programa ganó dimensión constitucional en el artículo 27 y en la primera codificación de 1934. A partir de los años treinta se luchó por convertir su propuesta en realidad mediante la reforma agraria institucional, a través de las dotaciones ejidales y del

establecimiento de la pequeña propiedad. La disposición constitucional no dio la propiedad de la tierra al beneficiario; el gobierno concentró su esfuerzo en el reparto agrario y en la inversión en infraestructura.

### **Ilegalidad obligada**

Para el último tercio del siglo XX, el minifundio se había convertido en una pesadilla para los propios campesinos: más de la mitad de las familias no tenían menos de tres hectáreas de temporal para sostenerse; otras no poseían ni siquiera una hectárea, apenas unos cuantos surcos. En casi dos terceras partes de la superficie temporalera se sembraba maíz, pero la mitad no generaba excedentes para vender al mercado, pues el rendimiento por hectárea no llegaba ni a una tonelada de maíz; en esas condiciones, lo sembrado sólo alcanzaba para el autoconsumo. La situación era desastrosa. Entre los campesinos, además, existían serias diferencias de ingresos: el 75% no obtenía el equivalente a un salario mínimo y sólo dos terceras partes de los pequeños propietarios rebasaban ese nivel.

El minifundio no tenía la posibilidad legal de expandirse mediante asociación, renta o adquisición de más extensiones, puesto que de acuerdo con el mandato constitucional los ejidos no podían venderse, ni traspasarse ni embargarse. Los ejidatarios tampoco podían celebrar contratos de renta, ni de asociación, ni realizar transacciones con las tierras. No obstante, en los hechos se creó un gran mercado ilegal de tierras. Para 1990 más del 60% de los ejidos habían participado en acciones al margen de la ley; el uso de las parcelas no necesariamente se comprometía en venta, pero sí en alguna forma de renta o de asociación.<sup>7</sup>

Al tratarse de operaciones ilícitas, los beneficios resultaban muy desfavorables para el campesino que vendía o rentaba, ya que ni siquiera podía defenderse para obtener un precio justo. Además, esas acciones era causa de cancelación de los derechos agrarios. El campesino enfrentaba el pero de los mundos posibles: fuera de la ley pero dentro del mercado. La legislación prohibía muchas acciones que los ejidatarios ejercieron por años de manera extrajurídica. Baste un ejemplo: además de estar impedidos para rentar o vender sus tierras, los campesinos enfrentados la prohibición de contratar trabajadores o ausentarse por más de dos años de la propiedad, obligados, contrataban y se ausentaban de manera ilegal, y por lo tanto, en condiciones desventajosas.

### **La ley y el control de la nomenclatura agraria**

Sometidas a frecuentes correcciones a lo largo del tiempo, las leyes agrarias facilitaban la intervención directa del Estado en la vida interna de los ejidos; a través de los años, esa intervención degeneró en el control de la nomenclatura campesinos sobre los ejidos. EN la práctica. Esto redujo a los ejidatarios a mejor objetos. Así, por mandato de ley, la asamblea mensual del ejido no podía realizarse sin un representante del gobierno. La convocatoria a las reuniones sólo podía ser válida por el visto bueno de la autoridad. El crédito sólo se otorgaba si la solicitud era avalada por alguna empresa oficial, EN muchos casos, son se tenía acceso a los servicios oficiales si los ejidatarios no pertenecían a una organización vinculada al gobierno.

Otras disposiciones consolidaban el control oficial sobre el quehacer campesino. Los problemas familiares sobre tierra o herencias, por ejemplo, tenían que resolverse en cortes administrativas ante el gobierno federal. La Ley obligaba al agricultor a designar un heredero único y dejaba sin derechos legales a otros miembros de la familia, con lo que se generaban conflictos entre padres e hijos, entre parejas e incluso entre hermanos. No había reglas clara para el acceso a las tierras comunes. No se otorgaba financiamiento a los campesinos que practicaban cultivos intercalados, un impedimento crucial para el desarrollo de la economía campesina, pues el crédito oficial lo mismo restringía las opciones de la siembra como las alternativas tecnológicas. No había estímulo para el uso de semillas nativas, ni para el control biológico de plagas, ni para el uso de fertilizantes orgánicos. Si había la prohibición expresa de asociarse con particulares. Como estas acciones al final se realizaban de manera ilegal, las comunidades pagaban los costos en términos de baja eficiencia, nula equidad, así como precios y valores desfavorables para el agricultor. De forma paralela, en el terreno político de desarrollaron numerosas instancias y grupos que “organizaban” esas actividades ilícitas; de esta manera se crearon mecanismos adicionales de dominio, siempre a favor de los controles tradicionales.

El criterio superior para determinar si los ejidatarios lo estaban haciendo bien o mal, se basaba en el número de organizaciones formales existentes; esto quiere decir que las maneras tradicionales de organización al interior del ejido no estaban consideradas, de modo que para el gobierno un ejido sólo trabajaba bien cuando formaba parte de las organizaciones priistas controladas por la nomenklatura agraria. Así, los estilos comunitarios basados en la reciprocidad no eran tomados en cuenta y se desalentaba la disposición para el trabajo colectivo. Negados durante años, los métodos de participación cívica al interior de los ejidos corrían el riesgo de perderse.

Al mes de haber asumido la presidencia de la República, acudí a un acto conmemorativo de la Ley Agraria promulgada por Venustiano Carranza en 1914. Concurrieron al evento diversas organizaciones del campo. Ahí, Juan Leyva Mendivil, dirigente de Alianza Campesina del Noroeste, una combativa agrupación, me planteó el panorama que enfrentaban muchos campesinos:

Nos preocupa, señor presidente, que la política de inversión pública al campo haya decrecido en los últimos años, nos preocupa que los costos de producción hayan rebasado considerablemente a los precios de garantía. Nos preocupa también que algunas instituciones de apoyo, como la Aseguradora, en lugar de sentirla como un pilar fuerte de producción y a la inversión nuestra muchas veces la veamos como un enemigo natural del ejido o del productor. Nos preocupa que muchas de nuestras empresas campesinas al servicio de los ejidos y comunidades no reciban los créditos a tiempo y no puedan cumplir con esa función social.<sup>8</sup>

En ese mismo acto, Helio García Alfaro, secretario general de la Liga de Comunidades Agrarias y Sindicatos Campesinos de Veracruz, habló de las experiencias que enfrentaban las corporaciones campesinas en la conducción de sus procesos: "Hemos aprendido, señor presidente, a administrar el crédito, a distribuir los fertilizantes por nosotros mismos, a tener seguro propio, a encargarnos de la distribución del agua del riego [...] Demandamos pasar del tutelaje y el paternalismo a la corresponsabilidad, para transitar hacia una sociedad rural más participativa."<sup>9</sup> Finalmente, Jesús Molina Lozano, presidente de la Asociación Rural de Interés Colectivo de la Comarca Lagunera (ARIC), refrendó las palabras de sus compañeros con la franqueza del norteño: "Yo agregaría una cosita más: cambio de actitud en las instituciones hacia nosotros, los campesinos de México."<sup>10</sup>

### **La unidad campesina emergente**

Una reforma de las instituciones debía acompañarse del reconocimiento a las formas de trabajo de los campesinos. El agro mexicano y los productores rurales eran ricos en organizaciones de las más variadas tendencias partidarias. Sin embargo, los campesinos, aun siendo miembros de diferentes asociaciones, trabajan juntos, discuten juntos sus problemas, discordias o conflictos, y buscan juntos las soluciones.

Un importante investigador, Gustavo Gordillo, ha señalado que la reforma buscaba "transformar la participación del Estado en el campo, pero no a través del simple expediente de abandonar las responsabilidades estatales en el agro, sino de rediseñar esa participación con el propósito de alcanzar eficiencia económica, sin desatender el principio fundamental de la justicia".<sup>11</sup>

El nuevo papel de los ejidatarios como sujetos y no como objetos, y las nuevas actitudes del gobierno en la relación con ellos, fueron bien comprendidos por las dirigencias campesinas. Pero esa nueva relación no estuvo exenta de dificultades; unos meses después de asumir la presidencia de la República tuve un turbulento encuentro con líderes de la organización campesina del PRI, al CNC; no fue fácil negociar con ellos para lograr que participaran en una nueva iniciativa de diálogo con asociaciones rurales de signos políticos distintos. Del otro lado, las cosas no fueron más sencillas: también las agrupaciones independientes desconfiaban de la CNC.

### **Mayo de 1989: el Congreso Agrario Permanente**

Aquellas negociaciones tenían una clara finalidad: conformar el Congreso Agrario Permanente (CAP). El organismo se constituyó formalmente en mayo de 1989, durante una agitada asamblea en la que estuve

presente. El CAP se constituyó como una instancia de interlocución entre las organizaciones rurales independientes y las instituciones del gobierno; también ayudó a reforzar a las bases de esas agrupaciones.

Al momento de instituirse el Congreso Agrario Permanente, los dirigentes de las organizaciones suscribieron la "Carta de Unidad campesina". Entre otras cuestiones, esta carta planteaba la función del CAP como "un nuevo espacio democrático en cuyo foro se diriman, por la vía del diálogo y la concertación política, las diferencias y controversias secundarias, con el propósito de fortalecer la unidad del movimiento agrario y vigorizar la presencia de los campesinos en la etapa de transición hacia la recuperación económica del país".<sup>12</sup>

Durante sus intervenciones en el acto constitutivo del CAP, los dirigentes me señalaron que el campo necesitaba agilidad en la solución de las demandas campesinas, facilidad y respuesta oportuna de las autoridades y, sobre todo, más crédito, más inversiones, más pozos, más trabajos de electrificación, más fertilizantes y un seguro confiable. Las familias campesinas reclamaban mejor vivienda, centros de Salud, escuelas para una mejor educación de sus hijos.<sup>13</sup> Exigieron respeto. Les propuse reunirnos en una semana con el objeto de analizar los problemas en detalle e iniciar la búsqueda de soluciones. Así lo hicimos. El CAP funcionó como un interlocutor válido, crítico y eficaz entre el gobierno y las distintas formas de organización campesina.

En buena parte, un medio para la solución de las demandas en el campo fue el Programa Nacional de Solidaridad. Aunque no estaba dirigido de manera exclusiva a los habitantes rurales, el programa encontró en ellos a sus primeros y principales destinatarios. Algunos de los proyectos (Crédito a la Palabra, Cajas de Ahorro, Empresas de Solidaridad, Mujeres en Solidaridad o los Fondos Regionales en zonas indígenas), les permitieron a los agricultores mejorar sus condiciones de vida y transformar su situación a partir de sus propias acciones.

Al mismo tiempo que se replanteaba la relación entre el gobierno y las agrupaciones rurales, se hizo necesario promover un acuerdo nacional que ubicara la reforma del campo dentro del proceso de modernización del país. Consumada la reducción de la deuda externa y sentadas las bases para la recuperación económica, en enero de 1990 convoqué a los diferentes sectores sociales y productivos a un "Acuerdo Nacional de Concertación para la Reactivación Económica del Campo".<sup>14</sup> De esta forma el gobierno ratificó la voluntad de transformar el manejo de las políticas de fomento rural y la participación de organismos y empresas paraestatales de servicio al campo. Asimismo, se planeó instrumentar un nuevo sistema de financiamiento rural.

La reforma del campo exigía abatir el clientelismo practicado por los grupos tradicionales. Con ese fin se impulsó el desarrollo de fondos de autoaseguro, a cargo de las propias organizaciones de campesinos. También se fomentó una nueva estrategia de precios para las cosechas que contemplara una vinculación con los precios internacionales, a través de un programa destinado a canalizar estímulos en forma selectiva y directa, por región y tipo de producto.

Para enfrentar resistencias fue necesario incorporar al Acuerdo a otros actores políticos. El sector obrero se unió a partir de lo que más tarde sería el Pacto Obrero Campesino; mediante ese Pacto las organizaciones laborales se obligaron a coordinar con el gobierno el diseño de una política orientada a que la protección a los consumidores de bajos ingresos ya no se realizara a costa de los ejidatarios, así como a impulsar esquemas de asociación entre campesinos y obreros para crear industrias rurales. Otro objetivo del pacto fue promover, a través de las tiendas sindicales, mecanismos de comercialización directa para los productos del campo.

Por su parte los empresarios comprometieron distintas acciones: canalizar, a través de entidades financieras privadas, una mayor cantidad de recursos hacia el agro; diseñar nuevos instrumentos de inversión destinados a capitalizar y dar liquidez, así como elaborar y operar una estrategia de crecimiento agroindustrial.

Al término de la primera mitad del sexenio, se registraron algunos avances como resultado de esta política. El Fondo de Solidaridad para la Producción, sin permitir la intermediación de los tradicionalistas,

apoyó a más de 600,000 productores a los que antes se les había negado acceso al crédito; avalados sólo por su palabra, los beneficiados pudieron sembrar ceca de dos millones de hectáreas. Se brindó apoyo a los procesos de producción y comercialización de los cafetaleros, que habían vivido tiempos difíciles luego de algunos desastres naturales y de la caída del precio internacional del café. Se impulsó la construcción y rehabilitación de obras de riego, infraestructura pecuaria y proyectos agroindustriales. La creación de tiendas rurales y la ampliación de la red caminera representaron un adelanto para el campo.

**1991: reforma del artículo 27 constitucional.**

**1992: la nueva Ley Agraria**

Hacia la segunda mitad de mi administración, ante los avances conseguidos en la reforma rural y la buena disposición de los campesinos hacia los cambios propuestos, las circunstancias se mostraban favorables para emprender otro de los objetivos planteados desde mi campaña. Las expresiones de los ejidatarios confirmaban que la medida no podía posponerse. El primero de noviembre de 1991, ante el pleno del Congreso de la Unión, anuncié que planeaba impulsar una profunda reforma a la Constitución ya las leyes agrarias a favor de la dignidad y el bienestar de los campesinos.

En aquella ocasión reconocí que el esfuerzo de la nación a favor del campo había rendido frutos por muchos años. Subrayé que las luchas agrarias habían jugado un papel esencial en la formación del país. No obstante, señalé, a través de su labor cotidiana los campesinos mexicanos demostraban que esas luchas habían derivado hacia una exigencia distinta: el dominio directo sobre la tierra. Una nueva situación campesina se había construido en México a lo largo de los años; una nueva circunstancia mundial exigía otras respuestas.

El reparto agrario iniciado hacía más de 50 años, comenté, fue reconocido en su momento por su compromiso con los campesinos. Pero pretender, en las coyunturas actuales, continuar por el mismo camino, ya no traería justicia y prosperidad ni al país ni a la gente del campo. La reforma agraria había cumplido muchas de sus metas, pero la dinámica social, demográfica y económica y la determinante geográfica exigían nuevas acciones.

Mi gobierno estaba obligado, por el mandato constitucional hasta entonces vigente, a continuar el reparto de tierras. Sin embargo desde hacía años, dado el notable aumento de la población y una vez repartidas las mejores parcelas, los efectos de la asignación resultaban contrarios a su propósito revolucionario. Pretender cumplir la exigencia de otorgar tierra a quien la solicitara ya no respondía al espíritu de la Constitución. El reparto se había planteado con una aspiración de justicia, pero en los nuevos tiempos aparecía improductivo, empobrecedor. Seguir por esa ruta significaba traicionar el espíritu revolucionario, defraudar a los campesinos ya beneficiados y burlar a los que esperaban nuevas tierras, hombres y mujeres que con toda razón se indignarían ante distribuciones meramente estadísticas. Los campesinos demandaban opciones productivas, la oportunidad de contribuir al progreso de la nación y asumir el control del proceso.

Mi planteamiento no era nuevo; tenía antecedentes. En 1989, en el mensaje que envié a la Nación con motivo de la entrega del Primer Informe de Gobierno, manifesté: "El reparto masivo de tierra ha concluido. Quien afirme que todavía existen millones de hectáreas por repartir está mintiendo a los casi dos millones de solicitantes de tierra ya los más de cuatro millones de jornaleros agrícolas. Pero tenemos que darles una respuesta".<sup>15</sup> y agregué: "Reforma agraria quiere decir ahora apoyar la producción, respetar y promover las organizaciones campesinas y agropecuarias, responsabilizar a los campesinos del manejo de crédito y de los fertilizantes, atender la comercialización y establecer industrias rurales que sean eficientes y viables, que transformen la producción, que eleven el ingreso y que generen opciones de empleo para los hijos de los campesinos, en el propio campo".<sup>16</sup>

Dos años después había llegado el tiempo de cambiar nuestra estrategia en el campo. Ese año de 1991, durante mi Tercer Informe de Gobierno, anuncié:

Consecuentes con los propósitos originales de libertad y justicia de la Revolución, por medio de nuestras mejores instituciones vamos a sumarnos a las nuevas luchas de los campesinos. Promoveré un programa integral de apoyo al campo con recursos adicionales para capitalizarlo, para abrir opciones de proyectos productivos y de asociación y para proteger la vida en comunidad. Esto requiere también

de reformas a la legislación agraria, que mantengan claramente lo ya ganado y que faciliten las luchas futuras del pueblo campesino por su dignidad y bienestar. En ello, la decisión habrá de corresponder a la Soberanía de este Congreso. No se trata de soluciones absolutas; tampoco de resolver el minifundio volviendo al latifundio, pero sí de sembrar una nueva semilla de libertad y de autonomía en el campo para que los campesinos puedan defender sus intereses y obtener bienestar por ellos mismos, con el apoyo y el respeto del Estado.

Todo esto se hará para que sus poblados, ejidos, comunidades, rancherías y otras formas de convivencia en el campo sean más democráticas y fuertes, y para que el esfuerzo de su trabajo les dé mayores beneficios. Ratificaremos la vigencia de las tres formas de propiedad que establece la Constitución para el campo: ejidal, privada y comunal. EL ejido permanecerá, pero promoveremos su transformación.

En 1915, la Ley Agraria zapatista tuvo por lema: "Reforma, libertad, justicia y ley." En este espíritu y con el mismo fin, pero ante nuevas circunstancias y diferentes retos -los de nuestros tiempos-, proponemos reformas para garantizar de nuevo la libertad de los campesinos mexicanos en sus luchas por la justicia y por un bienestar que redunde en bien de nuestro país... El gobierno, representante de la nación y al lado de los campesinos, tiene que tomar hoy en cuenta las condiciones de la República y del mundo para responder a las luchas agrarias de esta generación.<sup>17</sup>

### **Libertad y justicia en el campo mexicano**

Siete días después del Tercer Informe de Gobierno firmé la iniciativa de reformas al artículo 27 de la Constitución.

En la exposición de motivos que hice llegar a los legisladores para su análisis reconocí: "El reparto agrario ha sido sin duda uno de los procesos sociales más vinculados con nuestro nacionalismo". <sup>18</sup> Ahí mismo señalé la necesidad de un cambio, no porque hubiera fallado la reforma agraria, sino porque en ese momento el país vivía "una diferente realidad demográfica, económica y de vida social en el campo, que la misma reforma agraria contribuyó a formar y que reclama nuevas respuestas para lograr los mismos fines nacionalistas".<sup>19</sup>

Propuse entonces una transformación que persistiera en las dos demandas que impulsaron las luchas agrarias de México: justicia y libertad. El objetivo central de esos cambios era devolverle a los campesinos la propiedad y el mando sobre sus tierras. Se buscaba dejar atrás el control de las burocracias y promover la organización popular, una iniciativa consistente con el liberalismo social.

En la exposición de motivos señalé: "Los cambios deben proporcionar mayor certidumbre en la tenencia y en la producción para ejidatarios, comuneros y pequeños propietarios."<sup>20</sup> En materia de justicia, afirmaba, era esencial "revertir el creciente minifundio en el campo", proveniente de la obligación de repartir tierras "y de la falta de formas asociativas estables", "Los cambios", añadía, "deben ofrecer los mecanismos y las formas de asociación que estimulen una mayor inversión y capitalización de los predios rurales, que eleven la producción y productividad y abran un horizonte más amplio de bienestar campesino"<sup>21</sup>

La iniciativa de reforma reconoció a nuevos actores en el campo mexicano. Estábamos obligados con quienes vivían en él y era necesario reconocer que no sólo lo habitaban ejidatarios y comuneros, sino también los llamados avecindados, campesinos que vivían en el ejido pero no tenían derecho a ninguna parcela. Los lotes donde los avecindados asentaban sus viviendas por lo general estaban en situación irregular y se les forzaba a cambiar de residencia cuantas veces lo demandaran los miembros del ejido o el comisariado ejidal. A pesar de que existían lazos de solidaridad, los campesinos "regulares" se exacerbaban contra la situación irregular de los avecindados, quienes en muchas localidades eran tan numerosos como los ejidatarios.

En la reforma, las comunidades indígenas fueron reconocidas como poseedoras de sus recursos naturales, al tiempo que se preservaron como inalienables las partes comunes. Finalmente, se modificó la estructura orgánica de los ejidos y sus localidades para dar paso a nuevas formas organizativas que facilitaran la libertad y la participación.

La reforma que el ejecutivo propuso al Congreso de la Unión marcó el fin del reparto agrario. Era necesario reconocer realidades: la tierra ya no podía seguir repartiéndose. El camino era ofrecer certidumbre a quienes ya poseían su parcela, para que la pudieran trabajar con libertad y con seguridad; para quienes no tenían tierra, o si la tenían y resultaba insuficiente para cubrir sus necesidades, era urgente impulsar proyectos productivos que los mantuvieran arraigados a su tierra, a sus comunidades.

Asimismo, la explicación de motivos exponía el proyecto de impulsar la capitalización del campo al establecer "los cambios que atraigan y faciliten la inversión en las proporciones que el campo ahora demanda". Esto, añadía el texto, implicaba "seguridad, pero también nuevas formas de asociación donde imperen equidad y certidumbre" **22**

En la Cámara de Diputados la iniciativa generó un vigoroso debate. La discusión se enriqueció con la organización de foros plurales de consulta (diez audiencias públicas), a las cuales concurrieron funcionarios públicos, organizaciones de productores, académicos e intelectuales.

### **La reforma: una negociación intensa**

La preparación de la propuesta para modificar el artículo 27 llevó meses de difíciles diálogos y análisis previos. Lo primero fue construir el consenso al interior del gobierno. No fue fácil. La tarea obligó a realizar cambios en el equipo, sobre todo en la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos. Se necesitaron varios debates dentro del gabinete agropecuario para aclarar que las enmiendas se harían en beneficio de la eficiencia rural, a favor de la justicia y con apego a la plataforma del liberalismo social. Finalmente, se logró concertar una posición unificada. Con el frente oficial sólidamente construido, se procedió a fortalecer la ofensiva.

El ejecutivo pasó al diálogo y la negociación con aquellos congresistas del PRI que pertenecían a la nueva legislatura, integrada a partir de la elección federal de 1991. El PRI había recuperado muchos espacios; esto permitió que la presidencia contara con cuadros comprometidos con las reformas y con el programa del liberalismo social. Como presidente de la República, estaba obligado a clarificar el sentido de la enmienda, fortalecer a los reformadores del PRI y neutralizar a los miembros de los grupos tradicionales. Con este objetivo me reuní con pequeños grupos de legisladores para explicarles el sentido de la iniciativa y escuchar sus inquietudes. Más adelante amplí los grupos a 15 o 20 hasta cubrir a los 330 diputados y más de 60 senadores del PRI. Deseaba asegurarme de que todos comprendieran la importancia de la enmienda. Durante varias semanas mi agenda registró un número inusitado de reuniones. La residencia presidencial de Los Pinos se convirtió en un constante foro de discusión y acuerdos entre el ejecutivo y los congresistas. Luis Donald Colosio, desde la presidencia del PRI, Fernando Ortiz Arana como dirigente de los diputados y Emilio M. González como líder del senado, fueron factor primordial para lograr la cohesión buscada.

Fue, con el apoyo de colaboradores y dirigentes sociales comprometidos con los avances, como el gobierno pudo neutralizar la oposición de la *nomenklatura* agraria a la reforma. En forma simultánea, el gobierno estableció contacto con la dirigencia de la CNC, parte esencial de la organización política del PRI que congregaba a los destinatarios políticos de la renovación. Además, dentro de la CNC operaban los principales miembros de los tradicionalistas. No obstante, la Confederación Nacional Campesina había reestructurado sus cuadros; en su interior participaban ahora varios miembros con reconocida experiencia de trabajo entre las bases, y que habían emergido de las luchas agrarias. Entre ellos estaba un hombre que participó con entusiasmo en el proyecto: Hugo Andrés Araujo, quien más tarde sería secretario general de la Confederación. De esta manera, la CNC desarrolló un extenso trabajo de consulta en todos los niveles de la estructura: en los ejidos, en los municipios, en los estados.

Para consolidar una participación plural en las reformas, el equipo de gobierno dialogó con cada una de las doce organizaciones del Congreso Agrario Permanente (CAP), sin excluir a las que pertenecían a partidos de oposición ni a otras que habían declarado su franca oposición al gobierno. Los intercambios de opiniones fueron tensos y no se puede afirmar que todos convinieron con los cambios propuestos. No obstante, de aquellas pláticas surgieron modificaciones a la iniciativa, lo que permitió fortalecer el consenso sin pretender la unanimidad.

También se buscó el diálogo y la negociación con asociaciones rurales de nuevo tipo, principalmente con las económicas, conformadas a lo largo de los años como parte del esfuerzo campesino para enfrentar las nuevas realidades de los mercados. Estas asociaciones habían desplegado su actividad organizativa en los municipios y por regiones, donde crearon comercializadoras y grupos de autoaseguro. Eran grupos que impulsaban una gran participación social, dedicadas a llevar infraestructura a las uniones de ejidos

A instancias de la CNC, el CAP convocó a una asamblea extraordinaria. Ahí se expresaron opiniones y críticas sobre la iniciativa de la reforma constitucional. Como resultado, para finales de noviembre de 1991 la iniciativa contaba ya con el beneplácito de 10 de las 12 organizaciones que congregaba el CAP. Una vez aceptadas algunas de sus propuestas, apoyaron el proyecto la CNC, la Central Campesina Independiente (CCI), la Unión Nacional de Organizaciones Regionales Campesinas Autónomas (UNORCA), la Unión General de Obreros y Campesinos de México (UGOCCM) y el Movimiento Nacional de los 400 Pueblos (MP-400), entre otras organizaciones. Solo se mantuvieron renuentes la Central Independiente de Obreros Agrícolas y Campesinos (CIOAC) y la Coalición de Organizaciones Democráticas Urbanas y Campesinas (CODUC).<sup>23</sup>

Para el 27 de noviembre, el CAP presentó un documento ante la Cámara de Diputados. Las 12 organizaciones planteaban su punto de vista. Demandaban un combate frontal a la pobreza en el campo y proponían defender sin condiciones al ejido ya las comunidades campesinas. Reconocían la posibilidad de dar por terminado el reparto agrario, siempre y cuando esto no significara una especie de amnistía para los neolatifundistas.<sup>24</sup>

Conviene recordar que el CAP incluía todo tipo de agrupaciones desde simpatizantes del PRI o de los partidos de oposición, hasta campesinos decididos a participar organizados. Como la reforma constitucional les abría la posibilidad de asociarse y, en consecuencia, de que su organismo obtuviera solidez jurídica, la vieron con buenos ojos. Además, los cambios propuestos permitían que un individuo pudiera incorporarse a una organización sin depender de la aprobación de todo el ejido. En algunos casos, distintas agrupaciones del CAP se manifestaron en contra de la iniciativa pero sus agremiados se declararon a favor. Hacia el final de 1991 y el principio de 1992 se obtuvo un gran consenso con esas organizaciones campesinas, que a su vez permitió construir un gran acuerdo social.

No obstante, a pesar de todos los esfuerzos emprendidos hubo sectores que se opusieron a la reforma. Tal es el caso del Movimiento Nacional de Resistencia y Lucha Campesina, la Coordinadora Nacional de Pueblos Indígenas (CNPI), la Coalición Obrero Campesino Estudiantil del Istmo (COCEI) y la FDC. Todos estos organismos manifestaron su rechazo, con el argumento de que la iniciativa decretaba el fin del reparto agrario en México bajo la consideración de que ya no había tierras para repartir. Con las reformas, consideraban, "se privatiza" el ejido y la comunidad indígenas. En su concepto "la tierra ejidal y comunal estará sujeta a la venta, al embargo o transferencia [...] porque el gobierno eleva a rango constitucional la creación de sociedades mercantiles sobre la tierra de propiedad privada y la que adquieran de los ejidos y comunidades, para constituir enormes latifundios mayores a los de la época porfiriana".<sup>25</sup>

Algunos críticos de la iniciativa sostenían que el costo social de las reformas no haría sino sumarse al rezago que ya se arrastraba como consecuencia de las políticas de ajuste económico de la década anterior. Para José Luis Calva la "reforma agraria neoliberal" (así bautizó a los cambios propuestos) "provocaría la expulsión de millones de familias rurales que terminarían vendiendo sus parcelas"<sup>26</sup> El mismo Calva enumeró los desastres que, desde su perspectiva, acarrearla la reforma: "los precios del arriendo de parcelas, que algunos ejidatarios realizan como medio supletorio de sobrevivencia, va a disminuir"; "se va a producir también un empobrecimiento de los jornaleros, porque va a aumentar el número de familias sin tierras, aumentará la oferta de mano de obra rural, sin que haya mayor generación de empleo en el campo"; <sup>27</sup> "al autorizarse los arrendamientos de parcelas, algunas empresas agropexportadoras y agroindustriales que ahora practican la agricultura de contrato. .. verán más conveniente realizar la actividad agrícola por su cuenta para quedarse con todos los beneficios"; <sup>28</sup> "las mismas asociaciones en participación se harán inviables al preferir los empresarios rentar o comprar las tierras abarataadas y quedarse con todos los beneficios".<sup>29</sup>

### **Frente a las oposiciones y críticas, la reforma se decanta**

Uno de los hombres que participó de manera activa en la enmienda constitucional, Arturo Warman, escribió:

El reclamo de cambio profundo era general, abrumador; insoslayable. La propuesta surgida de esa consulta permanente fue organizada y sintetizada por el Poder Ejecutivo... Bajo el manto del llamado "nuevo movimiento campesino" y del Congreso Agrario Permanente, los campesinos y ejidatarios tuvieron un papel protagónico en esa consulta, fueron parte fundamental de la construcción de la propuesta.<sup>30</sup>

La adhesión de la mayoría de las organizaciones, no exenta de críticas, fue producto del constante intercambio de opiniones, planteamientos y propuestas. Esas organizaciones dijeron sí a las reformas pero también sugirieron cambios y señalaron la necesidad de obtener más recursos para iniciar diversos proyectos. Fueron las propias agrupaciones la que plantearon la forma de explicarle a los campesinos que su lucha tomaba nuevos rumbos.

En aquellos días, un luchador social que participaba en el equipo de la reforma escribió: "El debate sobre el ejido es crucial y definitorio porque es la piedra de toque de la política del Estado en el medio rural. Su transformación, que hoyes imprescindible, tiene que partir de reconocer el papel que ha jugado en el desarrollo rural del país".<sup>31</sup> y más adelante comentó: "Si algo tienen en común la reforma al artículo 27 y los planteamientos hechos por un vasto conjunto de organizaciones campesinas, es el proponerse el fin de la sobreneregulación, el burocratismo y el corporativismo".<sup>32</sup>

La negociación abarcó el diálogo con diputados de los partidos de oposición. Aunque los legisladores del **PRD** se negaban a participar, conversé con algunos de ellos en privado, mientras mis colaboradores lograban dialogar de manera oficial con otros miembros de ese partido. Además, los dirigentes del **PRI** negociaban en las cámaras con todos los legisladores de la oposición. De esos diálogos surgieron modificaciones importantes a las iniciativas constitucionales.

Más tarde se buscó incorporar a miembros de los diferentes grupos sociales. Se conversó, con las organizaciones rurales de pequeños propietarios agrupados en el Consejo Nacional Agropecuario (CNA), la Confederación Nacional de Pequeños Propietarios (CNPP) y la Confederación Nacional Ganadera (CNG). También dialogué con los editorialistas conocedores del tema y con periodistas en general para construir consensos públicos a favor de la iniciativa.

No podía minimizarse el riesgo de que surgieran opositores a las enmiendas dentro del propio gobierno. Por eso se buscó sumar el apoyo de algunos funcionarios que resultaban clave en el proceso por su respetabilidad: me refiero a personalidades como Arturo Warman o a promotores agrarios como Víctor Cervera.

### **Diez puntos para apoyar libertad y justicia en el campo mexicano**

Mientras se llevaba a cabo ese intenso debate, el 16 de noviembre de 1991, en Los Pinos, sostuve una importante reunión con los actores más combativos relacionados con el campo. Participaron las doce organizaciones del Congreso Agrario Permanente, otras agrupaciones y los representantes de los pequeños propietarios rurales. El encuentro se llevó a cabo en Los Pinos. Ahí propuso "Diez puntos para dar libertad y justicia al campo mexicano".<sup>33</sup>

La reforma constitucional demandaba cambios profundos de la política gubernamental hacia el campo mexicano. Por eso las dirigencias de las organizaciones y los propios campesinos me plantearon la necesidad urgente de construir un "segundo piso" de desarrollo para el campo.

Los diez puntos confirmaban los fines de la reforma: promover justicia y libertad para el campo; proteger al ejido; transformar al campesino en sujeto del cambio; revertir el minifundio y cerrarle los caminos al latifundio; capitalizar el campo; agilizar la resolución del rezago agrario mediante la creación de los

Tribunales Agrarios; llevar recursos crecientes al campo; ampliar la cobertura del seguro; crear el Fondo de Empresas de Solidaridad; finalmente, solucionar la cartera vencida y aumentar los financiamientos al campo.

Durante la reunión señalé que la reforma propuesta tenía como finalidad promover la justicia y la libertad en el campo. Contra lo que algunos sostenían, la iniciativa no buscaba desaparecer al ejido y la comunidad; por el contrario, ambas eras elevadas a rango constitucional. En los "Diez puntos" confirmaba que ejido y comunidad ya no serían "formas de tenencia, derechos limitados de uso definidos en la regulación agraria. Mediante la reforma. ..pertencerán a ejidatarios y comuneros. Esto quiere decir que se les otorgará el dominio sobre los recursos y la libertad para ~dministrarlos".**34**

En aquel importante encuentro fui directo y afirmé:

He hablado con los auténticos luchadores agrarios, con los dirigentes campesinos de arraigo y me han dicho que el campo ya no puede seguir como está, que en él deben darse cambios. Quieren una transformación que abra oportunidades, pero que también sea integral; que traiga consigo apoyos, recursos, inversión en infraestructura y, sobre todo, solución a sus demandas, a los rezagos acumulados en muchas décadas ya las carteras vencidas. Ésta es la realidad del campesino mexicano, la cual no deja lugar a dudas; existe mucha injusticia y pobreza en el campo. Por eso tenemos que cambiar y de esta manera defender la vida colectiva de comunidades y ejidos, que son el centro de la vida cotidiana de millones de mexicanos. Dejar todo tal y como está no es defender el ejido, ni la comunidad, ni la pequeña propiedad; mantenerlo así sería tanto como permitir que los intereses creados dominen, que impidan la producción y limiten las oportunidades para una nueva etapa de mayor bienestar.

Enseguida, les manifesté a los asistentes que la reforma diferenciaba entre el área común del ejido y las áreas parceladas.

El área común. ..el pueblo y sus bienes comunes son la base territorial para la existencia de una comunidad, de una forma de vida, de una convivencia familiar ...La comunidad de los ejidatarios, su pueblo, el área donde está su escuela y también su siembra colectiva, es una unidad social con existencia histórica ...La reforma propone que esta parte del ejido sea permanente, inalienable e inafectable, porque ahí se expresan las tradiciones y las formas de ser de los grupos ejidales.**35**

De esta manera se establecía una distinción entre lo que no podría ser objeto de comercio, el área común, y las áreas parceladas, que se entregarían en dominio pleno mediante decisión de la Asamblea; en consecuencia, la comercialización de estas áreas quedaría en manos de los propios campesinos.

Más adelante agregué: "la reforma toma como principio el que los campesinos decidan con libertad sobre el dominio pleno de la tierra, sobre su manejo y administración.... No queremos ni permitiremos que se les sustituya o se decida por ellos".**36**

Estaba convencido -señalé- que el minifundio representaba una de las mayores tragedias para el campo. Era necesario combatirlo "con asociaciones productivas que hagan viable y atractiva la inversión, con la aplicación de nuevas tecnologías y con el aprovechamiento de mejores medios de comercialización, de industrialización y de exportación".**37** Rechacé la posibilidad de que los latifundios reaparecieran en nuestro campo. La iniciativa convertía al latifundio en inconstitucional

**El campo tenía problemas de capitalización, manifesté, que en algunos casos los campesinos solucionaban por medio de asociaciones pactadas fuera de la ley y que requerían de reglas clara. Con las reformas propuestas esas reglas quedaban establecidas.**

Durante la reunión anuncié que la Secretaria de la Reforma Agraria tendría un plazo de 30 días para precisar el programa de abatimiento del rezago agrario; una de sus nuevas funciones sería procurar justicia para los campesinos ante los tribunales de nueva creación. Después, anuncié la puesta en marcha de varias acciones más, destinadas a "probar en los hechos el compromiso agrario del Estado mexicano y para dar respuesta a las demandas de los campesinos".**38**

Una de esas acciones tenía como objeto incrementar el presupuesto destinado al campo. Para 1992 ese incremento significó la canalización de más de nueve billones de pesos (más de 3,500 millones de dólares) para fortalecer la infraestructura, la tecnología, el crédito, los apoyos en insumos y los mecanismos de comercialización en las zonas rurales. Una segunda acción buscaría elevar el subsidio al costo del seguro y ampliar su cobertura, lo que permitiría atender casi dos millones de hectáreas el siguiente año.

En esa fecha anuncié también la creación del Fondo Nacional de Empresas de Solidaridad, un instrumento que le permitiera a los campesinos impulsar diferentes proyectos productivos para allegarse recursos adicionales. En algunos casos, el fondo les permitió establecer pequeñas agroindustrias que contribuyeron a incorporar valor agregado a sus productos.

Durante el encuentro reconocí la necesidad de dar tratos diferentes a los deudores del Banco rural, pues no todos tenían las mismas posibilidades de pago. Ahí mismo se decidió resolver la cartera vencida de Banrural mediante un programa especial del Programa Nacional de Solidaridad. Se reconoció que aquellos campesinos con menos de una hectárea de labor no podían soportar una deuda bancaria; ellos serían atendidos por los programas de créditos a la palabra de Solidaridad. En cuanto a los campesinos con capacidad de endeudamiento, se decidió un incremento de recursos para que Banrural tuviera mayor capacidad para otorgarles créditos.

Finalmente, tomé el compromiso de revisar los mecanismos de subsidios a través de los precios de garantía, que los propios campesinos consideraban inequitativos e insuficientes. La creación de apoyos directos a los hombres del campo representaría otro de los grandes cambios impulsados.

#### La aprobación de la reforma al artículo 27 constitucional

El primero de diciembre de 1991, en Los Pinos, se suscribió un Manifiesto Campesino. Lo firmaron más de 200 organizaciones de la sociedad civil, rectores de universidades y de instituciones de educación superior, ex secretarios de la Reforma Agraria y otros dirigentes políticos y sociales. Todos ellos hicieron propuestas para enriquecer la reforma que se debatía en el Congreso, sobre todo en lo relativo a los límites a las sociedades por acciones. Los firmantes manifestaron también sus coincidencias con los aspectos centrales de la propuesta.<sup>39</sup>

Pocos días después, el 4 de diciembre de 1991, en el pleno de la Cámara de Diputados inició la discusión de la iniciativa. El debate se dio en lo general y en lo particular y terminó el 7 de diciembre a las 5:33 de la mañana. Se aprobó en lo general de 387 votos a favor (PRI, PAN, PFCRN), 50 votos en contra (PRD), dos abstenciones (PARM) y la ausencia del PPS. El 88% de los legisladores presentes votó a favor. En lo particular, el debate se aprobó con 343 votos a favor; 24 en contra y seis abstenciones.<sup>40</sup>

La versión final sufrió 20 modificaciones, entre ellas las relativas a la participación de sociedades mercantiles en el campo ya las tierras del asentamiento humano de los núcleos agrarios. El 12 de diciembre, el Senado aprobó esta versión con 50 votos a favor (PRI, PAN) y uno en contra (PRD).

Durante las semanas siguientes y hasta el 4 de enero de 1992, los 31 Congresos estatales debatieron y votaron a favor. El 6 de enero de 1992 se publicó en el *Diario Oficial* el decreto del nuevo artículo 27 de la constitución. Entró en vigor al día siguiente.

#### Un nuevo movimiento campesino

El 7 de enero de 1992 me reuní en Veracruz con organizaciones campesinas, en particular con aquellas vinculadas a los aspectos económicos. Concurrieron organismos de todo el país. El encuentro resultó una prueba de la pluralidad imperante en el campo mexicano. El acto fue posible, en gran medida, gracias a los cambios registrados en la dirigencia de la Confederación Nacional Campesina (CNC). Ese mes de enero Hugo Andrés Araujo alcanzó la Secretaría General de la CNC. Fue él quien promovió la reunión.

Los campesinos participaron en 17 mesas de trabajo. En ellas discutieron los 10 puntos, las reformas constitucionales, los contenidos de la ley reglamentaria del nuevo artículo 27, así como las condiciones de varias ramas de producción específicas.

En sus conclusiones, los campesinos agregaron un tema de la mayor importancia: la urgencia de acabar con las disputas sobre linderos de tierras y resoluciones agrarias sobrepuestas, litigios interminables provocados por los cambios demográficos, sociales y económicos en el campo y que la legislación anterior no había contribuido a resolver. Esta conflictiva era el corazón del rezago agrario. La propuesta de los campesinos sugería terminar en forma justa y expedita. Con este fin demandaban "la creación inmediata de los tribunales y la Procuraduría Agraria con autonomía plena y la participación de las organizaciones campesinas para la vigilancia de su operación".<sup>41</sup> La medida estaba contemplada en la reforma constitucional. Los campesinos proponían también que los tribunales contaran con personal que hablara las lenguas de las distintas etnias del país y que la Procuraduría sancionara los contratos y convenios de las asociaciones.<sup>42</sup> Asimismo plantearon que la nueva ley reglamentaria debía "ser sencilla, clara y de aplicación federal." Desde su punto de vista, como consecuencia de esa ley surgía "la necesidad de una reforma institucional [con] menos intervención en la vida interna de las comunidades y organismos económicos, así como la observancia de las diferencias regionales en el tratamiento de las situaciones".<sup>43</sup>

En la llamada "Declaración de Veracruz" las organizaciones campesinas reconocieron que las reformas constitucionales implicaban notables "transformaciones económicas, políticas y sociales", Además señalaban: "a la reforma del campo debe corresponder una reforma del Estado que posibilite el desarrollo rural y la justicia a los campesinos" .<sup>44</sup>

La Declaración aceptaba que el proceso de apertura económica era una realidad económica mundial y enseguida concluía:

El mundo cambió y nosotros no podemos cerrar los ojos a esa nueva realidad. ..demandamos que las políticas de apoyo, los ritmos y tiempos de la apertura, así como la implementación de los Acuerdos de Libre Comercio que firme nuestro país, tomen en cuenta las propuestas de los sectores productivos, particularmente las del sector agropecuario, que ha sido más afectado por la crisis, y que no se traduzcan en la destrucción de nuestras culturas y recursos naturales.<sup>45</sup>

A este encuentro de organizaciones económicas le siguieron otros dos a lo largo del año. Su realización me permitió observar un Nuevo Movimiento Campesino que, como lo expresó en Veracruz el promotor de la reunión, "era plural y combativo..., dispuesto al diálogo, a la discusión, pero también a la movilización y la concertación."<sup>46</sup>

### **Una nueva opción de vida en el campo mexicano**

El 26 de febrero de 1992 se promulgó la ley reglamentaria del artículo 27. Incluso las organizaciones sociales independientes reconocieron el argumento central de esta nueva Ley Agraria: el fin de la etapa del reparto agrario se había vuelto impostergable y era urgente dar definitividad y certeza a la tenencia de la tierra entre ejidatarios y comuneros, así como ofrecer seguridad a los pequeños propietarios.

El nuevo artículo 27 constitucional y la nueva Ley Agraria reconocían y consagraban de manera explícita la propiedad ejidal y comunal. Asimismo, otorgaban a los campesinos libertad para decidir el destino de su tierra, protegían sus núcleos de población y alentaban la asociación productiva. La reforma llevó un impulso democrático al campo y a cada núcleo ejidal y comunal. Sobre todo, permitió que los campesinos, con su propia movilización y el apoyo del gobierno, elevaran su capacidad productiva y obtuvieran un mayor bienestar. La Procuraduría Agraria y los Tribunales Agrarios creados por mandato de la nueva ley operaban en todo el territorio nacional al final de mi gobierno. Así se logró un avance notable en el otorgamiento de seguridad jurídica para las tres formas de tenencia de la tierra. Aquí conviene destacar que las reformas al artículo 27 revirtieron el estímulo que antes se daba a los ganaderos para desmontar, con lo que se evitó que continuaran deforestando grandes extensiones.

La reforma al marco jurídico agrario terminó de manera formal con el sistema obligatorio de redistribución de la tierra; garantizó la libertad de decisión y gestión de los ejidos, de sus integrantes y de sus organizaciones; concedió definitividad a los derechos individuales de los ejidatarios y permitió a las sociedades mercantiles tener propiedades en el campo. Al mismo tiempo, por primera vez, el latifundismo se prohibió de manera explícita en la Constitución.

La nueva legislación estableció un régimen flexible de tenencia de la tierra ejidal, al dividir las tierras del ejido en tres tipos: asentamiento humano, uso común y parceladas. Cada uno de estos tipos estaría sujeto a distintas modalidades. Las tierras del asentamiento humano son las áreas ocupadas por la zona de urbanización, la reserva de crecimiento del poblado y las parcelas destinadas por la asamblea del ejido a servicios de la comunidad. Estas áreas, con excepción de los lotes en que habitan los miembros del núcleo de población, son inalienables, imprescriptibles e inembargables. La explotación de las tierras de uso común depende de la voluntad del ejido. El uso de las parcelas está sujeto a la voluntad del ejidatario y para determinar su asignación individual se requiere de una asamblea con decisión mayoritaria.

Las tierras de uso común no se pueden enajenar, pero pueden aportarse en propiedad a una asociación en la que participen los ejidatarios y otros inversionistas para el desarrollo de un proyecto productivo. También pueden ser objeto de contratos de renta o de otros que impliquen el uso de estas tierras por treinta años; su usufructo se puede otorgar en garantía de las obligaciones contraídas por el ejido. Las decisiones sobre las tierras de uso común corresponden a la asamblea del ejido.

Las tierras parceladas también son propiedad del ejido, pero el ejidatario, en lo individual, goza del derecho permanente de uso y disfrute sobre su respectiva parcela. Mientras la parcela está sujeta al régimen ejidal, el ejidatario, con absoluta libertad, puede contratar su uso o dar en garantía su usufructo hasta por treinta años renovables. También puede venderla o enajenarla a otros ejidatarios o miembros del núcleo de población. La asamblea del ejido está capacitada para autorizar la desincorporación de las tierras parceladas del régimen ejidal y, con base en esta autorización, los ejidatarios en lo individual pueden ejercer el derecho a cambiar el régimen de tenencia de su parcela por el de pequeña propiedad. Convertida la parcela ejidal en propiedad individual, el ejidatario puede venderla o enajenarla a personas distintas a los miembros del núcleo de población, hipotecarla o realizar cualquier acto de dominio.

Como resultado de las reformas, se creó por mandato legal la Procuraduría Agraria, órgano de asesoría y apoyo a los ejidatarios en el ejercicio de su libertad. Para destacar su importancia, la Procuraduría se ubicó físicamente en un ala de Palacio Nacional. Como suceden las cosas en el campo, de voz en voz se corrió la información de su existencia ya Palacio llegaban los campesinos a buscar apoyo. Como garantía de su ejercicio transparente, comprometido con las mejores causas campesinas y con sentido de la historia, la responsabilidad de su conducción estuvo a cargo de un mexicano excepcional: Arturo Warman.

La reforma legal también respondió a una añeja demanda campesina: la creación de los tribunales agrarios. El Presidente de la República dejó de ser la "suprema autoridad agraria", para ser sustituido por un Tribunal superior y dos tribunales unitarios de distrito instalados en las entidades de la federación. Con procedimientos ágiles, sencillos y transparentes, los tribunales garantizaron la correcta interpretación y ejecución de la normatividad agraria. Sergio García Ramírez, quien de manera entusiasta aceptó ser el primer presidente del Tribunal Superior, escribió:

La reforma de 1991-1992 introdujo novedades de suma importancia en el artículo 27 constitucional. Entre ellas hay dos, a mi juicio, que poseen notable resonancia sobre el agro y definen, históricamente, el rumbo emprendido por esa modificación de la Ley Suprema. Se trata por una parte, de la conclusión del reparto agrario, que anteriormente poseía carácter permanente, sin término alguno; y por la otra, de la posibilidad de transformar el régimen de tenencia ejidal o comunal en un sistema de dominio plerio.<sup>47</sup>

En cuanto a la pequeña propiedad, aunque no se anularon los límites impuestos a su extensión, la reforma abrió la posibilidad de reunir predios de distintos propietarios en grandes unidades productivas. También se establecieron procedimientos claros para el fraccionamiento y enajenación de excedentes, con el fin de garantizar seguridad jurídica en la tenencia de los pequeños propietarios. Asimismo, la nueva

legislación permitió que las sociedades civiles y mercantiles adquirieran tierras en propiedad, pero estableció límites a la superficie y reguló su estructura corporativa con el propósito de evitar simulaciones y promover esquemas asociativos en pro del desarrollo del sector.

El nuevo marco jurídico, seguro y transparente, creó condiciones adecuadas para el desempeño de las actividades de los productores, estimuló la inversión y la canalización de recursos al campo, propició la generación de empleos dignos para los trabajadores rurales y fomentó la conservación de los recursos naturales. La nueva legislación puso en manos de ejidatarios y pequeños propietarios los instrumentos previstos por el marco jurídico general para asociarse entre sí o con terceros, así como para celebrar los contratos que permitieran un mejor aprovechamiento de sus tierras y elevar sus ingresos.<sup>48</sup>

Consecuente con las propuestas del liberalismo social, la reforma consolidó el papel de la asamblea ejidal al colocarla por encima del comisariado: la asamblea, máxima autoridad, volvió a ser fundamental en la toma de decisiones. Además, al eliminar la necesidad de prácticas ilegales para dar diferentes usos a la tierra, la enmienda debilitó la fuerza política de los tradicionalistas, quienes desde posiciones de autoridad dentro del ejido o en el gobierno validaban esas prácticas.

### **La titulación de las tierras**

Para elevar el nivel de vida en el campo y socavar el control político sobre los campesinos, la reforma otorgó seguridad y flexibilidad a las modalidades de posesión de la tierra. Antes de los cambios, la tierra de los núcleos agrarios era propiedad de la nación; ejidatarios y comuneros no eran sino usufructuarios. Los campesinos podían ser privados de sus parcelas si así lo decidían el comisariado ejidal o la burocracia del sector. La reforma redefinió la categoría constitucional del ejido y la comunidad, le dio a los núcleos agrarios ya sus miembros la posibilidad de tener la propiedad plena sobre sus tierras y les reconoció autonomía para decidir sobre su mejor aprovechamiento.

Además, la Ley Agraria canceló la posibilidad de que las autoridades gubernamentales intervinieran en la vida interna de los núcleos agrarios, al reconocer a las asambleas ejidales y comunales como autoridades máximas. La reforma no eximió al gobierno de la obligación de apoyarlos. Reconoció derechos a posesionarios y avecindados y permitió que, por voluntad común, modificaran el tipo de propiedad. Además estableció el Registro Agrario Nacional (RAN) para certificar y garantizar la tenencia de la tierra.

Estos cambios reflejaron la necesidad de poner en marcha un notable programa para titular y certificar las tierras ejidales. El Procede, "Programa para la Certificación de Derechos Ejidales y Titulación de Solares Urbanos", fue introducido a partir de la reforma de enero de 1992. Su creación exigió un esfuerzo social y técnico extraordinario.

Fue necesario medir y establecer los linderos de cada uno de los ejidos y comunidades existentes en el país: 29,621 con más de 100 millones de hectáreas. Para la medición fueron tomados en cuenta su perímetro y las áreas que los componían: tierras comunes, zonas urbanas y parcelas. Enseguida se procedió a dar a cada núcleo rural, así como a cada campesino y avecindado, un certificado definitivo de sus derechos agrarios y el título de propiedad del solar en que vivían. También se inició la regularización de las comunidades, de las colonias agropecuarias y de los terrenos llamados nacionales.

Los campesinos, en asamblea, tenían que decidir por mayoría si aceptaban que el Procede les titulara sus tierras. Esto requirió de un enorme trabajo de convencimiento, diálogo, concertación y conciliación. Así lo exigía el método del liberalismo social. No hubo imposición desde las esferas burocráticas. Eran los propios campesinos quienes tomaban la determinación. Además, la definición de linderos entre parcelas no podía realizarse desde los escritorios de las oficinas centrales. Cada campesino debía reconocer los límites de sus tierras. Con anterioridad; la falta de definición en el trazo de los límites provocaron que ejidos y comunidades vivieran conflictos con sus vecinos colindantes o entre sus propios miembros. Por la vía de la asamblea y la participación de todos los campesinos, fue posible alcanzar acuerdos justos y otorgar certidumbre sobre los derechos de propiedad.

En cada ejido, los ejidatarios validaron los linderos en asamblea pública, ratificaron a los poseedores

de los predios, determinaron la validez de los asentamientos habitacionales en el ejido y determinaron la superficie que permanecería como propiedad comunal para futuros desarrollos o para proteger el entorno ecológico y sustentable de su comunidad. Largas discusiones exigieron estas medidas, pero al final los ejidatarios lograron reforzar sus lazos de relación. De esta manera las asambleas tuvieron un efecto adicional, al contribuir a la armonía al interior del ejido.

Para llevar a cabo el proceso era necesario realizar tres asambleas. Durante la primera, después de que el personal de la Procuraduría Agraria explicaba el contenido del Procede, los ejidatarios determinaban por mayoría si se incorporaban al programa. Entonces los técnicos especializados del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) y del RAN llevaban a cabo una primera medición, la cual era presentada en un croquis para que los titulares reconocieran los límites por escrito. Por lo general, en este punto surgían los primeros desacuerdos.

En la segunda Asamblea se presentaba el croquis, se consideraban públicamente los desacuerdos y se procedía a resolverlos. Con las instrucciones de esta Asamblea, brigadas del INEGI, acompañadas por miembros de una Comisión Auxiliar integrada por ejidatarios, levantaban los planos definitivos con instrumentos de gran precisión.

Terminados los planos, se convocaba a la tercera Asamblea, la de las decisiones definitivas para delimitación, destino y asignación de tierras y solares urbanos. Los acuerdos se tomaban por mayoría calificada de las dos terceras partes. Si se aprobaban los planos definitivos, el RAN procedía a la elaboración y entrega de los certificados de derechos agrarios comunes e individuales; los certificados que así lo requerían eran documentados en el Registro Público de la Propiedad. A partir de esta certificación y titulación, los campesinos podían decidir lo que más conviniera a sus intereses en cuanto al destino y usufructo de su patrimonio.<sup>49</sup>

### **Los campesinos toman en sus manos las decisiones sobre su tierra**

Por la importancia que este proceso tuvo para millones de mexicanos, conviene presentar con detalle algunos ejemplos de su desarrollo en diversas comunidades rurales del país. Los casos que a continuación se presentan confirman la trascendencia y significado de este programa fundamental para la nueva reforma del campo.

José Reséndiz García, miembro del ejido El Ciervo, en Querétaro, señaló que al llegar al sitio los visitantes del Procede

nos dijeron que al entrar íbamos a adquirir una responsabilidad, porque si entrábamos tendríamos que asegurar que hubiera participación y que hubiera unión entre nosotros mismos... [el Programa] me gustó porque me garantizaría que el solar donde vivía sería mío, ya no van a decir "eso es del gobierno". Ya hay una garantía para nuestras familias.<sup>50</sup>

En algunos lugares los ejidatarios no esperaron a que les llegara la información sobre el Programa. El ejido San Luis, en San Luis Río Colorado, Sonora, pidió apoyo para aportar sus tres mil hectáreas de tierras de uso común a una sociedad mercantil. Rafael Meza, presidente del comisariado, afirmó: "Nos adelantamos a la nueva ley, o quizá hasta sería mejor decir que la nueva ley se adaptó a lo que nosotros deseábamos: asociarnos con los inversionistas."<sup>51</sup>

No todos los ejidatarios estaban de acuerdo con sus autoridades. En San Miguel Contla, Tlaxcala, los ejidatarios se oponían a que el Comisariado vendiera tierras a un empresario local. Con el voto mayoritario, los miembros del ejido acordaron cambiar a todas sus autoridades y entonces San Miguel Contla se incorporó al Programa.

En algunos lugares surgieron preocupaciones diversas que la participación y el diálogo en asambleas permitieron aclarar. EN el ejido de Yecapixtla, Morelos, algunos campesinos manifestaron su rechazo al programa; argumentaban que todo era una maniobra para privatizar la tierra. Sin embargo, la mayoría aceptó participar en las discusiones. En asamblea supieron que la privatización no era obligatoria; entonces

plantearon que les inquietaba la posibilidad de que les obligara a pagar impuestos. Se les explicó que los certificados de las parcelas, como los de la tierra de uso común, estarían bajo el régimen ejidal y, por lo tanto, libres de impuestos. En cuanto a la situación de los solares urbanos, se les hizo ver que los gobiernos locales podían imponer el pago de impuestos prediales. Conocida la explicación, la mayoría de los integrantes de Yecapixtla votó a favor de incorporarse al Procede.

Los propios ejidatarios integraban una Comisión Auxiliar cuya responsabilidad era identificar en el campo los límites externos y las divisiones internas del ejido, así como reunir los documentos de todos los integrantes del ejido era un aspecto de la mayor importancia, pues representaba una fórmula de validación ejercida por los propios campesinos. Así en Chihuahua, en el ejido El Nogal y Anexos, los ejidatarios realizaron asamblea en enero de 1993. En ella eligieron a Eduardo Trujillo, de 70 años, como presidente de la Comisión Don Eduardo, a su vez, propuso para realizar las labores de deslinde y recopilación de documentos a quienes tenían mayor conocimiento de los límites. Los miembros del ejido aún recuerdan que don Eduardo "traía a las brigadas, como dicen por ahí, a gorro", es decir, a trabajos forzados". **53**

Al participar en el Procede los ejidatarios acabaron de convencerse de la importancia del ejido como estructura organizativa. En Culiacán, Sinaloa, se ubica el ejido Gabriel Leyva, conurbado con la capital. En 1974 le expropiaron a este ejido 110 hectáreas para lotes urbanos. Los ejidatarios afirman que ellos nunca se beneficiaron de esa resolución. Ante esto, decidieron participar en el Procede: "hubo líderes que vieron que se estaba acabando su forma de vida, personas que se dedicaron a mal informar a los ejidatarios, pero como la asamblea era una sola voz que se mostró muy sólida a favor de la regularización, estas situaciones se fueron quedando atrás." Mario Piña, ejidatario miembro de la Comisión Auxiliar, afirmó: "Puesto que se trataba de nuestros terrenos, éramos nosotros los que más presionábamos para que los trabajos salieran lo más pronto posible". **54**

A menudo, el Procede ayudó a resolver problemas de límites. Los miembros del ejido Espinal, municipio de Naolinco, Veracruz, tenían un antiguo problema de límites con los vecinos. Gabriel Franco, presidente del Comisariado, contaba que "con el *Procede* vimos que era el momento para acabar con los problemas, primero con los vecinos, pero una vez que esté medido y cada compañero tenga su fracción bien registrada, van a acabar los problemas y las discusiones entre los compañeros". **55**

Para los trabajos en la zona urbana los campesinos participaban en una Comisión Vecinal integrada por ejidatarios y vecindados. En Campeche, en el ejido Alfredo V. Bonfil, los ejidatarios recuerdan que no tardaron mucho en organizarse, gracias al entusiasmo que existía entre los participantes. Carmen Godínez narra que se trabajaba desde las siete de la mañana hasta bien entrada la noche: "El calorón estaba en grande. íbamos calle por calle anunciando que se iba a medir". La asamblea aprobó por unanimidad el croquis.

Para la medición de las parcelas, los campesinos trabajaban junto a los técnicos del INEGI. En San Mateo Atlatongo, municipio de Ocotlán de Morelos, Oaxaca, doña Artemia Hernández, de 65 años de edad, refirió:

Yo andaba acompañando a los que ponían las estacas, las piedras. Se medían los metros, las distancias, que el anchito, que las colindancias. Les enseñamos las parcelas y ahí enterraron las estacas y los trompos con las piedras... las compañeras ejidatarias y sus hijos, en sus bolsitas o en mandiles cargaban las estacas, o llevaban una tortita o su anforita de... algo. **56**

Gracias al Procede los ejidatarios de San Mateo no volvieron a enfrentar problemas de límites.

La tercera y última asamblea (la de delimitación, destino y asignación de tierras) era la más importante del Programa. Los ejidatarios decidían de manera definitiva el uso que se daría a cada una de las superficies del núcleo, así como quiénes tenían derechos sobre las parcelas y las tierras de uso común. Además, en esta asamblea final se aprobaban el parcelamiento y la delimitación de las tierras en el interior del ejido. Este procedimiento tuvo importantes repercusiones en un lugar de enorme trascendencia histórica para la reforma agraria mexicana: Lucio Blanco, ejido del norte de Tamaulipas, donde se realizó en 1913 el primer reparto de tierras de la Revolución mexicana. El 30 de agosto de ese año, el general revolucionario Lucio Blanco tomó la ciudad de Matamoros y dispuso que se repartieran las tierras de la hacienda Los Borregos. Ese día, ante sus

soldados como "representantes del proletariado" y frente al pueblo "al que habían despojado de su tierra", el general Blanco entregó títulos de propiedad a once campesinos que habían trabajado como peones de la hacienda. Desde entonces, los beneficiarios dieron al lugar el nombre de "Lucio Blanco". Sin embargo, los terrenos y sus límites jamás se delimitaron debidamente.

Ochenta años después, en agosto de 1993, los ejidatarios de "Lucio Blanco" (entre ellos algunos descendientes de los primeros peones beneficiados) decidieron incorporarse al Procede. Realizadas las dos primeras asambleas, el 31 de mayo de 1994 celebraron en la Casa del Pueblo la tercera. Con los planos del ejido a la vista, los ejidatarios aprobaron por unanimidad los trabajos del INEGI y reconocieron los derechos de once posesionarios. La delimitación de las tierras en el interior del ejido, así como la asignación y reconocimiento de parcelas y solares, se realizó de conformidad con lo contenido en el plano interno, aprobado por todos los presentes. De igual forma, se acordó autorizar a los representantes ejidales para solicitar al RAN la inscripción del Acta de Asamblea y el plan interno del ejido. Finalmente se expidieron los certificados y títulos correspondientes. Don Arcenio Izaguirre, descendiente de uno de los once ejidatarios de 1913, afirmó:

Estoy con la esperanza, porque esa cuestión de los documentos, ya como patrimonio familiar, nunca la habíamos recibido desde que repartió la tierra nuestro general Lucio Blanco. Seguiremos trabajando nuestras tierras, porque los certificados nos animan a seguir en este terruño que nunca hemos abandonado.<sup>57</sup>

Como resultado de la nueva legislación agraria, el 29 de abril de 1993 se expidieron 2,002 títulos de solares urbanos y 131 certificados.<sup>58</sup> Rafael Chalchí, del ejido Chekubul, afirmó durante la entrega: "Este título representa la seguridad y la tranquilidad de nosotros los campesinos y de nuestras familias, porque ahora sí sentimos que ya las tierras son nuestras, tenemos un documento legal que nos respalda y que anteriormente no existía. Se decía que eran nuestras las tierras, que era nuestra el agua, pero esto ya lo confirma". Ese mismo día se entregaron 235 certificados parcelarios a los ejidatarios de Huesca, Los Limones, Tlacomulco y Vista Alegre, en Morelos. Durante el acto, el campesino Renato Suasto expresó a nombre de los beneficiarios: "El Programa permitió rescatar las asambleas, fue como resucitar un muerto porque ya nadie asistía. Es una gran satisfacción ver nuestras casas ejidales llenas y no se ha tenido problema para lograr el 50 y 75% de asistencia que se requieren en las asambleas". Pocos meses después, durante la entrega en Aguascalientes de 342 certificados parcelarios y títulos de solares urbanos a los integrantes de cuatro ejidos, Genaro Hernández, del ejido Cotorina, afirmó: "Entrarle al Procede fue decisión nuestra, de los ejidatarios de Cotorina... ahora sí la tierra es de quien la trabaja, como dijo nuestro jefe Zapata".<sup>59</sup>

### **La medición de los predios**

A finales de 1994, al concluir mi administración ya un año y medio del arranque oficial del programa, más de la mitad de los ejidos del país habían decidido participar en el Procede. El único programa en el mundo parecido había logrado medir un millón de hectáreas al año. Con el método del liberalismo social, en México se medían dos millones de hectáreas al mes. Con las técnicas del INEGI, con la movilización de las comunidades y un equipo de trabajo Comprometido con el campo, se avanzó a una velocidad 24 veces superior. El Registro Agrario Nacional (RAN) trabajó sin descanso para expedir los documentos y garantizar que estuvieran inscritos en el Registro Público de la Propiedad. Sólo el 6 de enero de 1994, aniversario de la primera Ley Agraria mexicana del siglo XX, se entregaron en el país 200,000 títulos. El 10 de abril, aniversario luctuoso de Zapata se entregaron otros 200,000. Así, sólo en el último año de mi gobierno recibió sus certificados el 25% de los ejidos del país.<sup>60</sup> La labor realizada por el INEGI, la Procuraduría Agraria y la Secretaría de la Reforma Agraria no tiene precedente ni en México ni el mundo. Más de 15,000 técnicos trabajaron en brigadas a lo largo de todo el campo. Así se llevó a cabo en el país el programa más ambicioso de titulación de tierras a nivel internacional. Se dio sustento documental a la decisión de otorgar a los campesinos el título de propiedad de su parcela.

Se ha señalado que en los países donde se aplicaron reformas para fortalecer los derechos de propiedad (como en Chile, Perú y Argelia) el desempeño agrícola mejoró sustancialmente. En Europa del este existía una gran preocupación por el fenómeno del minifundio improductivo. A diferencia del caso mexicano, en esos países no existía la preocupación de imponer límites a la extensión de la tenencia de la tierra. Aquí es

importante diferenciar dos conceptos: propiedad y forma de explotación de la tierra. El derecho individual de propiedad o posesión definida estimula la inversión. Si este derecho se mantiene y además se adoptan esquemas de asociación o compactación de predios para su explotación conjunta, la productividad aumenta. Éste fue el sentido de la reforma realizada en México: por un lado se definieron los derechos de propiedad y posesión; por otro, se abrieron los canales para que los propietarios pudieran adoptar libremente diversas formas de explotación.

En los países de economía centralmente planificadas, la tierra bajo régimen de tenencia individual bien definida obtuvo mayores rendimientos por hectárea. Tal es el caso de los predios de uso individual en China y en la antigua Unión Soviética; en este último país dichos predios generaban más de 20% del producto bruto agrícola a pesar de que representaban solo 3% de las tierras laborales. El análisis de la situación en Europa del este permitía concluir que la tendencia en materia agraria era de privatización e los predios estatales y de fortalecimiento de los derechos individuales en los predios de explotación colectiva: sin embargo, en ninguno de esos países existe o existió un sistema permanente de redistribución de la tierra como el mexicano. Sus respectivas reformas agrarias se instrumentaron en proceso relativamente cortos.<sup>61</sup>

### **La justicia de la reforma**

En el estado de Morelos, la tierra de Emiliano Zapata, en una de las fechas más significativas para el movimiento campesino mexicano, el 10 de abril, participé en la entrega de certificados. Era el año de 1994, el último del sexenio. Durante el acto entregué certificados a los ejidatarios de Anenecuilco y Villa de Ayala, la comunidad de origen de Zapata. Al hablarme sobre las asambleas que cada ejido debió realizar para precisar los linderos, los ejidatarios me recordaron las palabras que Emiliano Zapata le dirigió a los jóvenes que a principio de siglo acudieron a Morelos a medir la tierra para repartirla: "No se vayan por la línea recta, sigan el tecorral".

Durante el año de 1994, a lo largo del país se dejaron escuchar las expresiones de muchos campesinos al recibir sus títulos. En Michoacán, Isaías Chávez del ejido El Venado comentó: "No hay mejor reconocimiento para el general Emiliano Zapata que este que podemos realizar con nuestros certificados y títulos en nuestras manos, que garantizan la seguridad en la tenencia de nuestra tierra". En la península de Yucatán, el ejidatario Tuz Tam declaró: "Se ha hecho justicia y se ha dado libertad a todos los 'ejidatarios'". En Baja California, Doña Margarita Sánchez, de 91 años de edad y originaria del pueblo Kiliwas, manifestó que el certificado le permitiría dejar un legado a su descendencia, lo que antes no hubiera sido posible". En el centro del país, Teófilo Martínez García, del ejido El Minero, afirmó: "En Zacatecas hacemos la Revolución a diario produciendo la comida para nuestra nación; ahora con nuestros títulos, lo hacemos porque es el patrimonio de nuestros hijos y nuestras mujeres, pero sobre todo, lo hacemos por México".<sup>62</sup>

Durante 1993 los promotores del Procede fueron a los ejidos y comunidades para explicar los procedimientos de la reforma. Para 1994 los campesinos llegaban a las oficinas del programa con ánimo de informarse y participar. El interés y la participación que suscitó el Procede durante esos dos años permitió realizar la entrega de 741,209 certificados parcelarlos, 238,241 certificados de uso común y 286,019 títulos de solares urbanos. La reforma se volvió irreversible.

Las mediciones nacionales confirmaron que la reforma alcanzó gran aceptación entre los campesinos. Una encuesta levantada en 1993 mostró que, con la titulación de parcelas, 61% de los comuneros, 65% de los ejidatarios y 73% de los pequeños propietarios consideraban tener asegurada la propiedad de su tierra.

### **Los nuevos derechos de las mujeres campesinas**

Procede permitió registrar un elevado número de mujeres ejidatarios, posesionarias y avecindadas. Se calcula que al terminar el programa habría poco más de medio millón de mujeres ejidatarias, un incremento importante si se considera que en 1970 se contabilizaron 31,459 en todo el país.<sup>63</sup> Además, en más del 10% de los ejidos, por lo menos una mujer ocupaba un cargo de representación, ya fuera como presidenta del comisariado o en los consejos de vigilancia.

### **La reforma no provocó venta masiva de parcelas**

Tituladas las parcelas no hubo venta masiva de tierras, uno de los riesgos que más preocupaba a los críticos de la reforma. Las enmiendas tampoco provocaron una migración masiva a las ciudades o al extranjero. Según una encuesta levantada en 1993, 76% de los ejidatarios se manifestó en contra de vender sus parcelas, mientras que el 70% de los ejidatarios pensaba que era negativo permitir la compraventa de parcelas entre ellos; para 1993, sólo 38% estaba en contra. Y lo más importante: 63% mostraba su acuerdo en recibir de manera personal y directa la titulación de sus parcelas.<sup>64</sup>

A partir de 1994 se observó un efecto importante de la reforma: la reducción del minifundio: Como ya se mencionó, una de cada cinco familias en el campo tenía menos de dos hectáreas de tierras; cuando esas tierras estaban situadas en zonas no aptas para el cultivo, apenas producían media tonelada de maíz por hectárea: Esto quiere decir que, antes de la reforma. Los minifundistas no producían ni una tonelada de maíz para la familia. Un estudio realizado en el campo mexicano confirmó que, gracias a la reforma, la tierra empezó a consolidarse no en grandes extensiones, sino en “pequeñas unidades más viables.. el proceso se ha dado en prácticamente todas las regiones del país” <sup>65</sup> Además, contra lo que los críticos de la reforma tenían, no se dio una privatización generalizada de los ejidos.

La eliminación de minifundio y la compactación de tierras produjo un beneficio adicional. Según se ha observado, existe una correlación directa entre la existencia de parcelas más grandes y el crecimiento en los niveles de educación: a parcelas más extensas, mejores ingresos y más altas posibilidades de que los campesinos accedan a mayores grados educativos. A los cuatro años de iniciada la reforma se observó un aumento, si bien modesto, en este renglón.<sup>66</sup>

No se observó un aumento de la migración del campo a las ciudades o al extranjero, como tenían los críticos de la reforma. Es cierto que aún no ha transcurrido el tiempo suficiente como para sacar conclusiones definitivas en este aspecto. Lo que sí se ha confirmado es que el proceso de reducción del minifundio no trae consigo una mayor migración del campo al extranjero. Por otra parte, diversos estudios han confirmado que conforme aumenta el nivel educativo se reduce la migración a los Estados Unidos: los migrantes con mayor educación permanecen dentro de México. ,

Las palabras sencillas de un hombre del campo pueden resultar más elocuentes que todas las cifras. En junio de 1994, en el estado de Tlaxcala, participé en la entrega de títulos y certificados rurales. Durante el acto, Lorenzo García, un campesino del lugar comentó:

No porque seamos dueños de nuestras tierras pensamos que ya las podemos vender, no; al contrario, yo quisiera hablar en nombre de todos los campesinos que estamos aquí. ..que no es cierto; al contrario, estas tierras que ahorita nos acaban de dar nuestro título de propiedad, queremos que las cuidemos todos para el bien de nuestra nación, para el bien de nuestras familias.

### **Las exigencias campesinas después de la reforma**

El 10 de abril de 1992, en el estado de Morelos y en el marco del LXXII aniversario del asesinato del general Emiliano Zapata, me reuní con dirigentes y miembros del nuevo movimiento campesino. Ahí, Samuel Esquivel Alejandro manifestó que los campesinos enfrentaban dos grandes problemas: el rezago agrario y las carteras vencidas. En cuanto al primero, dijo, había avances positivos. Pero respecto al segundo, a nombre de sus compañeros señaló: "Queremos una modernización efectiva del financiamiento rural que abarate costos, garantice la aplicación correcta, oportuna y con la escala adecuada del crédito. ..el problema fundamental sigue siendo el de la apertura del crédito para la reactivación del campo".<sup>67</sup>

Otro campesino, Manuel Vargues, comentó que en algunas esferas institucionales, el significado de las reformas aún no era comprendido por la totalidad de los funcionarios. Con voz firme remató: "Si nos transfieren los distritos de riego, la asistencia técnica y contamos con recursos crecientes para producir más y mejor, el ejido, la comunidad y la pequeña propiedad serán sin duda más eficientes y nuestra gente vivirá mejor".<sup>68</sup>

Al concluir la reunión, las organizaciones económicas campesinas acordaron realizar el tercer encuentro en el estado de Sonora. En agosto de ese año, en Hermosillo, algunos campesinos señalaron que la reforma institucional no marchaba al mismo ritmo de los cambios impulsados por las organizaciones del campo. El nuevo movimiento campesino transformaba sus métodos de lucha y alentaba la participación popular. Uno de los nuevos dirigentes, Pedro Sánchez Segura, subrayó:

Hemos pasado de la etapa de exigir reparto agrario hacia la producción y productividad, lo que significa **un** profundo cambio de actitud y trabajo; caminamos hacia el establecimiento de empresas campesinas, rentables y con orientación social.**69**

Decididos a participar activamente en los procesos que los afectaban, los miembros del nuevo movimiento campesino designaron representantes para las negociaciones del TLC, a través del llamado "cuarto de junto". Conocían los retos de la globalización y sus efectos en el campo mexicano. Con el ingreso de México al GATT en 1986, Miguel de la Madrid, mi antecesor en la Presidencia, había establecido una apertura gradual de los productos del campo. Los líderes agrarios sabían que la situación mundial se había transformado de manera radical. En unos años la producción de alimentos en el mundo se había duplicado, gracias a los avances en la tecnología agrícola ya los subsidios otorgados por sus gobiernos. Ese aumento en la producción se había traducido en una tendencia histórica a la baja de los precios agropecuarios. Pero en muchos países la disminución de los precios no se había reflejado en menor bienestar para los agricultores: en los países desarrollados cada vez menos productores rurales producían más, pues la población dedicada a las actividades del campo apenas llegaba al 3% (mientras que en México alcanzaba casi el 30%). Al mismo tiempo, menores precios en el campo significaron un beneficio para los consumidores urbanos. Por otra parte, la globalización de mercados y la apertura de regiones al comercio presagiaban que las nuevas reglas propiciarían una apertura de los mercados mundiales de productos agrícolas y una revisión a fondo de los subsidios y los mecanismos de protección al campo.

Los representantes campesinos elaboraron propuestas y dieron a conocer Sus puntos de visita durante las discusiones del Tratado. Atendidas las sugerencias y demandas de sus representantes, los campesinos se mostraron favorables a la ratificación del TLC. En la negociación del Tratado se logró que productos especialmente importantes para los productores mexicanos, como el maíz, el frijol y la leche, tuvieran el período más largo de protección: 15 años. Por otra parte, más de 60% de nuestras exportaciones agropecuarias fueron desgravadas de inmediato para entrar el mercado norteamericano.**70**

El secretario general de la Confederación Nacional Campesina, Hugo Andrés Araujo, señaló con solidez y convicción el seis de enero de 1993:

Estamos dispuestos a enfrentar los retos de la apertura económica y del Tratado de Libre Comercio; sólo deseamos condiciones para alcanzar mayores grados de productividad y de competencia. Señor Presidente. Se lo dijeron nuestros compañeros: necesitamos de estímulos y apoyos que beneficien directamente al productor. que nosotros contemos con esos estímulos para fortalecer cultivos básicos y para impulsar la exportación.**71**

Su señalamiento era inobjetable. Poco tiempo después, los campesinos agregaron:

Estamos dispuestos a afrontar los retos y oportunidades del Tratado de Libre Comercio, requerimos de apoyos directos que lleguen a nuestros compañeros, que ellos los vean y los empleen de la manera en que ellos lo saben hacer, haciendo producir la tierra para beneficio de todos los mexicanos; uno de los planteamientos que con mayor frecuencia nos han hecho nuestros compañeros es el de abrir la libre importación de los insumos.**72**

La exigencia de apoyos directos era clara: Hubo que responder con prontitud y eficacia. Dentro del gabinete agropecuario se procedió a integrar una propuesta de apoyos directos a los campesinos.

### **La respuesta institucional: a manera de balance**

Tal como lo anunciaban los "Diez puntos para dar libertad y justicia al campo mexicano", a la transformación del marco legal siguió una revisión de los instrumentos de apoyo al campo por parte del Estado. Éste no se replegó: sólo buscó actuar de acuerdo a las nuevas circunstancias. La nueva estrategia de estímulos al campo rechazó mecanismos obsoletos y llevó a cabo una renovación integral. De manera específica, se establecieron apoyos directos para evitar que las distorsiones en el mercado internacional pusieran en riesgo la producción interna. Se utilizaron mejor los recursos públicos disponibles. Se creó infraestructura ahí donde ésta no podía ser desarrollada por el sector privado. Se reformaron las instituciones públicas responsables del campo y se procedió a la intervención directa ahí donde había una clara justificación social, y donde los mercados agropecuarios mostraban fallas. Finalmente, a través de Solidaridad se diseñaron programas específicos de ataque a la pobreza en zonas rurales.

Los resultados en términos de producción de alimentos durante la introducción de estas reformas fueron espectaculares, sobre todo en el caso de los dos cultivos básicos para la dieta del mexicano: el maíz y el frijol. En 1990 el secretario de Agricultura y Ganadería, Carlos Hank González, aseguró que alcanzar la autosuficiencia en la producción de maíz llevarla de cuatro a cinco años ya la de frijol alrededor de tres. En 1988 se habían producido 10.5 millones de toneladas de maíz y 857,000 toneladas de frijol. Los pronósticos de Hank se acortaron en forma notoria: en un año se logró la autosuficiencia de frijol y muy pronto también la de maíz. Para 1994 se obtuvo una producción récord: más de 18 millones de toneladas de maíz y un millón trescientas mil toneladas de frijol. Prácticamente se dejó de importar maíz. Se alcanzaron resultados alentadores en el resto de los productos, pues se frenó la importación de azúcar, que representaba un delicado problema al inicio del sexenio. La producción de los 10 principales cultivos agrícolas pasó de 22.821,000 toneladas en 1988 a 28.905,000 toneladas en 1994; esto representó un evidente aumento en la productividad, pues la superficie sembrada fue prácticamente la misma! El gobierno gastó más en el campo sin incurrir en déficit fiscal, gracias a los ahorros obtenidos con la disminución de la deuda.

### **Procampo**

La reforma en los estímulos al campo incluyó una sustitución gradual de los subsidios otorgados a través de los precios y el costo de los insumos, incluido el crédito a favor de apoyos directos al productor.

Durante décadas, al productor en el campo se le apoyó a través del llamado "precio de garantía", un precio mínimo que el gobierno, a través de Conasupo, se comprometía a pagar por toda producción que comprara. El precio de garantía se revisaba en forma periódica para tomar en cuenta los cambios en los precios internacionales, los costos y la inflación interna. Su ajuste implicaba un proceso político de la mayor importancia, pues los productores más eficientes esperaban que los menos productivos presionaran a favor de su elevación: a precio más alto, mayores ganancias para el productor eficiente. Durante muchos años este procedimiento estimuló a la producción rural.

Sin embargo, con el paso del tiempo se determinó que el precio de garantía sólo acarrea incertidumbre, pues no siempre se anunciaba antes de las siembras. Como su nivel era similar en todo el país representaba una fuente de ineficiencia al desestimular la producción en zonas cercanas al área de consumo y alentarla en las más alejadas. Al ser iguales durante todo el ciclo, los precios de garantía obligaban a que Conasupo absorbiera el costo de almacenamiento y terminaban por inhibir la construcción de bodegas. Asimismo, propiciaban que las agroindustrias se ubicaran cerca de los lugares de consumo y no alrededor de los sitios de producción. Por si esto fuera poco, los precios de garantía agravaban la concentración del ingreso al beneficiar sobre todo a los productores con mayores rendimientos.

El problema de fijar precios de garantía era doble; pongamos por ejemplo el caso del maíz. Por una parte, los consumidores urbanos exigían un precio accesible de la tortilla, lo que obligaba a establecer un precio de venta subsidiado; por la otra, había una enorme presión para fijar un precio de garantía muy elevado, pues más de la mitad de los maiceros mexicanos producían muy poco por hectárea y necesitaban un precio de garantía muy alto para obtener algún beneficio. Además, como muchos productores no generaban excedentes, tenían que comprar maíz adicional para su consumo, pero lo adquirirían más caro que en las zonas urbanas, donde estaba subsidiado. En realidad, sumando insulto sobre agravio, los campesinos pobres

pagaban el maíz más caro y los productores de mayores rendimientos se beneficiaban más mientras mayor fuera el precio de garantía.

Para sustituir el mecanismo ineficaz e injusto de los precios de garantía, en octubre de 1993 se puso en marcha el programa de apoyos directos denominado Procampo. El programa tenía tres objetivos: apoyar el ingreso de los productores sin distorsiones en los precios, propiciar la capitalización de los campesinos y favorecer la conversión productiva.<sup>74</sup>

Por primera vez en la historia se otorgaron apoyos directos al campesino; consistían en pagos por hectárea. Procampo le aseguraba al productor un ingreso monetario, independientemente de cuanto producía o de si consumía toda su producción o sólo parte de ella. Para otorgar apoyo, Procampo no exigía que el campesino sembrara un producto específico. Además, brindó a los productores mexicanos apoyos directos similares a los que recibían los productores estadounidenses, canadienses o europeos.<sup>75</sup>

Procampo también otorgó certidumbre al garantizar que los pagos tendrían plazos de cuando menos 15 años. Se puso especial atención en cuidar su impacto ecológico: los pagos eran por hectárea y no en función de lo que se producía, con lo que el campesino ya no tenía que sembrar en montes, laderas o selvas; esto contribuyó a evitar la erosión. Aun si el productor decidía dedicar su tierra a la actividad forestal, Procampo se comprometía a darle el pago ofrecido.

El programa se introdujo mediante el método del liberalismo social. Procampo demandó la participación de los campesinos, tanto para integrar el padrón de beneficiarios como para vigilar la legitimidad de los inscritos. Se logró un manejo transparente de los recursos a través de su Consejo de Vigilancia. Al garantizarle a los campesinos el pago, éstos podían decidir con libertad qué sembrar o producir, sin que la autoridad o el mercado les impusieran sus criterios.

Se levantó un censo detallado y preciso que arrojó 3.3 millones de productores. De ellos, 2.2 millones nunca habían recibido beneficios del sistema de precios de garantía, pues al consumir todo lo que producían no alcanzaban a vender un excedente. Los más pobres no recibían subsidio. Con Procampo más de dos millones de familias recibieron por primera ocasión un estímulo directo y efectivo.

Integrar el padrón de beneficiarios en sólo unos cuantos meses, entre junio y septiembre de 1993, requirió de un esfuerzo extraordinario, encabezado por el secretario de Agricultura y Recursos Hidráulicos, Carlos Hank González. Concluida la delicada labor de integrar el padrón de beneficiarios, en 1994 se puso en marcha Procampo. A partir de ese año cada campesino recibió un cheque o un depósito en cuenta bancaria, a 'su nombre y garantizado por la Tesorería General de la Federación.

En programa significó también un beneficio directo para la ganadería, al propiciar que los precios de los insumos pecuarios se redujeran al nivel de los competidores internacionales, con lo que los ganaderos quedaron en condiciones de enfrentar la competencia exterior.

Los recursos del programa se financiaron sin deuda y sin déficit. Con los ahorros fiscales que obtuvimos de las privatizaciones y de la renegociación de la deuda, se dotó a Procampo de un presupuesto equivalente a los 4,000 millones de dólares. La introducción de Procampo en 1994 exigió aumentar el presupuesto rural en más de 80% y darle apoyo a cerca del 70% de la superficie cultivada. Se procedió en tres etapas: durante la primera y la segunda, para los ciclos otoño-invierno de 1993 y primavera-verano de 1994, se combinó el pago por hectárea con un precio de garantía para maíz y frijol aún superior al precio internacional; para la tercera etapa (otoño-invierno de 1994) se anticipó que el pago vendría mediante apoyos directos y el precio doméstico se alineó con el internacional. Al final de la administración, Procampo operaba de manera integral. ,

El programa encontró muy buena aceptación entre los campesinos. En una encuesta levantada entre ejidatarios y pequeños propietarios, el 86% opinó que era mejor Procampo que dejar las cosas igual; 70% consideró que el programa ayudaba a los más pobres o que no actuaba de manera preferencial.<sup>76</sup> En otra encuesta se les preguntó a los campesinos si consideraban que el programa sólo buscaba obtener votos para el PRI; sólo 16% respondió de manera afirmativa. La mayor parte de los entrevistados veía en Procampo una

alternativa para incrementar la producción en el campo y mejorar sus niveles de vida. Mayor arraigo en la tierra y mejores ingresos, en opinión de la gente del campo, era lo que podían esperar sus hijos de los programas y reformas introducidos.<sup>77</sup>

También se efectuó un intenso trabajo de difusión para que los habitantes de las zonas urbanas comprendieran mejor los programas de estímulo al campo. De esta manera se logró fortalecer el consenso a favor de la reforma. El equipo encabezado por Isaac Chertorivski diseñó una campaña en los medios para destacar la importancia de los productores rurales y de los productos agrícolas. El concepto rector fue: "Vamos al grano para progresar"

En 1994, una descendiente de los primeros beneficiarios del reparto agrario impulsado por la Revolución mexicana, Doña Antonia Izaguirre, del ejido Lucio Blanco en Tamaulipas, afirmó en relación a las acciones alentadas por Procede y Procampo:

Con mi certificado parcelarlo y el título de mi solar urbano viviré más tranquila. Además, ahora nos está llegando el Procampo y nosotros mismos estamos sembrando la mayoría de las parcelas, porque también es un beneficio.<sup>78</sup>

El consenso entre los productores rurales a favor del nuevo programa fue contundente.

#### **Más apoyos directos a los campesinos mexicanos que a los agricultores de los Estados Unidos y Canadá**

Para 1994 los pagos directos al campo mexicano alcanzaban más de un punto del PIB y eran mayores a los que se otorgaban en los Estados Unidos y en Canadá. Procampo canalizó pagos por hectárea basados en las áreas históricamente plantadas, más allá de los rendimientos que se tuvieran.

Al operar como un programa de apoyo al ingreso y no a la producción, Procampo evitó las distorsiones que otros programas habían generado en diversos países. Sin un aparato administrativo adicional, se integró el padrón de productores y se inició la entrega de cheques a cada uno de los 3.3 millones de campesinos y pequeños propietarios beneficiados. Así se benefició por primera vez a más de dos millones de campesinos. Esto hizo que Procampo fuera reconocido como "notablemente justo en la distribución del ingreso entre productores rurales".<sup>79</sup>

En total, sumando los recursos de Procampo y el resto de los programas de apoyo rural, se invirtieron en transferencias al campo más de lo que al mismo rubro destinaban los Estados Unidos, Australia o Nueva Zelanda; asimismo, se otorgaron apoyos similares a los de Canadá y Suecia. Durante 1992, el año en que comenzó a operar la reforma constitucional, la participación de las transferencias totales al sector agropecuario en México llegaron a 1.5% del PIB, mientras que en los Estados Unidos ascendían a 1.4% y en Australia a 0.4%. Canadá destinaba a este renglón 1.6% y Suecia 1.5%.<sup>80</sup>

		<b>Apoyos al campo 1992</b>			
% del PIB	2.5			Canadá	
	2.0			Suecia	
	1.5	1.6		México	
		1.5	1.5	1.4	
	1.0				EE.UU
	0.5				
	0		0.4		Australia

En 1999 el Banco Mundial se sumó al reconocimiento a Procampo por sus efectos positivos en la reducción de la pobreza. En un estudio, el BM reconoció que los apoyos directos tenían un efecto positivo en la distribución del ingreso en el campo. Esto contribuyó a confirmar lo acertado del programa. **81**

### La reforma de las instituciones para el campo

Una parte esencial de la reforma fue la revisión de las instituciones " responsables de atender al campo. Esta labor se había iniciado durante la administración de Miguel de la Madrid. Mi gobierno decidió profundizar en ella. La Secretaría de la Reforma Agraria (SRA) y la Procuraduría Agraria se concentraron en tareas básicas: abatir el rezago agrario, avanzar en la titulación de tierras y solucionar conflictos rurales. Como era prácticamente imposible titular comunidades sin antes resolver los conflictos que surgieron con las dotaciones otorgadas durante décadas, la resolución del rezago agrario demandó un esfuerzo extraordinario de la SRA, en especial de su titular, Víctor Cervera Pacheco.

El reordenamiento de la SRA fue indispensable en la entrega de la documentación que los nuevos Tribunales Agrarios requerían para dictar sentencias definitivas. Entre 1992 y 1994 se establecieron Tribunales sede en 34 distritos; en ocho de ellos se resolvió el 100% de los expedientes y en el resto se llegó a niveles de solución superiores al 90%. La reforma institucional de la SRA significó un paso fundamental para terminar en forma definitiva con el rezago agrario. Se canalizaron 1,500 millones de pesos (más de 500 millones de dólares) a la adquisición de casi 400,000 hectáreas, con lo que se pudo satisfacer la demanda de alrededor de 80,000 campesinos agrupados en 1,103 núcleos agrarios. Se procedió también a la regularización de predios, a la conclusión de 793 resoluciones presidenciales ya la elaboración de 12, 748 planos definitivos. Gracias a la reforma constitucional ya los cambios institucionales, se transitó del control del conflicto agrario a la superación definitiva del rezago.<sup>82</sup>

También la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos experimentó cambios institucionales. A partir de la reforma constitucional, la SARH se concentró en tareas de promoción, en particular a favor del nuevo seguro y de Procampo. Por su parte, el Instituto Nacional Indigenista participó en los Fondos Regionales de Solidaridad, atendió los programas especiales del café y se involucró con tareas específicas de la conciliación agraria.

El Banco de Crédito Rural (Banrural) se dedicó a resolver el problema de las carteras vencidas ya identificar a los productores con capacidad de endeudamiento. La solución de la cartera vencida siguió un camino complejo. La de los campesinos que no podían pagar pasó a Solidaridad; mediante este programa, se determinó que estos campesinos finiquitaran su deuda con trabajo. Solidaridad continuó apoyando a estos ejidatarios bajo el esquema de créditos a la palabra. La cartera vencida de quienes requerían de un plazo largo para pagar se transfirió a un fideicomiso fuera del Banrural; esto les permitió ser sujetos de créditos nuevamente.

En materia de seguros, se eliminó Anagsa, empresa oficial que había hecho del seguro una "industria de siniestro", mediante la corrupción en el registro de accidentes y la obtención de compensaciones por falsas pérdidas de cosechas. Además, los campesinos habían manifestado su inconformidad ante el pésimo servicio de esta aseguradora oficial. Cancelar los beneficios que obtenía la *nomenklatura* agraria por estos falsos siniestros representó una lucha intensa y desgastante. La medida no sólo afectó el poder político de ese grupo al interior de los ejidos, sino también sus beneficios económicos. Cuando el gobierno liquidó sus servicios, al inicio de los noventa, la aseguradora agraria registraba pérdidas por más de 1,500 millones de dólares. Parte de ese monto se lo apropiaron algunos tradicionalistas al promover el pago de siniestros inexistentes. La desaparición de la aseguradora oficial significó para ellos la pérdida de importantes beneficios económicos. Esto provocó una reacción formidable.<sup>83</sup>

Se creó una nueva entidad, Agroasemex. Con cargo al gobierno federal se subsidió el 30% de la prima del seguro; esto representó una erogación presupuestal superior a los 200 millones de dólares al año. Se cubrió ese costo con los ahorros conseguidos al cancelar las pérdidas ficticias. Esta medida permitió elevar el valor asegurado por Agroasemex del 70 al 90% de la cobertura, así como atender casi dos millones de hectáreas.

Una de las más significativas reformas al sistema financiero agropecuario fue el reordenamiento de Banrural, organismo que representaba elevados costos de operación a causa de su ineficiencia y de las crecientes corruptelas que se infiltraban entre su personal. Junto a la reestructuración de Banrural, se

procedió, como se ha dicho, a liquidar Anagsa. Esto representó que los asegurados dejaran de reportar falsos siniestros para pagar con las indemnizaciones adeudados contraídos con el Banco. Agroasemex se creó bajo criterios actuariales, al asegurar las inversiones realizadas por el productor: Así, dejaron de habilitarse aquellas hectáreas que reportaban siniestros recurrentes y que tanto mermaban el patrimonio de Banrural, en perjuicio de los fondos prestables para la capitalización del campo. Los productores ubicados en estas zonas fueron transferidos al Programa Nacional de Solidaridad.<sup>84</sup> El director de Banrural, Jaime de la Mora, servidor público de carrera ejemplar realizó esta delicada reforma con eficacia y honestidad.

Mediante convenios de concertación se inició el proceso de transferir empresas y actividades productivas propiedad del gobierno a organizaciones campesinas. Destacaron las transferencias realizadas en Chihuahua, Durango, Coahuila y Nuevo León. Se dio así un paso importante para fortalecer el control campesino sobre la producción, almacenamiento y distribución de sus productos.

### **Crédito a la palabra y cajas de ahorro**

A pesar del esfuerzo sostenido por varias generaciones a lo largo del siglo XX, el gobierno aún encontró mucha pobreza en gran parte del campo. La reforma constitucional buscó sentar bases para revertir esta situación inaceptable. EL mismo objetivo se propuso el gobierno al elevar los recursos para el campo, año tras año, y en términos reales. Sin embargo, la situación de pobreza extrema exigió introducir programas especiales para fortalecer la vida en comunidad, alentar la participación popular y elevar el nivel de vida. EL Programa Nacional de Solidaridad fue el conducto para pasar de los propósitos a los hechos. Se promovieron varios programas especiales, entre ellos el de crédito a la palabra, las cajas de ahorro, las empresas sociales y el apoyo a las mujeres campesinas.

Como antes se comentó, el Programa de Solidaridad para la Producción apoyó con recursos por hectárea a los productores más pobres. Se trataba de créditos a la palabra: confiar en la palabra empeñada por el campesino. No se solicitaba nada en garantía, no se cobraban intereses, sólo se requería el compromiso de palabra para canalizar los recursos. Se otorgaban apoyos hasta para tres hectáreas por campesino. Al principio se entregaron 150 pesos por hectárea; el segundo año la aportación creció a 300 pesos y al final superaba los 400 pesos. El principal problema radicó en que los montos eran insuficientes; en consecuencia, en una primera etapa sólo se apoyaban consumos; no obstante, al recuperarse los recursos y mantenerse en la comunidad, poco a poco se establecieron cajas de ahorro que iniciaron la canalización de créditos para la inversión; la recuperación del crédito a la palabra superó 90%; cuando de mujeres se trataba, la recuperación se situó casi siempre arriba de 95%.

Entre 1989 y 1994 se apoyó con crédito a la palabra a 1,072,182 campesinos en 1,864 municipios del país. Se formaron 2,115 cajas locales y alrededor de 120 cajas solidarias. La mayoría de estos mecanismos de ahorro y financiamiento informal se formó en municipios con alta y muy alta, marginación.

Estudios empíricos realizados en el campo mexicano han reconocido:

Este programa se convirtió en extremadamente importante para el sector ejidal, pues representaba 62% de todas las transacciones crediticias en el sector... favoreció a los pequeños productores".<sup>85</sup>

### **Lo que faltó. Los riesgos**

Los rezagos en el campo mexicano son tan añejos y tan grandes que para resolverlos no bastaron los cambios constitucionales, institucionales y organizativos impulsados por los propios campesinos y los grupos reformistas del gobierno. A pesar de los esfuerzos desarrollados entre 1992 y 1994, al final de la administración las reformas habían liberado iniciativas individuales y comunitarias, tanto en el aspecto económico como en el terreno político, pero no se habían alcanzado todas las metas de justicia y eficiencia para la que se diseñó esta reforma tan ambiciosa. El riesgo fundamental proviene de los ataques que los tradicionalistas ha seguido alentando en contra de las formas independientes de organización campesina. Sólo la acción decidida de los reformistas dentro del Estado y de las nuevas organizaciones independientes podría evitar la victoria de la contraofensiva tradicionalista.

En el aspecto económico, faltó fortalecer las nuevas instituciones surgidas para sustituir a las que en el pasado no funcionaron, sobre todo en lo referente al crédito para inversión y la asistencia técnica. Crédito y tecnología eran dos elementos fundamentales para que los campesinos pudieran participar en la introducción de aquellos cultivos que más beneficios les hubieran aportado dentro del TLC. Los riesgos en este terreno eran proporcionales a la magnitud de la tarea por realizar dada la limitada capacidad de las instituciones que en principio podían apoyarlas.

En cuanto a las instituciones vinculadas al necesario financiamiento al campo, quedó pendiente un reordenamiento de la operación de la banca estatal, con el fin de generar una estructura del segundo piso que apoyara formas de captación de ahorro, intermediación financiera y esquemas integradores.

Los campesinos participaron en el cambio de políticas, fueron sus actores. Las entidades transferidas y los proyectos emprendidos por los productores mostraron una viabilidad que derivaba del conocimiento y la experiencia campesinos.

Quedaron pendientes en la agenda la elaboración de una ley que atendiera al desarrollo rural en su conjunto, así como reformar o derogar otros ordenamientos, como sucedió en el caso de la Ley de Asociaciones Ganaderas.

La reforma debió incluir modificaciones a la Ley de la Administración Pública Federal, para crear una dependencia que centralizara y coordinara el quehacer de conjunto de las instituciones involucradas en el desarrollo rural. En buena medida, esto pudo haber surgido como consecuencia de la promulgación de una ley integral para el desarrollo rural.

Reitero que el riesgo más grande para el avance de la justicia en el campo está en el resurgimiento de los antiguos beneficiarios de los métodos de control y clientelismo: los miembros de la *nomenklatura* agraria. Ellos han aprovechado los efectos de la crisis económica de 1995 para presentarse como redentores de viejas demandas campesinas; han sabido promover la añoranza por los viejos métodos.

La movilización y organización campesina durante los últimos 20 años, reforzada por los comités de Solidaridad, pueden ser un valladar a estas tendencias restauradoras de viejos privilegios y controles políticos. La batalla a favor de la libertad y la justicia en el campo aún no está resuelta.

1. Secretaria de la Reforma Agraria. *La transformación agraria. Origen, evolución y retos* México: SRA, 1997, Volumen I, Capítulo m: "La Reforma Constitucional de 1992".
2. Ibid.
3. Ibid., Capítulo V.
4. "Mensaje de toma de posesión", en "El cambio asegura nuestra permanencia como Nación", Presidencia de la República, p. 41
5. Luis Téllez, *La modernización del sector agropecuario y forestal*, México: FCE, 1994. Introducción
6. Véase el resultado de la Encuesta ingreso-gasto de los hogares para 1984, citado en Luis Téllez, op. cit., Capítulo I.
7. Datos de la Encuesta nacional de productividad agropecuaria, citados en Ibid.
8. "Firma de Convenios de Concertación Social y Reunión de Intercambio de Experiencias de Concertación en el Medio Rural". México: SARH. 1989. p. 12.
9. Ibid., pp. 14-15. 10.
10. Ibid., p. 16.
11. Gustavo Gordillo. *Más allá de Zapata. Por una reforma campesina*. México: Cal y Arena. 1993. p. 16.
12. "Carta de Unidad Campesina". en "Congreso Agrario Permanente. Memoria". p. 16. s/f.
13. Ibid., p. 35.
14. "Acuerdo Nacional de Concertación para la Reactivación Económica del Campo". Firmado el seis de enero de 1990 en Veracruz. Veracruz.
15. "Primer Informe de Gobierno", en *México Cívico: los Mensaje de Carlos Salinas de Gortari ante el Congreso de la Unión*, México: Rayuela Editores, 1994
16. Ibid,
17. "Tercer Informe de Gobierno", en Ibid.

18. "Exposición de motivos. Decreto que reforma el artículo 27 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos", p. XVIII.
19. . Ibid.. pp. XVIII-XIX.
20. 20. Ibid.. p. XXVIII.
21. 21. Ibid.. p. XXVIII
22. **Ibid.**, p. XXXII
23. Para el detalle sobre la opinión de cada una de las organizaciones del CAP y su postura final respecto a la reforma, véase SRA, op. cit., Capítulo 3.
24. Ibid.
25. José Luis Calva, la *disputa por la tierra. La reforma del artículo 27 y la nueva Ley Agraria*, México: Editorial Fontamara, p. 104.
26. 26. Ibid., p. 66.
27. Ibid., pp. 66-68.
28. Ibid
29. Ibid., p. 68
30. Warman, Arturo. "La reforma del artículo 27 Constitucional", Perfil de *La Jornada*, 8 de abril de 1994.
31. Gustavo Gordillo, op. cit., p. 163.
32. 32. Ibid., p. 184.
33. "Carlos Salinas de Gortari: Diez Puntos para dar Libertad y Justicia al Campo Mexicano". SRA. 1991.
34. Ibid., p. 8
35. Ibid., pp. 8-9
36. 36. Ibid., p. 10.
37. 37. Ibid., p. II.
38. . Ibid.. p. **16**
39. Secretaría de la Reforma Agraria, op. cit., Capítulo 3
40. 40. Ibid.
41. "Encuentros Nacionales de Organizaciones Económicas Campesinas. Memoria" Confederación Nacional Campesina, 1995, p. 15.
42. Ibid., pp. 21-22.
43. Ibid., p. 20.
44. Ibid., p. 35.
45. Ibid., pp. 35-36.
46. 46. Ibid., p. 37.
47. Sergio García Ramírez. "La jurisdicción agraria". en R. Valdés y I. Ellas Romero Apis *La Modernización del Derecho Mexicano*. México: Editorial Porrúa. 1994.
48. SRA, op. Cit., Capítulo 5.
49. . Para una descripción del proceso de titulación véase *¿Qué es y cómo funciona el Procede? Testimonios*, México: Procuraduría Agraria, 1994
50. Ibid.. p. 13.
51. Ibid., p. 15.
52. Ibid., pp. 22-23.
53. Ibid., p. 26.
54. Ibid., p. 29.
55. Ibid.. p. 30
56. Ibid.. p. **44**
57. Citado en *Lucio Blanco, Tamaulipas. Crónica*, México: Procuraduría Agraria, 1994.
58. Recibieron certificados los integrantes de doce ejidos en Campeche: Lechuga, Rodolfo Fierro, La Libertad. Kilómetro 36, Nuevo Progreso II, Melchor Ocampo, Moch-Cohuo, Chekubul.
59. . "*¿Qué es y cómo funciona el Procede?*", p. 61.
60. *Crónica del Gobierno de Carlos Salinas de Gortari. Sexto Año*, México: FCE, 1994 61. Luis Téllez, op. cit., Capítulo V
61. *Luis Téllez, op. Cit., Capítulo V.*
62. *Segunda entrega Nacional de Certificados y Títulos Procede. Seguridad Jurídica en la Tenencia de la Tierra*. México: INEGI, 1994.
63. Para 1997 ascendían a 169,000 mujeres, 17.5% del total de ejidatarios en el Programa. Un poco más de la mitad era ejidataria, la tercera parte avecindada y casi el 10% era Posesionaria. Ibid.

64. . Las encuestas están detalladas en Ulises Beltrán, "La Opinión. La política social del gobierno y la opinión pública", en Arturo Warman, *La Política Social en México*, 1989-1994, México: FCE, 1994. Los rangos de confiabilidad estadística de las encuestas son de +/- 3%.
65. Alain de Janvrey, O. Oordillo y E. Sadoulet, *Mexico's Second Agrarian Reform, Household and Community Responses*, San Diego: University of California, 1997, pp. 32-33.
66. Ibid" Capítulo 5.
67. "Encuentros Nacionales de Organizaciones Económicas Campesinas. Memoria", op. cit., p. 114.
68. Ibid., p.115.
69. . Ibid.. p. 212.
70. Luis Téllez señala: "El balance de las concesiones que se otorgaron México y los Estados Unidos resulta favorable para México, en reconocimiento de la asimetría que existe entre los sectores agropecuarios de ambos países. La categoría de desgravación inmediata de los Estados Unidos engloba 61% de las importaciones procedentes de México, mientras que la misma categoría en el caso de México engloba 35% de las importaciones procedentes de los Estados Unidos. Por el contrario, México incorporó en las categorías de desgravación larga y extralarga 60% de las importaciones de los Estados Unidos, mientras que dicho país situó en desgravación larga y extralarga 33% de las importaciones procedentes de México. En las negociaciones entre México y Canadá quedaron excluidos los productos lácteos y los productos avícolas". Luis Téllez, op. cit.. Capítulo III.
71. "Primera Asamblea Nacional de Presidentes Ejidales", CNC, 6 de enero de 1993
72. "Reunión del Consejo Rural Nacional", CNC, 24 de febrero de 1993.
73. . Los 10 principales cultivos fueron maíz, frijol, arroz, trigo, ajonjolí, cártamo algodón, semilla, soya, cebada y sorgo. Fuente E. Z. P., Primer Informe, Anexo, p. 79
74. Fernando Benítez, *Relato de una vida. Conversaciones con Carlos Hank González*, México: Océano, 1999, pp. 367-370.
75. En México se decidió entregar los apoyos directos a quienes hubieran sembrado los tres años previos maíz, frijol, trigo, algodón, soya, sorgo, arroz y cártamo. En los Estados Unidos los apoyos se otorgan a trigo, maíz, arroz, sorgo, cebada, avena y algodón. En Canadá a trigo, maíz, avena, cebada y soya. En la Comunidad Europea a trigo, maíz, girasol y soya.
76. Citado en Luis Téllez, "Campo", en Arturo Warman, *La Política Social en México*, 1989- 1994, op. cit.
77. Ulises Beltrán, op. Cit
78. Citada en Lucio Blanco, *Tamaulipas. Crónica*, olí. cit., p. 27.
79. 79. A. de Janvry, et al., op. cit., p.22.
80. Citado en Luis Téllez, op. Cit
81. *Mexico, poverty assesment*. World Bank, 1999.
82. Con este avance, para fines de los noventa, el secretario de la Reforma Agraria, Arturo Warman, dio fin al rezago agrario
83. Entre los priístas que pedían mi expulsión del Partido en 1996 estaba un dirigente agrario que participó en un escandaloso fraude rural. Perdería la elección a gobernador por su estado. Los Votantes lo rechazaron por su mal comportamiento.
84. L. Téllez, op. Ci
85. A. de Janvry, et al., op. cit., pp. **105 y 111**

## **LA JUSTICIA PARA LOS PUEBLOS INDIOS: UN RECLAMO ANCESTRAL**

Hacia noviembre de 1987, durante la campaña presidencial, sostuve un diálogo con indígenas en la rivera del lago de Pátzcuaro, en Michoacán. Éste fue uno de los once encuentros con grupos indígenas que formaron parte de mi recorrido. También dialogué con ellos en Oaxaca, Chihuahua, Sonora, Yucatán, Chiapas, Nayarit, Estado de México y Veracruz. Recuerdo en particular la entrevista con los Tarahumaras, junto al lago Arareco, en Chihuahua. Mis interlocutores hablaban en forma pausada, con palabras cordiales y claras. Apreciaban el diálogo pero exigían respuestas puntuales. No más declaraciones sino hechos. Entendí su reclamo. Destacó su queja por los abusos de la justicia penal. En otra reunión Angela Benito, una mujer náhuatl de San Luis Potosí, me dijo en su lenguaje conciso y poético: "Guarda en tu corazón lo que a nosotros nos duele. Queremos justicia y respeto".

Ofrecí respeto a sus organizaciones y respuestas libres de paternalismos, Manifesté mi admiración por la persistencia en sus costumbres y por su sentido comunitario, Me gravé la expresión puntual de los Tepehuanes: "Nosotras, organizados estamos, por eso vivimos", Su reclamo y su lucha no eran nuevos para mí: al principio de los ochenta había convivido con los indígenas de la Huasteca potosina, en la comunidad de La Lima, cerca de Ciudad Valles. A partir de esa experiencia y de los diálogos sostenidos durante mi campaña pude confirmar que su demanda era urgente. Había que acelerar el paso.

Para hablar de los pueblos indígenas de México es necesario tener presentes las condiciones que han enfrentado en diferentes etapas de nuestra historia, así como las diferencias que singularizan a cada uno de los grupos establecidos a lo largo del país.

### **Una historia de abusos y desigualdad**

Bajo el dominio colonial la población indígena fue subordinada y colocada legal y explícitamente en condiciones de explotación y desigualdad frente al resto de los actores sociales. El territorio de las comunidades indígenas fue restringido en forma severa para propiciar que la economía indígena se integrara al nuevo mercado y que la fuerza de trabajo se incorporara a las propiedades y empresas de criollos y españoles. Durante la época colonial la relación entre las comunidades y el Estado, indirecta y corporativa, provocó la aparición de "caciques" mediadores. **1** La población original de indios se vio mermada de manera dramática por el trabajo excesivo y las epidemias traídas del Viejo Continente. La población indígena prácticamente desapareció. El 5 de diciembre de 1810 al inicio de la lucha por la independencia, Don Miguel Hidalgo expidió el primer decreto agrarista:

Por el presente mando a los Jueces y Justicias del distrito de esta Capital, que inmediatamente procedan a la recaudación de las rentas vencidas hasta el día por los arrendatarios de las tierras pertenecientes a las Comunidades de los Naturales, para que enterándolas en la Caja Nacional, se entreguen a los Naturales las tierras para su cultivo, para que en lo sucesivo (no) puedan arrendarse, pues es mi voluntad que su goce sea únicamente de los Naturales en sus respectivos pueblos.**2**

La participación de los indígenas en las luchas por la independencia no corrigió la situación y en algunos aspectos la agravó. Las comunidades indígenas perdieron su personalidad jurídica y enfrentaron leyes discriminatorias en contra de sus lenguas originales. A mediados del siglo XIX las Leyes de Reforma, liberales y federalistas, abolieron las comunidades agrarias indígenas, al equiparar sus tierras con las propiedades de clero para promover el ingreso de éstas al mercado. Al final del XIX, y bajo el porfiriato, las teorías evolucionistas propiciaron el surgimiento de una política orientada a "acelerar" la extinción de los pueblos indígenas. En ese contexto la desigualdad se acentuó. Los indígenas, sólo por serlo, tenían que enfrentar dificultades adicionales, a veces insalvables, para mejorar su posición individual y colectiva.

La Revolución de 1910, precedida por levantamientos indígenas que más tarde incorporaron sus contingentes a los ejércitos y programas revolucionarios, introdujo cambios fundamentales para los pueblos

indígenas. En el terreno ideológico se impuso una valoración positiva de la herencia indígena. Asimismo, se aceptó una responsabilidad con el componente indígena de la sociedad, aunque en general tuvo expresiones paternalistas. La recreación de las comunidades agrarias por la vía de la restitución o de la dotación ejidal permitió restablecer de manera parcial las bases territoriales de los núcleos indígenas del país. Al terminar la etapa armada de la Revolución se hicieron grandes esfuerzos por llevar la educación y la escuela a las zonas indígenas. De hecho, el indigenismo de la Revolución mexicana se expresó como tarea educativa.

De 1910 a 1988 la concepción del indigenismo evolucionó como consecuencia de la discusión que se fortaleció a partir de la Revolución. Del integracionismo propuesto por don Manuel Gamio se pasó al integracionismo comunitario y cultural de don Alfonso Caso, después don Gonzalo Aguirre Beltrán introdujo la idea de la aculturación, luego surgieron el indigenismo campesinista y el etnodesarrollo, y finalmente el indigenismo participativo.<sup>3</sup>

A pesar de los esfuerzos realizados a lo largo del siglo XX por el gobierno y la sociedad civil, y del reconocimiento internacional al trabajo realizado en México, los avances fueron insuficientes, en parte porque pocas veces se contó con la gente adecuada para trabajar con los indígenas en sus diferentes regiones. Los pueblos indígenas no quieren que se les idealice. Exigen el reconocimiento y la comprensión de sus formas de vida, para que en función de ellas se les planteen propuestas realistas; saben que no es posible superar en poco tiempo una larga historia de marginación y de injusticia. Ellos han preferido crecer y sumarse al desarrollo pero permanecer como indios. En éstos, que son sus términos, mi gobierno buscó responder a sus reclamos.

### **Respuesta organizativa**

La desigualdad que afecta a los pueblos indígenas es un fenómeno estructural e histórico. No es una realidad condicionada por la falta de integración de los indígenas a la sociedad. Al contrario: se deriva de una integración desigual y que ha resultado desventajosa para ellos. Esa desigualdad se expresa tanto en las relaciones de poder político, como en las de orden económico, ideológico y cultural. En todas hay intermediarios de distintos tipos que en alguna medida las monopolizan y que capturan excedentes en su propio beneficio.

Ante las condiciones adversas que han enfrentado, los pueblos indígenas han respondido con acciones orientadas a fortalecer su organización social. Para sobrevivir, sus formas de lucha han colocado el acento en la corresponsabilidad y la prestación obligatoria de servicios en beneficio de la comunidad. También han conformado instituciones para redistribuir sus recursos, bienes, fuerza de trabajo y excedentes económicos individuales. Se extendió la solidaridad entre ellos, expresada en diversas formas. Su lucha inicial fue por la tierra. Su organización evolucionó hacia aspectos específicos, como la defensa de derechos y recursos.

En particular, para finales del siglo XX el énfasis de su esfuerzo estaba en la organización para los aspectos productivos. Por eso mi administración consideró que las acciones de gobierno debían concentrarse en el apoyo a las organizaciones de productores, sin olvidar al fortalecimiento de sus culturas.

Durante mi campaña, el mayor reclamo de los pueblos indígenas fue por la justicia. En particular, demandaban que sus derechos individuales y colectivos fueran reconocidos en la ley, que cesaran las aprehensiones injustificadas, que sus problemas agrarios fueran resueltos y que la impartición de justicia se realizara tomando en cuenta sus costumbres.

También exigían que el gobierno atendiera sus problemas con la participación clara, abierta y definitiva de sus pueblos. Asimismo, solicitaban el incremento de los recursos que eran destinados a impulsar el desarrollo de sus regiones, pero de manera insistente señalaban que querían administrarlos ellos mismos.<sup>4</sup>

Los indígenas en México han vivido al margen de la equidad y el bienestar que la Constitución de 1917 exige para todos los mexicanos. El principio de la igualdad ante la ley, esencial para la convivencia, no siempre se ha cumplido para ellos. Esta situación era y es incompatible con el proyecto modernizador del país, que sin duda alguna implica el reconocimiento de la diversidad cultural.

Era urgente impulsar un proceso de cambio a la legislación federal y de los estados, así como idear

nuevas formas de trabajar con ellos para el beneficio de sus pueblos. Pero llevar a cabo estos proyectos exigía vencer las inercias adversas a los pueblos indígenas. Una de esas inercias tiene que ver con la opinión, errónea pero muy frecuente, de que las culturas de los pueblos indígenas son un obstáculo para su desarrollo.

Fue por este motivo que mi gobierno planteó crear una legislación que se adecuara de manera progresiva a las condiciones de esos pueblos ya la realidad nacional. Además, los cambios tenían que tomar en cuenta un contexto internacional de reflexión y discusión sobre las implicaciones de la diversidad cultural dentro de cada país. El gobierno entendía bien que los pueblos indígenas no aspiraban a recibir un trato de excepción, sino a la igualdad en el acceso a las oportunidades ya decidir ellos mismos su futuro. Esos pueblos demandaban el derecho a la diferencia cultural, a ser indígenas sin renunciar a ser mexicanos.

### **La población indígena**

Aunque en México prácticamente no existen indígenas "puros", el XI Censo General de Población levantado en 1990 reveló que de los 81.25 millones de habitantes que conformaban la población total del país, 5.23 millones de personas mayores de cinco años hablaban alguna lengua indígena. A esta cifra había que agregar los 1.13 millones de niños menores de cinco años cuyos padres eran hablantes de alguna lengua indígena, lo que daba un total de 6.36 millones. Desde un punto de vista lingüístico, para 1990 casi el 8% de los mexicanos eran indígenas. Sin embargo, este criterio es insuficiente. Para identificar a los pueblos indígenas, la Organización Internacional del Trabajo establece tres características fundamentales: que el grupo descienda de alguna de las comunidades que habitaron originalmente el territorio; que en ese grupo se conserve un número importante de instituciones sociales tradicionales; que los individuos se reconozcan como indígenas.<sup>5</sup>

Con estos criterios, a partir de los datos censales se estimó para 1990 una población indígena de 8.7 millones de mexicanos, el 10.7% de la población total del país.<sup>6</sup> Corroboramos que la población indígena ha crecido cuando menos al mismo ritmo que el resto de la población, si no es que a una tasa mayor.<sup>7</sup> Al final del siglo XX, la población indígena mexicana representaba el 30% de la población indígena del continente americano.<sup>8</sup>

### **Las reformas legislativas**

El 7 de abril de 1989 apenas iniciado el sexenio, empezó el proceso de reforma legislativa para el reconocimiento de los derechos de los pueblos indígenas. En esa fecha se instaló la Comisión Nacional de Justicia para los Pueblos Indígenas de México. Formaban parte de la Comisión diversas personalidades comprometidas en el trabajo con los indígenas: Arturo Warman (como presidente), Gonzalo Aguirre Beltrán, Fernando Benítez, Guillermo Bonfil Batalla, Julieta Campos, José Carreño Carlón, José Dávalos Morales, José del Val Blanco, Leonel Durán Solís, Gustavo Esteva Figueroa, Jorge Fernández Souza, León García Soler, Andrés Henestrosa, Miguel Limón Rojas, Jorge Madrazo Cuéllar, Ofelia Medina, Salomón Nahmad Sitton, Luis Ortiz Monasterio, Luis Reyes García, Carlos Rojas Gutiérrez, Mari Carmen Serra Puche, Rodolfo Stavenhagen, Carlos Tello Macías, Luz Ma. Valdez de Montaña y Guillermo Espinosa Velasco (como secretario técnico).<sup>9</sup>

El día que se instaló la Comisión expresé

La igualdad a la que obliga la Constitución y la ley, y que es obligación del gobierno velar por su cumplimiento, no ha alcanzado a ser efectiva para la mayoría de los indígenas. Sin ella no puede existir ni el progreso ni la democracia; menos aún la libertad... Las condiciones étnicas y lingüísticas, culturales y económicas de los grupos indígenas necesitan encontrar el reconocimiento apropiado en los requerimientos de impartición de justicia; significa tomar en cuenta las desigualdades en las que se encuentran para hacer efectiva la ley con la incorporación de las formas tradicionales de organización y también de impartir justicia... México es una sociedad compleja y diferenciada, pero pocas veces reconocemos que también es una sociedad de etnias, culturas y lenguas diferentes. La unidad de los mexicanos, probada en la historia, no ha sido ni podrá suponer la homogeneidad, la unanimidad, la destrucción de los vínculos más íntimos con la familia, con la comunidad de origen, de tradiciones, de modos de ver y entender la vida...se requiere de la acción corresponsable, que debe contribuir al

esfuerzo contra la discriminación, la inseguridad e indefensión de los pueblos indígenas.<sup>10</sup>

A continuación, afirmé:

Recojo con interés la propuesta de elevar a rango constitucional el reconocimiento de las comunidades indígenas. Si algún mexicano tiene que reconocerse en, y ser reconocido por la Constitución, es precisamente el indígena... Y también sumaremos el esfuerzo del gobierno de la República a la promoción de una más intensa actividad internacional en la defensa de los intereses y también de los derechos históricos que corresponden a los pueblos indígenas.

Durante los debates realizados entre los integrantes de la Comisión, se propuso que la enmienda constitucional incluyera varios puntos fundamentales: la declaración del carácter pluricultural del Estado mexicano; el reconocimiento al derecho inalienable de los grupos indígenas a la preservación y el desarrollo de sus culturas, lenguas, usos y costumbres; el compromiso de que, conforme a la ley reglamentaria emanada de la reforma constitucional, la competencia para legislar en materia indígena sea responsabilidad, en buena medida, de los estados; la declaración de que el juzgador debe tomar en cuenta las prácticas y costumbres de los indígenas, tanto en lo relativo al procedimiento como al resolver el problema de fondo; la necesidad de que recaiga en los estados la obligación de armonizar las leyes locales con las prácticas y costumbres jurídicas de los pueblos indígenas.<sup>11</sup>

La propuesta evitaba colocar a los pueblos indígenas en una posición jurídicamente privilegiada o limitada en relación a los demás grupos de la sociedad. Partía del principio de que los indígenas mexicanos gozan de la protección general de las leyes del país, pero insistía en la necesidad de que esas leyes reconocieran sus rasgos específicos. Era una propuesta que no pretendía ofrecer una solución definitiva, sino dar un paso inicial en el complejo proceso de garantizar la igualdad de los indígenas ante la ley.<sup>12</sup>

De manera simultánea, se emprendieron acciones a nivel internacional. El día 27 de junio de 1989, la Asamblea General de la Organización Internacional del Trabajo aprobó el convenio 169, conocido como "Convenio sobre pueblos indígenas y tribales en países independientes", primer instrumento jurídico internacional relativo a los derechos de los pueblos indígenas. En septiembre de 1990 México ratificó el Convenio 169 de la OIT, y conforme a lo dispuesto entraría en vigor en septiembre de 1991. Aquí es importante señalar que más de un lustro después ni la ONU ni la OEA habían aprobado un convenio sobre derechos indígenas, a pesar de que los dos organismos habían venido elaborando sus respectivas declaraciones durante varios años.

Luego de someterla a una consulta pública, el 7 de marzo de 1990 la Comisión Nacional de Justicia para los Pueblos Indígenas de México me entregó una propuesta de reforma al artículo 4°. Constitucional. A partir de esa fecha se expresaron otros puntos de vista sobre las implicaciones de una reforma como la que planteaba la propuesta de la Comisión. Existían puntos de vista divergentes al respecto, en particular entre legisladores del PRI y del PAN. Se inició así una larga etapa de deliberación

#### **La reforma del artículo 4. ° de la Constitución**

Tomando en cuenta los puntos de vista surgidos de aquel debate, el 7 de diciembre de 1990 envié una iniciativa de reforma al artículo 4°. El 3 de julio de 1991, después de una intensa discusión, la Cámara de Diputados la aprobó con 272 votos a favor, dos en contra y 50 abstenciones del Partido Acción Nacional. En diciembre del mismo año, la Cámara de Senadores aprobó la reforma por unanimidad. Así, el 28 de enero de 1992 se promulgó la reforma al artículo 4.° constitucional, luego de haber sido aprobada por los congresos estatales. Aquí es necesario reconocer que los partidos de izquierda contribuyeron de manera importante a la aprobación de la reforma; basta recordar que el PRD había presentado su propia iniciativa de reforma y que durante el proceso decidió retirarla.

El nuevo párrafo primero del artículo 4.° estableció:

La Nación mexicana tiene una composición pluricultural sustentada originalmente en sus pueblos indígenas. La Ley protegerá y promoverá el desarrollo de sus lenguas, culturas, usos,

costumbres, recursos y formas específicas de organización social y garantizará a sus integrantes el efectivo acceso a la jurisdicción del Estado. En los juicios y procedimientos agrarios en que aquéllos sean parte, se tomarán en cuenta sus prácticas y costumbres jurídicas en los términos que establezca la Ley.

De esta manera la Constitución mexicana se convirtió en la primera que en América Latina recogió el término "pueblos" para referirse a los indígenas. La reforma se ubicó en el Capítulo de Garantías Individuales y Sociales de nuestra Carta Magna, lo que permite el ejercicio del derecho de amparo en los casos en que no se respete lo que ahí establece la norma suprema. Esto fortalece la observación en México del Convenio 169 de la OIT, pues al tratarse de un convenio internacional ratificado por la Cámara de Senadores posee una jerarquía jurídica superior a la de cualquier otra norma local, con excepción de la norma constitucional; sin embargo, no da lugar al ejercicio del derecho de amparo.

La tierra tiene un papel fundamental en la vida de los pueblos indígenas. El 6 de enero de 1992 se promulgó la reforma al artículo 27 Constitucional, cuyo nuevo ordenamiento incluye los derechos agrarios de las comunidades indígenas. El nuevo artículo 27 contempla la necesidad de preservar el proceso de restitución, diseñado para recuperar las posesiones de las que fueron despojados los campesinos a lo largo del tiempo. De esta forma, la ley prevé la obligación de incluir, en el proceso de restitución, dotaciones, reconocimientos y titulación de bienes comunales.

En su fracción VII, párrafo segundo, el artículo 27 señala: "...la ley protegerá la integridad de las tierras de los grupos indígenas".<sup>13</sup>

La nueva Ley Agraria, reglamentaria del 27 constitucional, promulgada el 26 de febrero de 1992, establece en su artículo 106: "...las tierras que correspondan a los grupos indígenas deberán ser protegidas por la autoridad, en los términos de la ley que reglamenta el artículo 4.º y el segundo párrafo de la fracción VII del artículo 27 Constitucional".

La Ley Agraria señala también la obligación de que los tribunales agrarios tomen en cuenta las costumbres y usos de los grupos indígenas en la solución de asuntos agrarios, mientras no se afecte derechos de terceros ni se contravenga lo dispuesto en la propia ley. Asimismo, se estipula que el tribunal deberá asegurar que los indígenas cuenten con traductores en todos los casos en que sea necesario.

En materia educativa, y como consecuencia de la reforma de 1993 al artículo 3.0 constitucional, la Ley General de Educación reconoce que una de las finalidades del proceso educativo es promover, mediante la enseñanza del español, una lengua común para todos los mexicanos, sin menoscabo de la obligación de proteger a las lenguas indígenas. Además, el artículo 38.º de esta ley establece que la educación básica deberá adoptarse a las formas lingüísticas y culturales de cada uno de los pueblos indígenas, a diferencia de la ley vigente entre 1973 y 1993, que establecía el uso de contenidos y materiales homogéneos para toda la población escolar.<sup>14</sup>

### **La justicia**

Durante mucho tiempo un buen número de comunidades indígenas han vivido sujetas a su costumbre jurídica y en términos formales al derecho positivo. Esta dualidad jurídica no podría resolverse sólo con invocar la vigencia del derecho positivo, pues a menudo la aplicación del derecho indígena ha servido para mantener la paz interna de las comunidades; además en ocasiones la aplicación del derecho positivo adolece de serias deficiencias que suelen convertirlo en instrumento al servicio de quienes obstaculizan el desarrollo de estos pueblos.<sup>15</sup> Por esa razón era urgente promover dos acciones: impulsar el estudio del derecho indígena, y aliviar la injusticia provocada por la dualidad jurídica vigente y por las dificultades surgidas en casos concretos, casi siempre relacionadas con el desconocimiento de la lengua o con la falta de una defensa eficaz.

De inmediato se procedió a formar defensores indígenas y traductores. Asimismo, se apoyó el surgimiento de organizaciones civiles orientados a la prestación de servicios de defensoría y asesoría en las regiones indígenas, sobre todo en los campos penal, agrario, laboral y civil. Se pusieron en marcha las

brigadas de conciliación agraria, cuyo objetivo era atender el rezago en ese campo, así como contribuir a superar los conflictos entre las comunidades y al interior de ellas.

Se puso particular cuidado a la liberación de presos indígenas. Entre los datos generales de los procesados y sentenciados no se precisaba si eran indígenas. Ante esto, se procedió a elaborar censos de presos indígenas para promover la atención de cada uno. Con estricto apego a la ley se procedió a la liberación de aquellos que habían sido injustamente encarcelados; durante mi administración obtuvieron su libertad casi ocho mil quinientos indígenas.<sup>16</sup>

Los conflictos agrarios eran la causa de la mayor parte de los juicios de carácter penal promovidos contra los indígenas. La falta de regularización de la propiedad agraria indígena se constituyó en una fuente inagotable de enfrentamientos al interior de las comunidades, así como entre éstas y otras comunidades, ejidos o pequeños propietarios. Las invasiones de tierra, los despojos parcelarios, los conflictos de linderos y el incumplimiento de resoluciones presidenciales eran un reflejo del rezago agrario.

Particular atención recibieron los problemas entre indígenas. Como método general de trabajo se eligió a la conciliación, a pesar de que en algunos círculos gubernamentales se consideraba que el esfuerzo resultaría infructuoso. Antes de la reforma de 1992, la Ley no contemplaba la conciliación como vía legal para solucionar este tipo de conflictos; la nueva Ley Agraria permitió formalizar las conciliaciones entre las partes.

Los resultados mostraron la gran disposición de los campesinos, indígenas o no, para conciliar: en el 70% de los casos atendidos hasta 1993 el procedimiento funcionó. En los seis años de la administración se resolvieron por esa vía 523 asuntos, que involucraron a 148,059 beneficiarios.

El largo conflicto entre las comunidades indígenas de Cocucho y Nurio, en la Meseta Purépecha de Michoacán, representa un caso memorable. El problema entre esas dos comunidades se había extendido por 40 años, según la documentación integrada en el expediente. Sin embargo, durante las pláticas los comuneros manifestaron que el conflicto tenía en realidad más de 300 años y había causado en las generaciones recientes un gran número de muertes. Marta Josefina Rodríguez realizó la conciliación. Para ello, dialogó con las viudas de cada pueblo. Las convenció de invitar a los familiares al padrinzago entre familias de los dos pueblos. Culminó con una fiesta en la iglesia. Así resolvió este centenario conflicto. Contó con el apoyo de Arturo Warman, Carlos Rojas y Guillermo Espinosa.

Un problema constante en la vida cotidiana de los indígenas era la falta de documentación del registro civil.<sup>17</sup> En el caso de los indígenas, las dificultades para obtenerla eran mucho mayores que para el resto de la población. El acta de nacimiento es indispensable para muchos trámites. Al avanzar el proceso de reforma al artículo 27 constitucional, nos percatamos de que para la asociación de inversionistas y campesinos se exigiría que todos ellos demostraran su personalidad jurídica para resolver legalmente cualquier diferencia que surgiera. Esto implicaba la presentación de esa acta.

Ante esto, en 1991 se iniciaron los trabajos para actualizar registros de nacimiento entre los miembros de las comunidades indígenas. De inmediato se detectó que los indígenas casi nunca podían cubrir los requisitos exigidos para obtener un registro, por lo que se iniciaron campañas específicas para facilitarles los trámites. De 1991 a junio de 1994 se presentaron 131,967 solicitudes, se obtuvieron 43,384 registros, se gestionaron 52,104 constancias de no registro y se obtuvieron 59,052 constancias de origen. Es necesario señalar que corresponde a los gobiernos de los estados normar y realizar el registro civil, por lo que se creó una campaña con características propias para cada estado.

Se dio un firme apoyo a organizaciones civiles defensoras de los derechos humanos de los indígenas.<sup>18</sup> Se acordó con las asociaciones dedicadas a esa actividad que la selección de los proyectos que recibirían apoyo se llevaría a cabo con su participación. Para generar una práctica transparente del uso de los recursos, se acordó la realización de auditorías semestrales. Más de 170 organizaciones no gubernamentales fueron apoyadas con recursos equivalentes a más de cinco millones de dólares.

### **Programas para los indios y por indios**

Las acciones a favor de los pueblos indios se desarrollaron mediante programas cuya operación giró en torno a dos ejes fundamentales: promover el libre desarrollo de las culturas indígenas y corregir la desigualdad que frenaba o inhibía sus iniciativas. Se trataba de apoyar los proyectos de los pueblos indígenas, de traspasar diversas funciones institucionales a sus organizaciones y colectividades, así como de coordinar los trabajos de las instituciones de gobierno y de la sociedad para ampliar la cobertura de atención a estos pueblos. 19 Los principios del programa de Solidaridad eran adecuados para llevar a cabo estas labores pues, de hecho, se inspiraron en las tradiciones de lucha de grupos populares, entre ellos los pueblos indígenas.

Para realizar la transferencia de las funciones institucionales, las instituciones mismas debían cambiar y centrarse en la definición de normas que permitieran el uso responsable de los recursos presupuestales. Pero esa transferencia tenía que realizarse por necesidad de manera paulatina.

Como principios generales de la acción gubernamental en materia indígena, el gobierno a mi cargo se propuso respetar la identidad, la cultura y la organización plural de los pueblos. Se reconoció su derecho a definir con libertad los objetivos, modalidades y plazos de sus proyectos de desarrollo. Así, la acción pública debía aportar recursos económicos y técnicos que apoyaran los lineamientos para el desarrollo escogidos por ellos, sin establecer distinción alguna por razones religiosas o políticas, pero siempre mediante el fortalecimiento de sus organizaciones, su autonomía y sus posibilidades de gestión. El proceso tenía que culminar el traspaso de obras materiales, recursos y elementos técnicos.<sup>20</sup>

Sin embargo, era claro que las carencias y rezagos, las barreras estructurales y el tratamiento desigual que frenaban el desarrollo de los pueblos indígenas y que se expresaban en sus demandas, no podían atenderse de manera inmediata en su totalidad, pues no existían los suficientes recursos económicos, técnicos y humanos para intentarlo. Por eso las acciones gubernamentales se plantearon como un paso importante hacia el logro de objetivos que debían ubicarse en un horizonte más amplio.

#### **Acciones a favor del desarrollo**

Uno de los propósitos estratégicos fue financiar en forma directa los proyectos productivos de las organizaciones y comunidades indígenas. Esto se llevó a cabo a través de los Fondos Regionales de Solidaridad (FRS). Los Fondos quedaron bajo la administración directa y la supervisión de las organizaciones y comunidades indígenas regionales. Los recursos provenían del Programa Nacional de Solidaridad. Las recuperaciones ingresaban a los Fondos para incrementar su capital y su autonomía.<sup>21</sup>

Mediante los FRS se promovió la participación activa de los pueblos indígenas y el establecimiento de agrupaciones de comunidades en cada una de las zonas indígenas. El objetivo era que esas agrupaciones actuaran como interlocutoras de las actividades que realizan las dependencias de gobierno.

La inversión canalizada a través de los FRS no pretendía, desde luego, suplir el financiamiento requerido para la reactivación del campo; su objetivo era apoyar el proceso de organización horizontal de los campesinos y su concurso en la producción. La forma de hacerlo era impulsar experiencias orientadas a la productividad. Estábamos conscientes de que el rezago y la marginación constituyen un obstáculo a la capacidad de los pueblos para absorber recursos de gasto e inversión. La corresponsabilidad gubernamental se expresaría mediante el acompañamiento a los Fondos durante las gestiones que tuvieran que realizar, sumaríamos presencia política con ellos para establecer nuevos espacios de negociación en los estados, promoveríamos a los Fondos en las comunidades, aportaríamos el apoyo técnico que las organizaciones solicitaran para la elaboración y realización de los proyectos y se apoyaría a los FRS con la infraestructura institucional de transporte y comunicaciones.

El 19 de marzo de 1990, en Xochiapa, Veracruz, ante la presencia de diversas organizaciones indígenas, anuncié la creación de 100 Fondos Regionales de Solidaridad con un monto inicial de 500,000 nuevos pesos cada uno (alrededor de 150,000 dólares). En esa ocasión señalé:

La decisión de a quiénes debe apoyarse con estos recursos dependerá de ustedes, de sus propias organizaciones. El respeto está en no imponer el programa y tampoco imponer a quién se va a beneficiar: Si queremos que tenga el sentido democrático que estamos promoviendo, tendremos

que respetar esta decisión última y final de la propia comunidad, de la propia organización. También la ejecución de los proyectos quedará bajo su responsabilidad. Ustedes tendrán que vigilar que se lleven a cabo de manera correcta, de manera ordenada, de manera honesta.

Con base en estos objetivos se constituyeron los primeros 78 FRS en un número igual de regiones indígenas. En 1991 su número llegó a 98; en 1992 a 128; en 1993 a 140 y en junio de 1994 a 142.<sup>22</sup> Para cada Fondo de Solidaridad se constituyó una Asamblea General de Representantes, como máximo órgano de decisión. En la Asamblea intervenía un delegado por cada organización participante en el Fondo. Las asociaciones regionales eligieron a dos representantes, además un delegado por cada una de las organizaciones que formaban esas agrupaciones regionales; esto con el fin de evitar que las decisiones se concentraran en las dirigencias.

Más allá de las representaciones meramente formales, el método de Solidaridad alentó una genuina movilización de los indígenas participantes, así como su activa deliberación para el manejo de recursos y proyectos. La movilización se dio de abajo para arriba.

La Asamblea aprobaba los recursos asignados a cada organización miembro, adecuaba el reglamento interno, nombraba al consejo directivo ya la comisión de contraloría social de Fondo, conocía y aprobaba los informes del mismo acreditaba la incorporación de nuevas organizaciones al Fondo y determinaba las sanciones que debían imponerse a cada organización que no cumpliera con los proyectos aprobados o que hiciera mal uso de los recursos.

Se dio una importante movilización de servidores públicos con un genuino compromiso con los pueblos indígenas. En un principio, el apoyo técnico lo aportaban trabajadores de distintas dependencias del gobierno, pero muy pronto se observó la necesidad de ampliarlo. Así, se formaron módulos de apoyo constituidos por personal seleccionado y contratado por el consejo directivo del Fondo; el monto dedicado a esta labor no podía exceder el 5% del recurso total de Solidaridad asignado.

Se desplegó un especial esfuerzo para recuperar los recursos dedicados a cada proyecto. Formalmente esa recuperación no tenía por qué procurarla el gobierno, pero de no haberse conseguido, las comunidades se hubieran vuelto dependientes de las acciones de la autoridad: esto era precisamente lo que se quería evitar. Por eso, una tarea fundamental fue generar una nueva actitud de las comunidades y de las dependencias de gobierno.

Al inicio de la experiencia, las comunidades y organizaciones desconfiaban de que en realidad se pusieran a su disposición los recursos financieros. En muchos casos, las comunidades sólo se convencieron de que el programa era real una vez que los Fondos habían recibido la asignación inicial de recursos. Aunque esta acción implicaba un cambio sustancial de actitud, el gobierno decidió asumirla.

### **La operación de los Fondos en la práctica**

El ánimo de los participantes en los Fondos Regionales se revitalizaba. Gregorio Díaz, miembro de la comisión financiera del consejo directivo del Fondo Regional de Solidaridad de Xochiapa, Veracruz, expresó en junio de 1991:

El presidente Salinas de Gortari dijo que no se cobraría interés, pero nosotros decidimos cobrar 100/0 anual para que no se devalúe nuestro dinero y no vayamos a descapitalizarnos.<sup>23</sup>

Don Gregorio añadió que los miembros de su comunidad se sentían "muy extraños" administrando los recursos, pues nunca antes habían sido ellos mismos la fuente de financiamiento. Al recordar que después de asignar recursos a distintos proyectos los habían recuperado, Antonio García Padilla comentó:

El presidente Salinas nos devolvió el cheque para que creáramos un fondo revolvente.<sup>24</sup>

Gerardo Báez Ricaño, de la Cooperativa Totonacapan de la región de Papanda, Veracruz, tras relatar cómo en su comunidad habían vivido tratando de realizar algunos proyectos sin conseguirlo, agregó:

A pesar de todo, un nuevo proyecto vino a darnos ánimos como grupo. Nace el Fondo Regional de Solidaridad en Papantla, y entonces el presidente del nuevo consejo administrativo de la Cooperativa Totonacapan solicitó asesoría al consejero representante de los fondos en el municipio.**25**

Así, la cooperativa solicitó ingresar al Fondo Regional; después de evaluar las necesidades de la organización, sus miembros pidieron un crédito por 68,800 pesos. Felipe Martínez, carpintero de la cooperativa, señaló:

Yo me figuro: si hacemos unos diez o doce portamodulares, un comedor, una recámara y un juego de sala, contando con el apoyo del director del INI, que ofreció prestarnos un camión con todo y chofer, podemos salir a vender a otras partes y buscar los clientes en lugar de estar esperando. Habiendo mercado, hay trabajo.**26**

En Tancanhuitz de Santos, San Luis Potosí, Fernanda Hernández Santiago (cuyo padre formaba parte de un grupo que adquirió un tractor con financiamiento bancario y que más tarde se incorporó al FRS) expresó en 1991:

Acudimos al Fondo Regional de Solidaridad para que nos prestara el dinero que le debíamos al banco, mismo que ahora le pagaremos al Fondo, pero con menos intereses, apenas la mitad de lo que nos cobraban allá.**27**

El crédito había sido de 60,000 pesos, recuperable en tres abonos anuales y con un interés de 7%. Rodolfo Hernández, chofer de tractor y socio del grupo, precisó:

Como nuestras tierras son muy difíciles de trabajar porque no son planas y tienen muchas corrientes de agua, sufríamos mucho para conseguir que alguien nos maquilara. Cuando por fin teníamos quien lo hiciera nos cobraba caro, por lo mismo que el terreno estaba disperejo. Ahora, con el tractor, la situación se compuso. Acordamos cobramos entre nosotros ya los vecinos de la comunidad una tarifa de 120 pesos por hectárea, la mitad de lo que saldría si viniera otra gente. De esa cantidad, 20 nuevos pesos son para mí en pago de mis servicios de operador, y el resto va a un fondo común que administra el tesorero del grupo y que se utiliza para darle mantenimiento al tractor...hasta hoy el vehículo sólo ha necesitado cambio de aceite, engrasado y pequeñas reparaciones del balero y la dirección; el motor está en buenas condiciones y cuidándolo creo que no será hasta dentro de unos ocho años cuando tengamos que hacerle arreglos mayores. Con todo, la maquinaria nos debe durar entre 20 y 25 años.**28**

El proyecto enfrentó muchas resistencias de la *nomenklatura* agraria, servidores públicos acostumbrados a controlar los recursos, los programas ya las propias comunidades. Algunos funcionarios del gobierno central se resistían a aceptar la decisión de que los propios beneficiarios controlaran los recursos; en los años siguientes, esos funcionarios pugnaron porque los miembros de los Fondos elaboraran sus proyectos, antes de que les fueran asignados los recursos. Eso significaba volver a los mecanismos gubernamentales tradicionales, que privilegiaban los proyectos que desde los escritorios se consideraban "importantes". Los funcionarios estatales consideraban inaceptable que los recursos no fueran asignados desde sus oficinas; afirmaban que eso debilitaría la gobernabilidad, pero seguramente creían que no podrían ofrecer cuotas de votos en los tiempos electorales. La nueva forma de trabajo provocó que las comunidades y organizaciones reunidas en los Fondos se esforzaran por elaborar proyectos después de recibir la primera asignación de recursos en las condiciones arriba descritas.

La falta de experiencias previas en el sector público con modelos similares de gestión del gasto público, el acelerado surgimiento de los FRS y el gran número de proyectos financiados por Solidaridad originaron una red administrativa tanto en las organizaciones como en el propio gobierno, pero esto no se convirtió en obstáculo.

En ese periodo, Beremundo Rodríguez, del Beneficio de Vainilla Alternativa en Papantla, Veracruz, señaló:

Nuestro deseo se llevó mucho tiempo, metimos solicitudes en diversas instancias, pero sólo nos daban largas, además de que teníamos problemas dentro de la unión de productores de vainilla a la que pertenecemos. Decidimos independizarnos y solicitamos apoyo al Instituto Nacional Indigenista. Después de casi dos años nos concedieron un financiamiento por 100,000 nuevos pesos para acopio de vainilla, a través de los Fondos Regionales de Solidaridad.<sup>29</sup>

Moisés Fernández, del Ejido Primero de Mayo, vainillero en esa misma región, expresó en 1991:

Ahorita todo el ejido está jalando parejo, otros se nos están adhiriendo tanto para el apoyo a la producción como para el beneficio. Sólo esperamos la cosecha para empezar a trabajar; tuvimos una producción baja en la temporada, pudimos vender 30 kilos de vainilla a 88 dólares y 300 a 82 dólares; todavía tenemos cerca de 80 kilos de vainilla de la mejor calidad. A ésa le estamos buscando buen precio, aunque nos tardemos, porque lo que se le gane va a ser para el ejido. No queremos malbaratarla, por eso nos estamos aguantando. Como ya pagamos nuestro adeudo con los Fondos, no hay tanta prisa. Tenemos pensada una producción de 50,000 esquejes, su precio actual es de 50 centavos cada uno; una vez plantados tardan tres años para producir vainilla. Le pusimos "alternativa" al beneficio porque nos ofreció una experiencia, nos abrió un camino... Antes vendíamos verde la vainilla, y vimos cómo iba creciendo el número de coyotes sin dejarnos ninguna opción. Ahora somos un grupo bien organizado y aunque seguimos perteneciendo a la Unión Regional de Productores de Vainilla, hemos logrado nuestro propio avance, al margen de acaparadores.<sup>30</sup>

Hacia 1992, en Nacajuca, Tabasco, existía un Consejo Permanente que representaba alrededor de 240 comunidades indígenas del estado. Ese año se les propuso a los miembros del Consejo integrarse al Fondo Regional de Solidaridad; al principio no quisieron participar. Diógenes Jiménez Martínez, miembro del Consejo, comentó que el movimiento iniciado por ellos en 1988 estaba encaminado a lograr el bienestar de las comunidades:

Pensábamos que si nos metíamos al Fondo dejaríamos las cosas al garete, porque no podríamos atender ni una cosa ni otra. Pero luego, al analizar las cosas más a fondo, decidimos mostrar lo que puede ser un trabajo organizado, en colectivo, y además contribuir a resolver el problema del desempleo.<sup>31</sup>

El 19 de diciembre de 1992, 33 comunidades de Nacajuca recibieron del Fondo de Solidaridad un crédito por 1 00,000 pesos, liquidables a tres años con un interés anual de 6%; tenían proyectado poner en marcha una fábrica de ladrillos a la que pensaban llamar "Mul Patan", que significa "Trabajo Unido" o "Solidaridad". Para Jiménez Martínez la expresión no formaba parte de una moda: "Es un componente fundamental de la tradición chontal, ya que por generaciones los indígenas hemos sido solidarios,"<sup>32</sup>

De 1990 a junio de 1994 los recursos de Solidaridad transferidos a las organizaciones y comunidades agrupadas en los FRS ascendieron a 306 millones de pesos.<sup>33</sup> A esta cantidad se agregaron 188 millones de pesos aportados por las organizaciones y comunidades, así como 42 millones de pesos de otras fuentes de financiamiento. Esto quiere decir que las organizaciones y comunidades aportaron el 35% de los 200 millones de dólares a los que ascendía el total de los recursos transferidos.

En 1994 participaban 4,613 organizaciones en 142 Fondos. Los FRS fueron la primera etapa del largo proceso de aprendizaje que le permitiría a las organizaciones indígenas incorporarse en nuevos términos a la producción en el campo.

Es importante destacar que la mayoría de las organizaciones que intervinieron en los Fondos de Solidaridad lograron aumentar su capacidad de gestión y tener voz propia en sus regiones. La existencia de los Fondos promovió la organización y movilización social en el campo, al poner a la orden del día diversos problemas que antes no aparecían en las mesas de negociación. Asimismo, la importancia de la nueva metodología se refleja en la dinámica de las organizaciones al plantear sus solicitudes, priorizar sus proyectos, ejercer los recursos y sustentar la representatividad de sus dirigentes. Otros programas de mayor impacto económico pudieron llevarse a cabo gracias a la estructura creada por los FRS.

### **Movilización indígena para controlar la producción y la comercialización**

Se introdujo un programa especial para apoyar a los indígenas productores de pimienta que desde fines de los setenta y durante los ochenta se habían movilizado para disputar a los intermediarios el control de su producto. Los indígenas conformaron organizaciones locales y regionales para desarrollar infraestructura, conseguir financiamiento y comercializar su producción. La llamada pimienta gorda (*pimenta officinalis*), un fruto que se recolecta en Tabasco, Veracruz, Puebla, Chiapas, Campeche y Oaxaca, se exporta principalmente a Europa. A nivel internacional, México es el segundo exportador de pimienta después de Jamaica.

Para 1990 casi ninguna de las organizaciones productora de pimienta había realizado operaciones directas con el exterior, debido a la falta de infraestructura, y de los permisos requeridos por un producto considerado forestal, en razón de que en México el arbusto de la pimienta no se cultiva, sólo se recolecta su fruto.

En septiembre de 1991 se efectuó la primera reunión nacional de productores de pimienta. Las 21 organizaciones participantes acordaron nombrar una comisión. Ese mismo año me reuní con ella para conocer sus planteamientos. **34** A través de la comisión, los productores solicitaban un millón de pesos para crear un fondo emergente que destinarían a impulsar la comercialización de su producto. El gobierno decidió apoyarlos a través del Programa de Solidaridad. Los productores utilizaron los recursos recibidos para acopiar y comercializar casi 192 toneladas de pimienta con un valor de 571,000 pesos. En poco tiempo podrían recuperar el 100% de la inversión. El margen de utilidad bruta, 700 pesos por tonelada, les permitió ampliar su infraestructura productiva.

En el ciclo siguiente los productores recibieron de Solidaridad dos millones de pesos adicionales, complementados con créditos de la banca comercial y de los Fondos de Solidaridad, así como con el pago de anticipos por parte de los compradores. En 1992 comercializaron 1,701 toneladas de pimienta, lo que representó más del 60% de la producción nacional. Pese a las condiciones adversas de un mercado saturado, no hubo repercusión negativa en los precios de venta, pues se pudo dosificar la oferta gracias a la infraestructura comercial con la que los productores contaban. Obtuvieron una utilidad bruta de 1,300 pesos por tonelada y pagaron el 100% del crédito.

En agosto de 1993 se constituyó la Unión Nacional de organizaciones productoras de Pimienta, la cual recibió 3 millones de pesos adicionales de Solidaridad, que la Unión empleó para capitalizarse. Ese año se comercializaron 1,021 toneladas de pimienta; las organizaciones obtuvieron una utilidad bruta de 1,900 pesos por tonelada. Pronto podrían pagar el 100% del crédito.

A fin de cuentas, el apoyo otorgado benefició a 13,379 productores, al constituirse un fondo para los años siguientes. Asimismo, la infraestructura creada les permitió acceder al mercado en condiciones favorables. La experiencia se convirtió en un ejemplo de cómo impulsar acciones eficaces para resolver los problemas que agobiaban a miles de indígenas en el país. Un modelo muy similar se utilizó más tarde en el caso del café.

### **Educación**

En 1992, las premisas que durante años habían orientado la educación bilingüe-bicultural seguían vigentes. Sin embargo, los frutos no eran los deseados. Algunos especialistas señalaron la problemática que impedía obtener mejores resultados.**35** Seguía habiendo acuerdo en un punto central: lo mejor era que los niños indígenas aprendieran a leer y escribir en su lengua materna y accedieran al español como segunda lengua, primero de manera oral y luego a través de la escritura. También había consenso en torno a otro aspecto fundamental: para educar al niño indígena convenía partir de los conocimientos adquiridos por él a través de su entorno cultural, lo cual implicaba que la escuela y el maestro debían conocer y respetar ese entorno. Esto exigía que los maestros fueran bilingües.

No había suficientes materiales didácticos; en particular, escaseaban los libros en la lengua original de los niños. Aquí conviene apuntar que este tipo de libros se habían elaborado en diferentes años; sin embargo, no se les dio continuidad y en muchos casos no se distribuyeron de manera adecuada. Por otra parte, la

mayoría de los maestros no sabían escribir en la lengua indígena que hablaban. Además, un grupo de expertos señaló que algunos maestros en efecto eran bilingües pero no hablaban la misma lengua que sus alumnos. Frente a maestros ejemplares, muchos acusaban un bajo perfil profesional y poco entusiasmo en el desempeño de su trabajo. Por si esto fuera poco, en las escuelas era, común el mal estado de instalaciones y mobiliario.<sup>36</sup>

En materia educativa, para hacer realidad la nueva ley educativa de 1993, se buscó que los niños indígenas tuvieran acceso a los conocimientos y habilidades fundamentales, tomando en consideración sus características culturales. Se actuó para mantener la unidad nacional sin ignorar el respeto a las diferencias.

Se dio preferencia a la elaboración de libros en lenguas indígenas para los dos primeros ciclos de educación primaria. En la mayoría de los casos, los autores fueron etnolingüistas que trabajaron en equipos asesorados por personal técnico de la Dirección General de Educación Indígena de la Secretaría de Educación Pública.

La primera versión de los libros se validó en campo; se incluyeron textos de maestros y padres de familia, que en su mayoría recuperaban literatura de tradición oral. La elaboración de libros de texto en lenguas indígenas jugó un papel estratégico no sólo en la tarea de elevar la calidad de la educación para los grupos étnicos sino también para establecer labores previas, como acordar con los maestros el alfabeto que debía utilizarse a partir de la propuesta de diversos grupos de lingüistas. En algunos casos ya existía una propuesta de alfabeto consensada por los hablantes.

Se alentó la participación comunitaria a través de la organización de reuniones con padres de familia y autoridades tradicionales indígenas, para reflexionar sobre las ventajas de una modalidad educativa bilingüe y sobre la atención de los niños en las comunidades. De esta manera se habilitó a la comunidad para certificar la correspondencia lingüística del maestro y los alumnos, así como para supervisar la permanencia del maestro en la comunidad.

Con este esfuerzo se elaboraron 124 libros. Esto permitió, al final de mi gobierno y el inicio del siguiente, llevar atención educativa bilingüe a 50 zonas interétnicas de 32 lenguas y apoyar a cerca del 90% de los niños indígenas que cursaban el primer ciclo de la educación primaria.

Conviene resaltar que los libros para el primer grado permitieron que los niños desarrollaran la expresión oral, mejoraran la pronunciación y adquirieran habilidades para la conversación, la comprensión, la lectura y la escritura. Asimismo, hicieron posible que los alumnos incursionaran en la literatura tradicional de sus pueblos.

En algunas regiones los padres de familia y las autoridades tradicionales se mostraron muy interesados en el desarrollo de la educación bilingüe intercultural y colaboraron de manera decidida con los maestros.

Hubo importantes avances en la educación bilingüe intercultural. La literatura en lenguas indígenas cobró auge en esos años y entre los escritores muchos eran o habían sido maestros bilingües.

Aunque se logró contar con libros de texto para muchas lenguas, quedó pendiente la tarea de elaborar vocabularios, gramáticas prácticas y materiales de lectura. Otra carencia notable radicó en la imposibilidad de contar, en el corto plazo, con maestros normalistas que hablaran la lengua de los niños y que quisieran permanecer en las pequeñas localidades. También se enfrentaron serias dificultades para atender a los niños que vivían en caseríos dispersos.<sup>37</sup>

### **Una cultura para la resistencia**

El desarrollo cultural de los pueblos indígenas es una parte sustantiva de sus acciones. Debe recordarse que aunque las culturas indígenas de México habían sido un tema central de la investigación académica, no se había dado el impulso necesario al quehacer cultural de las comunidades.

A lo largo de su historia, los pueblos indígenas de México han ejercido una constante resistencia política, económica y social. En esta lucha ha jugado un papel esencial la revaloración continua de sus

culturas; durante siglos, las comunidades han hecho suyos elementos culturales externos sin dejar nunca de reforzar sus propias tradiciones y de consolidar las actividades colectivas que expresan y renuevan su identidad.<sup>38</sup> La exclusión en todos los terrenos persistió para muchos de estos pueblos. Esto los orilló a la pobreza extrema, un problema que algunos han querido atribuir a las diferencias culturales.

Desde luego, los protagonistas fundamentales del desarrollo de sus culturas son los propios indígenas. Por eso se consideró que la acción gubernamental dirigida a brindarles apoyo debía ser determinada por ellos mismos. Así, en 1989 se creó un espacio institucional dedicado a la promoción del desarrollo cultural de los pueblos indígenas. El proyecto se llevó a cabo de acuerdo a los principios de Solidaridad, que consideraban prioritario fortalecer las capacidades de gestión de las comunidades para luego transferirles el control de las funciones y los recursos que antes fueron responsabilidad de las instituciones gubernamentales.<sup>39</sup>

Tarea fundamental del gobierno a mi cargo fue ampliar y consolidar el sistema de radiodifusión indigenista, que se inició en 1979 con la radiodifusora *La Voz de la Montaña* de Tlapa de Comonfort, Guerrero. Para 1988 este sistema contaba con 7 emisoras. El servicio que esas estaciones daba a los pueblos indígenas tenía un gran valor; la información general y las noticias nacionales eran transmitidas en lenguas indígenas y esto contribuía a fortalecer y preservar las lenguas mismas, un patrimonio cultural invaluable. Nosotros fortalecimos decididamente la participación directa de las comunidades y sus organizaciones en los programas radiofónicos, tanto en las transmisiones mismas como en el contexto de las comunidades ubicadas en las áreas de cobertura radial.

Entre 1990 y 1994 entraron en funcionamiento 8 nuevas emisoras financiadas con recursos del Programa Nacional de Solidaridad. Fueron instaladas en Guelatao, Ojitlán y Jamiltepec, en el estado de Oaxaca; Tancanhuitz de Santos, en San Luis Potosí; Zongolica, en Veracruz; Jesús María, en Nayarit; San Quintín, en Baja California, y Cuetzalan, en Puebla. En 1994 quedaron prácticamente instaladas un par de emisoras más: una en Etchojoa, Sonora, y otra en X'Pujil, Campeche. Estas 17 radiodifusoras permitían realizar transmisiones diarias en más de 28 lenguas indígenas; las emisiones llegaban a tres y medio millones de personas en 647 municipios de difícil acceso.<sup>40</sup>

Cabe destacar que el sistema de radiodifusión indigenista de México fue considerado por la Asociación Mundial de Radios Comunitarias como único en su tipo,<sup>41</sup> debido a su cobertura, la diversidad lingüística que involucraba y el hecho de que las emisoras produjeran ellas mismas su programación. Además, los indígenas participaban en todas las actividades que conforman el quehacer radiofónico, incluido el trabajo de campo en las regiones y comunidades. A menudo quienes laboraban en las emisoras también eran representantes de sus comunidades.<sup>42</sup>

Reina Ortiz Monasterio, indígena mixteca productora del programa "Nosotras las Mujeres", transmitido por la Voz de la Montaña, comentó:

[el programa comenzó a transmitirse] sin tener muchas cosas claras, porque nos enfrentamos con problemas de todo tipo. Para cubrir este espacio se requiere investigación de campo y de la asesoría de oficinas gubernamentales y de universitarios, pues, por ejemplo, si se va a hablar de cultivos, hay que consultar agrónomos, biólogos, técnicos... Si se habla de organización, vemos primero cuál es la que tiene la gente y de ahí partimos; para cuestiones de salud, siempre vamos a las comunidades a ver cómo se curan y con qué. Uno cree que la radio no consigue gran cosa. Pero vemos el entusiasmo de la gente que viene, nos deja recados y felicitaciones, aunque también quejas, que el marido las dejó, que les quieren quitar sus parcelas por el hecho de ser mujeres, problemas que no podemos resolver, pero que nos cuentan por la confianza ganada. Antes no nos permitían grabar sus opiniones y experiencias, ahora sí.<sup>43</sup>

En agosto de 1990, durante la Primera Semana de Solidaridad, anuncié en San Felipe del Progreso, Estado de México, la creación de un Fondo para promover, desarrollar, preservar y difundir el patrimonio cultural de los pueblos indígenas de manera conjunta con las instituciones de carácter federal estatal y municipal, en el marco del Programa Nacional de Solidaridad.

En 1991, el primer año de operación del fondo dio apoyo por un total de 5,425,000 pesos a 786

proyectos comunitarios, provenientes de 25 estados y seleccionados por jurados calificadores. Estos recursos sólo constituían un complemento adicional a los aportados por las propias comunidades y organizaciones, así como por las instituciones de cultura afines al programa.

En 1992 se descentralizó el programa hacia los estados, con el propósito de que las comunidades y organizaciones indígenas nombraran representantes que, conjuntamente con los funcionarios de las dependencias, recibieran los proyectos, los dictaminaran y decidieran cuáles debían recibir financiamiento. De acuerdo al método del liberalismo social, la responsabilidad del ejercicio de los recursos se puso en manos de los beneficiarios. Ese año se seleccionaron 889 proyectos comunitarios, que fueron apoyados con recursos de Solidaridad por un monto de 7,128,559 pesos. Los proyectos involucraron a poco más de 9,000 personas; destacó la participación de algunos miembros de los "consejos de ancianos" y otras autoridades tradicionales, cuya intervención a la hora de emitir los dictámenes se volvió fundamental para el buen uso del presupuesto.

En muchos casos, los trabajos de los Fondos Regionales de Solidaridad se vincularon con los proyectos del fondo creado para apoyar a la cultura. De acuerdo con Crescenciano Emigdio Rodríguez, miembro del consejo directivo del FRS de Amealco, Querétaro, a principios de 1993 estaban integradas 32 organizaciones de 30 comunidades ñaňhús (otomíes), las cuales contaban entonces con una bolsa de 1,561,000 pesos. Crescenciano opinaba "necesitaríamos mucho más para hacer todo lo que queremos porque todos quieren trabajar y hacer su dinerito". Enseguida, él mismo explicaba que había sido necesario establecer prioridades en los proyectos; la asamblea había determinado dar preferencia a los proyectos ya iniciados, como el de los alfareros de Yosi.

Don Crescenciano concluyó:

El rescate de nuestra cultura y el apoyo de los proyectos productivos de nuestros hermanos es una pequeña muestra de lo que podemos hacer los indígenas cuando nos dan la oportunidad. Podemos hacer mucho con poquito, por eso le decimos a nuestras autoridades que no nos olviden.<sup>44</sup>

En 1993 se trabajó con algunos grupos migrantes de indígenas mixtecos y zapotecos radicados en los Estados Unidos, para enseñar música tradicional a sus niños; el proyecto sirvió para que esos grupos fortalecieran sus organizaciones de defensa de los derechos civiles y culturales en el extranjero. Ese año se otorgó financiamiento a 1,068 proyectos por un monto de 8,439,559 pesos.

Para 1994 el número de proyectos recibidos, más de 3,200, rebasó las posibilidades de financiamiento. Ante esto se integraron proyectos de carácter regional e interétnico, con la finalidad de incluir al mayor número posible de propuestas y optimizar los recursos disponibles. Así se financiaron 945 proyectos regionales por un monto de 8,400,000 pesos.

La experiencia resultó muy positiva para las comunidades y organizaciones que participaron en la revitalización y consolidación de su patrimonio cultural. Las acciones emprendidas por ellas y sus autoridades tradicionales para rescatar sus santuarios y otros sitios sagrados fueron, tal vez, la expresión más acabada del buen uso que los pueblos indígenas dieron a los recursos provenientes de los Fondos.

En 1992 Maurilio de la Cruz, de la comunidad wirríríka (huichola) de San Sebastián Teponahuaxtlán, Jalisco, señaló:

Recientemente el gobierno declaró a Tatei Aramara patrimonio wirríríka y queremos que se haga lo mismo en los otros lugares, pues en las cercanías de los manantiales sagrados se están construyendo represas, que es lo que está pasando en San Luis Potosí, y los adoratorios son profanados por los extranjeros, quienes roban y destruyen nuestras mandas y estímulos.<sup>45</sup>

Ese año se destinaron 194,000 pesos a la rehabilitación de 20 centros ceremoniales de la zona. El mismo Maurilio comentó:

Los recursos se gastaron en reparar adoratorios y calihueyes, sitios sagrados para los wirríríkas.

La repartición del dinero fue pareja; a cada centro le tocó una "mochada" de 9,700 nuevos pesos.<sup>46</sup>

Los recursos fueron manejados por las autoridades tradicionales encargadas de velar por sus costumbres y tradiciones.

En 1994 se hizo realidad lo que Maurilio deseaba para los sitios de San Luis Potosí.

Por mucho tiempo la filmación de las expresiones culturales de los pueblos indígenas sólo fueron realizadas por personas ajenas a sus comunidades. Era importante contribuir a que los propios indígenas pudieran hacer también este tipo de trabajo. Se creó un programa llamado "de transferencia de medios", con la idea de enseñarle a las personas seleccionadas por las comunidades el manejo de las técnicas de grabación en video.

Al conocer la intención del programa, muchos dudaron que las filmaciones realizadas pudieran ser de alta calidad. No pocas voces coincidieron en señalar al proyecto como una necesidad creada artificialmente. No obstante, conforme se avanzó en la experiencia se obtuvieron premios nacionales e internacionales; además, los videoastas indígenas también consiguieron financiamiento de fundaciones internacionales, como la McArthur y la Institución Smithsonian. En México, el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes también otorgó premio y reconocimientos a los realizadores indígenas, así como becas para proyectos independientes. Los resultados llevaron a la creación de un centro de video indígena en la ciudad de Oaxaca.

El ejercicio profesional del video entre los indígenas ha permitido conformar un complemento a la memoria oral de sus pueblos y crear acervos propios. A través de sus nuevas videotecas, los indígenas de México han logrado trascender las fronteras de sus comunidades y establecer un intercambio permanente de experiencias culturales con otros pueblos indígenas. Nadie habló por ellos en ese proceso: tuvieron la voz y los medios.

Algunos foros nacionales que habían permanecido cerrados a las expresiones de las culturas indígenas terminaron por abrirles sus puertas, en reconocimiento a la enorme importancia de sus contribuciones. La Universidad Nacional Autónoma de México presentó en distintos foros la música y la danza indígenas, mientras que el Palacio de Bellas Artes de la ciudad de México expuso el arte de los niños indios<sup>47</sup> con el apoyo sensible y firme de Luis Donaldo Colosio.

El estímulo del gobierno mexicano a los pueblos indígenas atrajo la atención de otros países. Diversas naciones mostraron interés por conocer los programas realizados y solicitaron la orientación de México para impulsar sus propios trabajos. Los países andinos alertaron la creación del Fondo Iberoamericano Indígena; México secundó la iniciativa en las reuniones cumbre de Jefes de Estado Iberoamericanos. In embargo, la contribución financiera mexicana fue de la misma magnitud que la de los países que más aportaron, porque consideramos que nuestro, mayor esfuerzo debería estar dedicado a los pueblos indígenas del país.

México apoyó activamente la candidatura de la señora Rigoberta Menchú Tum para el Premio Nobel de la Paz 1992, así como las actividades que ella misma desarrolló para lograr que la Organización de las Naciones Unidas declarara a los noventa la década de los pueblos indígenas del mundo.

### **La medicina tradicional**

En 1989, al inicio de mi gobierno, Arturo Warman, Director del Instituto Nacional Indigenista, decidió abordar un tema de la mayor importancia: publicar en una obra el notable conocimiento indígena sobre plantas medicinales y tratamientos. Después de una intensa y ardua labor culminó en una obra que incluyó a cada pueblo indígena, por planta y por padecimiento. Carlos Zolla Luque, subdirector de Salud y Bienestar Social, y Arturo Argüeta dedicaron un gran esfuerzo para hacerlo realidad. Finalmente, y con el apoyo decidido del Director del INI, Guillermo Espinosa Velasco, en 1994 se logró la publicación en 12 tomos de ese conocimiento tradicional de gran valor para los mexicanos y para la ciencia mundial. Incluyó ilustraciones de cada planta y con textos tanto en español como en la lengua indígena del pueblo correspondiente.<sup>48</sup>

En relación con la documentación de la medicina tradicional, basta decir que con la participación de

4,230 especialistas indios tradicionales se identificaron 2,440 plantas. Cada una de ellas se plasmaron en las siguientes obras: La medicina tradicional de los pueblos indígenas de México, el Atlas de las plantas de la medicina tradicional mexicana, el Diccionario enciclopédico de la medicina tradicional mexicana, la Nueva bibliografía de la medicina tradicional mexicana, y la colección Floras medicinales indígenas. Estas obras han sido reconocidas por especialistas nacionales e internacionales, y se convirtieron en un clásico muy poco tiempo después. En el prólogo a esta importante obra, Guillermo Espinosa escribió:

La medicina tradicional es un punto de convergencia múltiple. ..Palabras que evocan lo que ha sido y lo que aún es, que invitan a creer lo inverosímil y convocan la reacción del cuerpo y la de aquello que le da sentido al cuerpo. En ella también convergen la posibilidad del reconocimiento social y la exclusión que han padecido sus terapeutas.<sup>49</sup>

Una expresión muy relevante de la cultura indígena es la medicina tradicional. Su importancia radica en que se trata de un conocimiento que permite resolver problemas de salud de estos pueblos, pero también se debe a que la observación precisa, ordenada, que ha sido realizada y transmitida a lo largo de siglos, constituye una fuente de información de la que en el futuro sin duda podrá beneficiarse una población más amplia. Se sabe que en algunas lenguas indígenas existen términos para describir el detalle botánico pleno, de una manera muy breve. Es decir, se trata de un cuerpo vasto de conocimiento, pero esto es conocido y apreciado todavía por muy pocas personas externas a las comunidades. A lo anterior hay que agregar que en éstas la autoridad de los médicos tradicionales con gran frecuencia se reconoce ampliamente.

Era necesario promover la revaloración del conocimiento indígena. La medicina tradicional era propicia para este propósito porque además de la amplitud del cuerpo de datos arduamente observados y acumulados por los indígenas, había quienes siendo externos a las comunidades lo habían estudiado con un sentido social, al observar la organización comunitaria para la salud y para la transmisión del conocimiento médico, y no solamente por interés en el aspecto botánico. Desde luego, la tarea tenía que ser realizada con los médicos tradicionales; era imposible de otra manera, y pensamos que simultáneamente había que impulsar el contacto entre los que vivían en distintas regiones, no solamente para la recopilación de la información, sino también para apoyar y promover una organización de ellos a nivel nacional, que hiciera posible su participación en procesos más amplios, vinculados a la medicina y al uso extendido de su conocimiento. Además, esta orientación del trabajo reforzaría la puesta en marcha de un modelo mixto de atención a la salud, que más adelante se comenta. Estimamos que en este proyecto se podría alcanzar un avance importante en un lapso de seis años, aunque debería ser continuado posteriormente para que el propósito se realizara plenamente.

Reconocimos a las organizaciones de los médicos tradicionales que ya existían e impulsamos a las que surgían. En 1988, al inicio de la administración, había dos organizaciones formales y llegaron a ser 57 en 1994, cuando terminamos. En diciembre de 1989 se realizó en Oaxtepec, Morelos, el I Congreso Nacional de Médicos Tradicionales Indígenas el cual concluyó con una declaración que delineó las primeras propuestas de trabajo y organización de los médicos tradicionales. En diciembre de 1990 se llevó a cabo en Pátzcuaro, Michoacán, un taller sobre el conocimiento y la legalización de la medicina tradicional. Reunidos los médicos indígenas en junio de 1991 en Tlaxiaco, Oaxaca establecieron las bases para formar un Consejo Nacional de Médicos Indígenas Tradicionales. En la antigua escuela de Medicina de la U.N.A.M., en la plaza de Santo Domingo, en el inmueble ocupado durante la colonia por la Santa Inquisición, se realizó en agosto de 1992 el II Congreso Nacional y el Encuentro Continental de Médicos Tradicionales Indígenas que, entre otras conclusiones, elaboraron un Programa Nacional de Medicina Tradicional Indígena; al final, nombraron una comisión para entrevistarse conmigo para entregarme el Programa, y comunicarme que habían creado el Consejo Nacional de Médicos Indígenas Tradicionales.

Días después, el 21 de agosto, nos reunimos en Pochutla, Oaxaca; ahí, esa comisión me solicitó diversos apoyos, incluyendo un fondo para que el Consejo impulsara la medicina tradicional. También me dijeron que querían contar con un documento que identificara a los médicos indígenas a lo que respondí que solamente ellos mismos sabían quiénes eran los médicos respetados por lo que tendrían que organizarse para decidir a quiénes les daríamos esa credencial, y eso fue lo que posteriormente hicimos. Con entusiasmo y convicción los apoyamos con recursos de Solidaridad. La promoción de todo este trabajo requirió de más de 1,500 reuniones en las comunidades.

### La salud en las regiones indígenas

Una de las deficiencias básicas que las dependencias gubernamentales tenían para planear sus acciones en las zonas indígenas era la falta de información específica **50** Por eso en cuanto se procesó el censo general de población de 1990 se trabajó el tema de la salud **51** y se obtuvo una imagen precisa en las regiones, que mostraba la magnitud del esfuerzo requerido para mejorar las condiciones de salud de los indígenas. Desde luego, no esperamos a tener estos datos para actuar pues lo hicimos desde el inicio de la administración.

Entre las distintas metodologías para la atención de la salud, para trabajar en las zonas indígenas optamos por coordinar el trabajo de los equipos institucionales con los promotores de las comunidades, con los comités de salud, con los grupos de madres y con los médicos tradicionales.**52** La participación activa de las comunidades era imprescindible, porque el personal médico que acepta trabajar en las zonas aisladas es escaso; por otra parte, esto puso de manifiesto que también en este contexto concreto el método del liberalismo social era adecuado. Los propósitos de las acciones eran reforzar la capacidad local de los pueblos y comunidades para el autocuidado, promover la coordinación interinstitucional, y estimular el interés intersectorial en materia de alimentación, saneamiento ambiental, servicios asistenciales, y actividades preventivas.

Las asambleas comunitarias fueron parte esencial del trabajo requerido para la promoción de su presencia activa. Las que se realizó el INI solamente para acordar acciones vinculadas con la salud fueron casi 1,000 por año, además de las correspondientes a IMSS-Solidaridad. Se instalaron 356 jardines botánicos para propagar algunas de las plantas medicinales útiles pero escasas o inexistentes en las regiones. Se instalaron también 217 farmacias comunitarias. La cobertura de las campañas de vacunación realizadas durante mi gobierno incluyó de manera prioritaria a los niños indígenas. Las consultas médico-odontológicas se llevaron hasta las zonas alejadas y se atendieron a más de 600,000 pacientes.

En 1989 se realizó la Encuesta Nacional de Alimentación en el Medio Rural, cuyos resultados mostraron las localidades indígenas en que había mayor necesidad de apoyo alimentario. Con recursos de Solidaridad se creó ese mismo año un programa de ayuda alimentarla para atender los casos extremos, que operó durante toda mi administración, y en 1994 incluyó a casi 10,000 familias que recibieron apoyo en 312 localidades de 15 estados.

Al anunciar el Programa Nacional de Solidaridad el 2 de diciembre de 1988 iniciamos también el Programa IMSS-Solidaridad para ampliar la atención médica y continuar las acciones de lo que había sido el programa IMSS-COPLAMAR.**53** El programa no solamente atendería a indígenas, pero éstos eran la mayoría. Entre 1989 y 1994 se construyeron 1,146 unidades médicas rurales (UMR) de primer nivel y se rehabilitaron y equiparon 95 más, para atender 19 estados. La población participó de las acciones a través de los "comités de salud" que eran electos anualmente en asambleas; además, había promotores, asistentes rurales y parteras y, como una componente especialmente importante, incluía a los médicos tradicionales. Las actividades globales de las UMR se decidían en asambleas en las que la población se comprometía a cumplir las metas. Llegaron a haber 11,000 comités de salud. Una de las acciones prioritarias de la UMR fue la atención materna, lo que permitió lograr la disminución de la mortalidad infantil, materna y perinatal así como disminuir la proporción de prematuridad.

La Comisión Nacional del Agua, en coordinación con el INI, creó el Programa Nacional de Agua Potable para Regiones Indígenas en noviembre de 1989, el cual contó con recursos de Solidaridad. Se construyeron 531 sistemas de agua potable y se rehabilitaron 246, se instalaron 48 equipos de control de calidad y desinfección de agua. Además, se construyeron 7,299 obras para el control de excretas y se organizaron campañas entre la población beneficiada para su buen uso y mantenimiento. Se benefició así a más de 476,000 indígenas.

En los años de mi gobierno hubo un importante brote de cólera en el país que, en particular, afectó a las zonas indígenas; por eso en ellas combatimos vigorosamente a las enfermedades diarreicas en general mediante las obras señaladas en el párrafo anterior, y también a través de campañas de difusión sobre los cuidados que había que tener para evitar el contagio de las enfermedades. Primero conocieron esta

información los profesores y los alumnos de los albergues escolares, y después ellos la difundieron en sus comunidades. Solamente en los albergues se capacitó a casi 8,000 personas, desde 1991 hasta 1994. El resultado fue que en 1994 hubo muy pocos casos de cólera en las regiones indígenas.

A partir de la experiencia que se realizaba en el estado de Sinaloa, se creó en 1990 el Programa Nacional de Solidaridad con Jornaleros Agrícolas, para atender a los 3.6 millones de ellos.<sup>54</sup> La situación de los jornaleros agrícolas, tanto en las zonas de expulsión como en aquellas a las que migran, es de alta marginación caracterizada por grandes rezagos en materia de vivienda, de alimentación, de servicios de salud, de educación, de procuración de justicia y ausencia de opciones de empleo. En 1999 se estimó que del total de trabajadores agrícolas el 35% eran indígenas; de aquel total, el 66% eran hombres, el 34% eran mujeres y el 18.8% eran niños y niñas menores de 14 años de edad.<sup>55</sup> Los campos en los que trabajan forman parte de un sector moderno agro exportador que debía ofrecer mejores condiciones a los jornaleros. De 1990 a 1994 las acciones del programa incluyeron, entre otras obras, la instalación de 18 plantas de agua potable; la construcción de 3,430 letrinas, 407 regaderas y 536 lavaderos; la mejora de 2,756 galeras-dormitorio y la construcción de 1,800 pies de casa; y la instalación de 57 redes y sistemas de agua.

### **Los indígenas productores de café**

En México el café se introdujo a fines del siglo XVIII y principios del XIX. Su mayor expansión tuvo lugar a partir de 1964, cuando el Estado le dio un fuerte impulso a la producción y ejerció el control de la comercialización. Nuestro país se convirtió en el cuarto productor mundial y en el segundo exportador de cafés arábigos de L tipo llama- do "otros suaves", los cuales atraen la preferencia de los mercados de Europa y los Estados Unidos.

A partir de los setenta, el café se convirtió en el primer producto agrícola mexicano de exportación y en el tercer generador de divisas, después del petróleo y el turismo. En 1989 el café se cultivaba en más de 700,000 hectáreas. Chiapas, Veracruz y Oaxaca aportaban poco más del 80% de la producción nacional; el 20% restante provenía de Puebla, Hidalgo, San Luis Potosí, Guerrero, Nayarit, Colima, Querétaro, Tabasco y Jalisco.

En 1990 había 276,665 productores de café; de ellos, 179,815 (el 65%) poseían minifundios de entre 0.5 y 2 hectáreas; 73,377 (el 26.5%) tenían entre 2 y 5 hectáreas y 18,550 (casi 7%) cultivaban entre 5 y 10 hectáreas. 8610 4,923 productores (el 2.7%) contaban con una extensión mayor a las 10 hectáreas. <sup>56</sup> En Costa Rica la productividad por hectárea en el ciclo 1990-1991 fue de 1,677 kg/ha, en Ruanda fue de 1,200 kg/ ha y en México de 594 kg/ha.<sup>57</sup>

Los cafeticultores que cultivaban entre 0.5 y 5 hectáreas eran los llamados del sector social y representaban el 91.4% del total de los productores mexicanos. Las dos terceras partes eran indígenas. En 1989 cultivaban café en 233.000 hectáreas y aportaban el 300/0 de la producción nacional.<sup>58</sup> Vivían de la agricultura de subsistencia y el café les permitía obtener dinero en efectivo para comprar lo que no producían directamente, como sal, textiles, combustibles e insumos para cultivar y maíz.

Los cafeticultores minifundistas producían por lo general en regiones montañosas, con relieves excesivos y pendientes pronunciadas que hacían de sus faenas un trabajo agotador en el que participaba la mano de obra familiar. La falta de caminos e infraestructura obligaba a emplear bestias de carga para sacar la producción de las parcelas, lo cual incrementaban hasta en un 100% los costos de transportación. Además, los cafeticultores enfrentaban otros problemas, como la escasez de fertilizantes, el envejecimiento de las plantas y la falta de asistencia técnica, lo que elevaba aún más los costos.<sup>59</sup>

La caída vertiginosa de los precios internacionales del café afectó en forma drástica la precaria economía de los cafeticultores del sector social, quienes aún antes de la crisis vivían al borde de la subsistencia. Ante la situación de los mercados, muchos optaron por emigrar a las ciudades, emplearse como jornaleros agrícolas o diversificar sus cultivos. Los más organizados, a pesar de que enfrentaron una crisis financiera, tuvieron mayor capacidad de interlocución y negociación con el gobierno.

A lo largo de los años los pequeños productores se organizaron en las Unidades Económicas de

Producción y Comercialización (UEPC) de las comunidades y ejidos;<sup>60</sup> la UPEC proporcionaban anticipos a cuenta de cosecha con la intención de eliminar a los acaparadores. Los anticipos tomaron la forma de créditos de avío, recuperables en seis u ocho meses. El Instituto Mexicano del Café (INMECAFE) logró regular los precios en el mercado, desarticular las redes de acaparamiento, garantizar el abasto nacional una fuerte presencia entre los productores del sector social. Sin embargo su funcionamiento no estuvo exento de dificultades. Con la crisis económica de principios de los ochenta, el Inmecafé redujo en forma considerable su intervención en el sector; particularmente en el acopio y la comercialización. En esa década, los productores se movilizaron en demanda de un aumento en los precios del café; también surgieron quejas sobre cuestiones contables. En ese periodo creció la unión de organizaciones en distintas zonas del país.

Alrededor de 1984, con el apoyo de profesionistas, técnicos independientes, asociaciones religiosas y grupos políticos, los cafecultores lograron comercializar y aun exportar su producto con éxito. Desde entonces los productores de café se propusieron confirmar su propia infraestructura y con ese fin buscaron financiamientos. Algunas agrupaciones avanzaron en la transformación del café y diversificaron su producción. En suma, las organizaciones de cafecultores se convirtieron simultáneamente en grupos para la defensa gremial de sus afiliados, en empresas productivas o comercializadoras y en pequeñas agencias de desarrollo.<sup>61</sup>

En junio de 1989 se formó la Coordinadora Nacional de organizaciones Cafetaleras (CNO), con carácter plural. En julio de ese año dejaron de regir las cláusulas del convenio de la Organización Internacional del Café. En octubre de 1989 se llevó a cabo una reunión de las organizaciones agrupadas en la CNO; acordaron plantearle al gobierno la participación de los productores en el proceso de reestructuración del Inmecafé; y solicitarle que las propias organizaciones se encargaron de manejar los recursos para el acopio y la comercialización.

La reforma del Estado iniciada en 1989 representó para la cafecultura la desaparición paulatina del Inmecafé y el surgimiento de nuevos vínculos con los productores del sector social. En enero de 1990, las organizaciones integrantes del Congreso Agrario Permanente,<sup>62</sup> la CNO y algunas otras agrupaciones del ramo, firmaron con la SARH un convenio para la transformación del Inmecafé; dicho convenio establecía mecanismos para acordar políticas y líneas de acción con miras a reestructurar el Instituto.

A partir del ciclo 1990-1991 se creó un programa para trabajar con los productores de café del sector social. Incluía a todos los pequeños productores que vivían en condiciones de extrema pobreza y cubría a todos los productores del sector social establecidos en 12 estados.<sup>63</sup> Como el 65% de los productores estaba integrado por indígenas, el Instituto Nacional Indigenista se convirtió en la institución responsable del programa. Sus metas eran impulsar y fortalecer los procesos organizativos y productivos de los cafecultores minifundistas, así como mejorar la producción y el precio del grano.

El apoyo a los procesos organizativos se dio bajo los principios generales de Solidaridad.<sup>64</sup> Para garantizar que los recursos llegaran a los productores de manera directa, en todos los casos se convocó a las comunidades a reunirse cada una en asamblea para revisar, aprobar y validar los padrones de productores. Desde el punto de vista técnico no era posible pensar en verificar o medir la extensión cultivada con café por cada productor; pero podía contarse con que las asambleas tenían una fuerte y larga tradición como autoridades comunitarias. De esta manera, había sólidas razones para confiar en la opinión de la asamblea.

En todos los casos, el crédito se entregó directamente a cada productor en presencia de la asamblea general. Con cada entrega se levantaban actas, lo que permitió erradicar diversos vicios que agobiaban al sector, entre ellos el acaparamiento de los recursos.

En 1989 se creó también un Fondo de Acopio y Comercialización para defender el precio del café del sector social y eliminar a los acaparadores. Se entregaron los recursos a las organizaciones; éstas se comprometieron a acopiar el café a un precio superior al vigente, así como a liquidarle a los productores los sobrepuestos que se obtuvieran de las ventas finales.

Las recuperaciones en ese ciclo representaron un 66% del crédito otorgado. No pudieron pagar aquellas organizaciones regionales que se vieran obligadas a vender el café a un precio más bajo que el de

compra. Otras organizaciones obtuvieron créditos con instituciones bancarias para otras actividades, cayeron en cartera vencida y decidieron cubrir su adeudo con los bancos empleando el dinero que tenían para pagarle al programa. Con los recursos procedentes de la recuperación se creó un fondo revolvente que se utilizó en el siguiente ciclo (1990-1991). Gracias al programa mejoraron los precios de compra a los productores, el producto obtuvo sobrepuestos por utilidades en el proceso de comercialización y se regularon los precios regionales. En el aspecto técnico, las organizaciones avanzaron al realizar el acopio y beneficio de su café a través de beneficios particulares o sociales.

Sin embargo, la persistente caída de los precios del café en el mercado internacional limitó la capacidad de recuperación de los recursos.

Con el fin de determinar los quebrantos causados a las organizaciones por la caída de los precios, se procedió a revisar los libros de contabilidad en colaboración con las propias organizaciones.

Para el ciclo 1990-1991 los créditos se otorgaron en primer lugar a quienes poseían menos de 2 hectáreas, en segunda instancia a quienes tenían 5 ya partir de 1992 a quienes tenían hasta 10. Sin embargo el financiamiento nunca rebasó el apoyo para la producción de sólo 2 hectáreas, a efecto de que los recursos alcanzaran para un mayor número de productores. De manera simultánea se incrementó el monto del crédito por hectárea de \$125 pesos (entonces \$41.70 dólares) a \$200 pesos (entonces \$66.60 dólares) por ciclo. Esas cantidades fueron calculadas de manera que compensaran parcialmente la baja de los precios.

Francisco López López, presidente de la Asociación Rural de Interés Colectivo (ARIC) llamada "Unión de Uniones Ejidales y Sociedades de Producción Rural", organización que operaba en los municipios de Ocosingo, Las Margaritas y Altamirano, en Chiapas, afirmó en 1991 :

La Unión de Ejidos, igualmente, se estableció para superar los obstáculos en la producción y la comercialización de café, puercos y reses. Eso fue cuando empezamos, ahora ya nada más nos quedamos con el ganado y el café. El maíz que se produce es más que nada para el consumo familiar, no se produce para venderlo. Para el café, Solidaridad nos prestó dinero a la palabra, 300,000 nuevos pesos, de los que se dio a los productores 203 pesos por hectárea, y que todos reintegraron. Esos fondos se usaron para pagar las labores de corte, lavado y secado, pero fue poco, no alcanzó para toda la cosecha. Se requería un poco más de dinero, pero de todas maneras sí sirvió. También nos prestaron 200,000 [nuevos pesos] para acopiar café. Con ese dinero le compramos el café a las comunidades y lo formamos por lotes y lo revendimos a quien nos pagó más.<sup>65</sup>

La fluctuación de los precios internacionales era enorme. Sin el apoyo del programa de Solidaridad los productores hubieran tenido que vender sus cosechas por adelantado, entregándolas a un precio bajo con el objeto de obtener dinero para sobrevivir; y si los precios del mercado se incrementaban posteriormente, el beneficiado sería el intermediario. La idea de fondo era que el crédito se otorgara independientemente del precio del café; de esa manera, si el precio internacional aumentaba, sería en beneficio de los productores.

### **Reorientación de la política cafetalera**

En 1992 no se anticipaba la posible capitalización a corto plazo de las organizaciones, aunque se esperaba un futuro repunte del precio del café. Se corría el riesgo de debilitar a las organizaciones si no se hacía un planteamiento más flexible para la recuperación de los recursos. Por eso se decidió revisar los métodos de operación del programa. Como se dijo antes, en ese año los precios del café alcanzaron su mínimo histórico; las recuperaciones de los créditos del programa tendieron a la baja. por lo que se hizo necesario flexibilizar las normas de recuperación. En septiembre. el programa adoptó una nueva estrategia con varios objetivos: sostener los niveles de producción; evitar el abandono de las fincas cafetaleras y el consecuente incremento en los movimientos migratorios; finalmente, establecer un mecanismo de trabajo para que los recursos llegaran a tiempo a los productores. Con todas estas medidas se intentaba también evitar conflictos sociales.

En octubre de 1992 las organizaciones de productores y el gobierno definieron en colaboración el

programa de apoyo a los cafecultores. Las organizaciones participantes eran políticamente plurales, cosa poco usual en nuestro país. Se logró un acuerdo para crear un Grupo Operativo Nacional y diversos Grupos Operativos Regionales (GOR). Para el ciclo 1992-1993 existían ya 52 GOR en 11 estados.

El proceso de integración trajo consigo experiencias exitosas pero también dificultades. En muchos casos se integraron a los Grupos "organizaciones" y "representantes campesinos" sin representatividad real. De esta forma recobraron fuerza líderes y grupos políticos carentes de proyectos económicos viables y sin una base social de sustento. No obstante, las asambleas comunitarias compensaron esa tendencia, depuraron y revisaron los padrones de productores y establecieron los techos financieros. En esta instancia organizativa de base se ministraron los recursos y se decidió apoyar a productores con una posesión de hasta 10 hectáreas, pero con recursos que sólo cubrían cuatro hectáreas; se entregó una cantidad de 200 pesos (66.60 dólares) por hectárea.

Lo importante, sin embargo, era que el compromiso de recuperar los créditos no se estableciera con el gobierno sino con la asamblea comunitaria. El gobierno, en todo caso, debería aportar recursos adicionales. Para continuar con la recuperación de los créditos, el gobierno apoyó la decisión de que las organizaciones establecieran cajas de ahorro.

Las cajas de ahorro habían resultado exitosas en otros países; en algunos de ellos llegaron a formar instituciones fuertes." Con la participación de representantes oficiales y de los productores a nivel nacional, en el segundo semestre de 1993 se precisaron las características de las cajas de ahorro, En asamblea comunitaria, el productor manifestó su deseo de incorporarse a este instrumento financiero. La cantidad mínima aportada por cada productor fue de \$300 pesos, lo cual significaba que en ese momento el productor promedio había recibido apoyos del orden de \$1.000 pesos por hectárea. Asimismo, los productores asumieron un esquema organizativo legal, al constituirse como sociedades civiles, Se les puso por nombre Cajas Solidarias.

Varias cajas locales se reunieron para formar una caja de ahorro regional. Para las comunidades cuya recuperación de crédito no se dio en una proporción suficiente se diseñaron esquemas alternativos.

En diciembre de 1993 se aprobó la creación de las cajas solidarias como un instrumento de transferencia de recursos y funciones a los productores cafetaleros. Para junio de 1994 se habían constituido 30 cajas solidarias regionales en seis estados de la República, lo que representaba la incorporación de 23,583 productores a este esquema de financiamiento. Estas 30 cajas regionales integraron a 565 cajas locales con un patrimonio de \$17,301,990 pesos. Para septiembre de 1994 se habían constituido otras 20 cajas solidarias regionales.

En mayo de 1994, los precios del café en el mercado mundial comenzaron a subir en forma vertiginosa, con lo que el precio de las 100 libras se elevó de \$73 dólares a poco más de \$115 dólares en ese mes; el incremento continuó hasta llegar a \$215 dólares en el mes de julio. Las condiciones cambiaron de manera sustancial, debido a las políticas de retención de los países productores del café tipo "otros suaves", como Colombia, Guatemala, El Salvador y Brasil. La situación se vio influida por una fuerte helada que destruyó el 37% de la producción cafetalera de Brasil.

El aumento del precio internacional del café fue determinante para el éxito de las Cajas Solidarias. Los malos tiempos que los productores habían vivido les permitieron entender el valor del ahorro y, más importante, lo que significa tener el control de lo ahorrado.

Sin embargo, miles de indígenas sufrieron los estragos de la caída del precio del café desde el inicio de los noventa. Esto creó una situación que los programas sólo pudieron paliar: Muchos encontraron en esos programas un aliciente para la organización y la lucha por mejoras económicas. Sin embargo, en una región del sureste del país otros sumaron lo precario de la situación a los agravios acumulados y optaron por la vía no institucional. Vivían en los cañones de la Selva Lacandona de Chiapas y decidieron actuar el primero de enero de 1994.

1. Don Alfonso Caso, en su obra *Indigenismo*, publicada por el Instituto Nacional Indigenista en 1958 (págs. 25 y 26), señala que "Y al lado del español venido de la Península, poco a poco surgían las castas intermedias de criollos y mestizos, negros y mulatos, caciques y pseudo caciques, todos explotando al indio, todos viviendo a costa del indio y alegando, como argumento fundamental para justificar la explotación, que el indio era holgazán, que nunca trabajaba, cuando era el único que con su trabajo sostenía a todos los parásitos de todas las castas que iban surgiendo."
2. Jesús Silva Herzog, *El Agrarismo Mexicano y la Reforma Agraria*, México: FCE, 1958, p.40.
3. Véase el número especial de la revista *México Indígena*, titulado "INI 30 años después. Revisión crítica", publicada por el Instituto Nacional Indigenista en diciembre de 1978. Véase también *INI 40 años*, Instituto Nacional Indigenista. 1988.
4. *Perfiles del Programa de Gobierno 1988-1994*. Instituto de Estudios Políticos, Económicos y Sociales. Comisión de Pueblos Indígenas. Dr. Gonzalo Aguirre Beltrán (Coord.) y Guillermo Kelly Salinas. Ed. IEPES-CEPES. México, s/f. Y también en *Instituto Nacional Indigenista 1989-1994*. INI-SEDESOL, 1994, pag. 34.
5. Organización Internacional del Trabajo. *Convenio No. 169 Sobre Pueblos Indígenas y Tribales en Países Independientes*. 1989. Dicho convenio fue aprobado por la OIT el 27 de julio de 1989; para tener validez internacional requería de la aprobación de dos países, y mi gobierno fue el segundo en ratificarlo.
6. Instituto Nacional Indigenista. *Indicadores Socioeconómicos de los Pueblos Indígenas de México*. México: 1993
7. Luz María Valdés y María Teresa Menéndez O. *Dinámica de la población de habla indígena, 1900-1980*. INAH, Colección Científica Núm. 162, 1987. También en: Luz María Valdés, *El Perfil Demográfico de los Indios Mexicanos*. Siglo XXI; Coordinación de Humanidades, UNAM; Centro de Estudios Superiores en Antropología Social. SEP. 1989 (la primera edición se publicó en 1988).
8. Ver José Matos Mar, *Población y grupos étnicos de América*. América Indígena. Volumen LIII, No. 4, Octubre-Diciembre de 1993, p. 165.
9. SEDESOL e INI. *Instituto Nacional Indigenista 1989-1994*, México, 1994, p. 48.
10. Secretaría de Gobernación, *México es más fuerte. Discursos del Presidente Carlos Salinas de Gortari*, México, 1993, pp. 93-94.
11. INI-SEDESOL, op. cit., pag. 49.
12. Comisión Nacional de Justicia para los Pueblos Indígenas de México-INI. *Propuesta de Reforma Constitucional para Reconocer los Derechos Culturales de los Pueblos Indígenas de México*, México, agosto de 1989, pp. 7 y 8.
13. El texto de la iniciativa presidencial era más amplio que lo que el Congreso aprobó. La iniciativa presidencial proponía al Congreso de la Unión como segundo párrafo de la fracción VII del artículo 27. el siguiente texto: "La Ley protegerá la integridad territorial de los pueblos indígenas"; y el Constituyente lo transformó en "La ley protegerá la integridad de las tierras de los grupos indígenas". Este cambio refleja las diferencias en la interpretación que los términos "territorio" y "pueblo" tienen para los constitucionalistas y para los pueblos indígenas, mismas que también existen a nivel internacional.
14. Ludka de Gortari Krauss. *Alcances y limitaciones de las políticas de educación indígena en la actualidad*. en: Garza Cuarón, Beatriz (coordinadora), *Políticas lingüísticas en México*, La Jornada Ediciones y Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades, UNAM, México. 1997, pp. 151-172.
15. Guillermo Espinosa Velasco, "Pueblos Indígenas" en: Arturo Warman (compilador), *La política social en México, 1989-1994. Una Visión de la Modernización de México*, México: FCE, 1994.
16. Sedesol e INI, op. cit., pag. 64.
17. Ibid., pp. 82-86.
18. Ibid., pp. 86-89
19. *Boletín Indigenista*. Año 2, núm. 4. Instituto Nacional Indigenista, enero-febrero de 1990.
20. Instituto Nacional Indigenista, *Programa Nacional de Desarrollo de los Pueblos Indígenas, 1991-1994*, pp. 41-51. Véase también *La planeación del desarrollo social en los noventa*,

- Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Fondo de Cultura Económica, Antología de la planeación en México, Tomo 23, capítulo IX, *Programa nacional de Desarrollo de los Pueblos Indígenas*, 1991-1994, 1994, pp. 685-747.
21. Instituto Nacional Indigenista. *Programa Nacional de Desarrollo de los Pueblos indígenas*, 1991-1994, op. cit., pp. 47 y 48.
  22. Sedesol e INI. op. cit., pag. 101.
  23. *Gaceta de Solidaridad* del 15 junio 1991.
  24. Ibid.
  25. *Gaceta de Solidaridad* del 31 de octubre de 1991.
  26. Ibid.
  27. *Gaceta de Solidaridad*, del 15 de noviembre de 1992.
  28. Ibid. El término "nuevos pesos" se refiere a los establecidos a partir de la reforma monetaria de 1992.
  29. *Gaceta de Solidaridad* del 15 de noviembre de 1991.
  30. Ibid.
  31. *Gaceta de Solidaridad* del 28 de febrero de 1993.
  32. Ibid.
  33. INI-Sedesol. op. cit., pp. 110-113.
  34. Sedesol e INI, op. cit., pp. 121-123.
  35. Ludkade Gortari Krauss, op. cit.
  36. Ibid.
  37. Ibid.
  38. Guillermo Bonfil, *México profundo. Una civilización negada*. México: Grijalbo. 1989. 39. Instituto Nacional Indigenista. *Programa Nacional de Desarrollo de los Pueblos Indígenas*, 1991.1994. op. cit.
  39. SEDESOL e INI. op. cit., pp. 250 y 251.
  40. Véase Luis Ernesto Pi Orozco (Director de Radio Educación), "Política indigenista y radiodifusión"; en: *Primeras Jornadas de la Radiodifusión Cultural Indigenista*. Cuadernos INI, número 7, 1996. pp. 14.15. Véase Inés Cornejo Portugal (Universidad Iberoamericana). "Nuevos retos para los radioapasionados indígenas"; en: Cuadernos INI. op. cit., pp. 105.108. También véase Cristina Romo. *La otra radio. Voces débiles, voces de esperanza*, Fundación Manuel Buendía e Instituto Mexicano de la Radio. 1990. pp. 95.116.
  41. Véase también Instituto Nacional Indigenista, *Primeras Jornadas de la Radiodifusión Cultural Indigenista*, México: 1996.
  42. *Gaceta de Solidaridad* del 31 de marzo de 1991, núm. 24, p.19.
  43. *Gaceta de Solidaridad*, 28 de febrero de 1993.
  44. *Gaceta de Solidaridad*, 31 de octubre de 1992.
  45. *Gaceta de Solidaridad*, 31 de octubre de 1992. Tatei Aramara es un sitio ubicado en la costa de Nayarit. ,
  46. Ibid. En la sierra de Jalisco y Nayarit se le llama "Calihuey" a una gran choza elíptica en la que se desarrollan las ceremonias de la cultura wirráríka (huichola).
  47. Fideicomiso para la Salud de los Niños Indígenas de México, A.C., *El arte de los niños indios*, México: Sedesol, INI, Dirección General de Culturas Populares, Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, INBA, 1993.
  48. Entre los pueblos indígenas con estudios sobre plantas medicinales y medicina tradicional se incluyen: Amuzgo, Chatino, Chichimeca-Jonás, Chinanteco, Chocho, Chocho-Popoluca, Chol, Chontal, Cochimí, Cora, Cucapá, Cuicateco, Eudeve, Guajira, Huave, Huichol, Ixcateco, Kikapú, Kiliwa, Jumiai, Lacandón, Mame, Madazínca, Maya, Mayo, Mazahua, Mazateco, Mixe, Mixe-Popoluca, Mixteco, Motozindeco, Nahuatl, Opata, Otomí, Pai-pai, Pame, Pápago, Pima, Popoloca, Popolucan, P'urhepecha, Seri (Konk'ak), Tarahra, Tének, Tepehua, Tepehuano, Tlapaneco, Tojolabal, Totonaco, Iliqui, Tzeltal, Tzoltzil, Yaqui, Zapoteco y Zoque.
  49. Instituto Nacional Indigenista, *Flora Medicinal Indígena de México, I*. México: I NI, 1994, p. 9.
  50. Sedesol e INI, op. cit., pp. 194-221.

51. Jaime Sepúlveda (coord.), *La salud de los pueblos indígenas de México*, México: Secretaría de Salud, INI. 1993.
52. Este método se conoce en el ámbito internacional con el nombre de Atención Primaria a la Salud.
53. Sedesol y Secogef, *Programa Nacional de Solidaridad. Información básica sobre la ejecución y desarrollo del programa*, México: Miguel Angel Porrúa 1994, pp. 85-89
54. *Ibid.*, pp. 141-145.
55. Para estos cuatro porcentajes véase: Ramiro Arroyo Sepúlveda, *Jornaleros agrícolas: una visión de conjunto*, Foro del trabajo asalariado en el campo michoacano, mimeo, noviembre de 1999, pp. 17-18.
56. SEDESOL e INI, *op. cit.*, p. 132.
57. Ver Francisco Pérez Arce, "Café: política y mercado" , en: *Los nuevos sujetos del desarrollo rural*, Cuadernos de desarrollo de base, núm. 2, México: CNOC, 1991; y también Instituto Mexicano del Café, *Estrategia competitiva en la cadena productiva mexicana del café*, Documento Ejecutivo, diciembre, 1991.
58. Instituto Nacional Indigenista, *programa Nacional de Desarrollo de los Pueblos indígenas 1991-1994*, *op. cit.*, 1991.
59. Margarita Nolasco, "El ecodesarrollo, la ciencia y la técnica del pueblo"; en: *América indígena*, núm. 1, vol. XL, México, 1980.
60. "Ejido" y "comunidad" son dos formas de tenencia de la tierra,; de hecho son las formas sociales de tenencia.
61. Gabriela Ejea y Luis Hernández, (ed), *Cafetaleros. La construcción de la autonomía*, Cuadernos de desarrollo de base, No. 3, México: CNOC, 1991.
62. En el Congreso Agrario Permanente están representadas todas las organizaciones campesinas importantes de México. Fue creado en 1989 y su papel en la defensa de los intereses de los campesinos ha sido fundamental desde entonces. Políticamente posee una conformación plural.
63. Sedesol e INI, 1989-1994, *op. cit.*
64. Secretaría de Desarrollo Social. *La Solidaridad en el Desarrollo Nacional*, México, 1993
65. Gaceta de Solidaridad del 30 de noviembre de 1991.
66. Es el caso de Desjardins, en Canadá, por ejemplo.

## LA CONSTRUCCIÓN DE UNA CANDIDATURA

Era la mañana del domingo 28 de noviembre de 1993. Los integrantes del Comité Ejecutivo Nacional del PRI se reunieron en el despacho contiguo a la biblioteca de la residencia presidencial de Los Pinos. Conforme a los métodos y formas hasta entonces vigentes, lo había convocado para organizar el lanzamiento del candidato del PRI a la presidencia de la República. Durante algunos meses había dialogado con distintos dirigentes políticos sobre las diferentes personalidades que se perfilaban para la candidatura. Entre los miembros del gabinete varios tenían posibilidades. Desde la elección de 1934 el candidato del PRI a la presidencia de la República había surgido del gabinete presidencial. Ésta no sería la excepción.

La opinión pública había ya señalado a los más viables: el secretario de Desarrollo Social, Donaldo Colosio; el secretario de Hacienda, Pedro Aspe; Manuel Camacho, Regente de la Ciudad de México; el secretario de Educación Pública, Ernesto Zedillo, ya Emilio Lozoya, secretario de Energía, Minas e Industria Paraestatal. Otros miembros del gabinete estaban descartados por distintas razones: algunos porque no reunían los requisitos establecidos hasta entonces por la Constitución, como Jaime Serra, cuyos padres no eran mexicanos por nacimiento; otros, porque expresamente habían declarado su no pertenencia al PRI, como Jorge Carpizo, a la sazón Procurador General de la República.

Todos los precandidatos tenían cualidades muy importantes. Aspe, el arquitecto de la reducción de la deuda en 1989, había desarrollado una estrategia financiera que permitió recuperar el crecimiento económico, eliminar el déficit fiscal y alcanzar la estabilidad de precios; gozaba, además, de un enorme prestigio nacional e internacional.

Entre tensiones y retos mayúsculos, Camacho había conducido con acierto el gobierno de la capital de la República por medio del diálogo y la construcción de consensos.

Zedillo había instrumentado una de las reformas educativas más notables en la historia moderna del país; además, había sido corresponsable de la puesta en marcha del programa de Solidaridad; por si fuera poco, como secretario de Programación y Presupuesto había logrado una propuesta de gasto público a favor de los programas sociales, mediante intensas negociaciones con, las diversas fuerzas políticas representadas en la Cámara de Diputados.

Emilio Lozoya había consagrado su larga carrera a promover la eficiencia en el sector público; además era el titular del área responsable de los energéticos.

Las condiciones políticas del PRI y la situación nacional e internacional, hicieron que los claramente elegibles fuera Donaldo Colosio y Pedro Aspe. Ellos dos fueron los finalistas. De las cualidades de Colosio haré un recuento detallado.

Ese domingo en la mañana conversé por separado con algunos dirigentes del PRI. A las 7 lo hice con el presidente del Partido, Fernando Ortiz Arana. Le dije que en el proceso de transformación que vivía el país y frente a los riesgos y oportunidades que representaban los grandes cambios mundiales, se requería un candidato dispuesto a con- solidar la reforma del sistema desde adentro. Desde mi punto de vista el indicado era Luis Donaldo Colosio. Ortiz Arana sentía una enorme simpatía por Colosio, así que su coincidencia entusiasta no fue una sorpresa para mí.

En seguida converse a solas con Fidel Velázquez, el líder de la CTM. En ese momento don Fidel presidía el congreso del trabajo, organización que agrupaba las principales centrales obreras del país. Esta era la décima ocasión en que el líder obrero participaba en la postulación del candidato del PRI a la presidencia de la República. No dudo un momento en expresar su apoyo a Colosio; durante los años en que encabezó a PRI y durante su desempeño en la Secretaría de Desarrollo Social, Colosio promovió acciones de claro beneficio para los obreros y estableció sólidas alianzas dentro de las organizaciones sindicales.

Finalmente, compartí mi posición con el dirigente de la organización nacional de los campesinos, Hugo Andrés Araujo, uno de los más abiertos partidarios de Colosio; la respuesta favorable de Araujo fue inmediata. María de los Angeles Moreno, presidente de la gran comisión de la cámara de diputados, y el líder del senado, Don Emilio M. González, también apoyaron mi decisión.

Concluido el diálogo individual, los reuní a todos en mi despacho. El consenso a favor de Donald Colosio fue evidente. Los dirigentes nacionales del PRI acordaron trasladarse de inmediato a la sede del Partido para hacer pública la postulación. Recordé la experiencia de seis años atrás, cuando una indiscreción amenazó con descarrilar el proceso de mi candidatura. Les pedí que partieran todos juntos en un autobús hacia la sede del PRI. Fidel Velázquez me dijo que primero asistiría a un acto concertado con dirigentes obreros y que más tarde se trasladaría al PRI. Para don Fidel y la CTM era muy importante que la organización sindical fuera la primera en manifestarse por el candidato. Para mí era indispensable que la postulación fuera ordenada; por eso le sugerí al líder que primero acudiera al **PRI** junto con los demás dirigentes y que después asistiera a su evento. Comprendió las razones y accedió de muy buena gana.

Los dirigentes partieron. Después, invité a Donald a conversar. Nos sentíamos muy alentados por la respuesta de los dirigentes más importantes del PRI. No esperábamos una actitud diferente, pero siempre había el riesgo de alguna divergencia.

Concluía una etapa muy importante: la del proceso de selección del candidato. Colosio no podía ocultar su entusiasmo. Al mismo tiempo, estoy seguro, por su mente pasaban las tensiones que viviría en las siguientes horas. Entonces recordamos nuestra conversación del día anterior.

El sábado 27 de noviembre regresé de una intensa gira de trabajo que me llevó por el Distrito Federal y los estados de Michoacán, Chihuahua, Jalisco, Aguascalientes y Sonora. El propósito de aquella gira fue destacar la labor del gobierno en materia de vivienda: Ese año se habían construido más de 320,000 unidades, una cifra sin precedentes. La vivienda era un área bajo la responsabilidad de Colosio. Durante la gira Donald tuvo un desempeño sobresaliente. Sabía que al regresar nos entrevistaríamos en Los Pinos; le había pedido a Patricio Chirinos ya José Córdoba, dos de sus simpatizantes, que asistieran con él a mi oficina en esa fecha.

Ese día 27 los tres llegaron hasta mi despacho en la residencia. Agradecí a Chirinos ya Córdoba que lo hubieran acompañado y les pedí que nos dejaran a solas.

Era un mediodía de noviembre grato y soleado. La luz llenaba el despacho de una atmósfera cálida y tranquila. Colosio y yo nos sentamos en el terno de sillones. Ya no habría más un escritorio entre los dos, como durante los acuerdos presidenciales o las sesiones de trabajo. Ahora conversamos sin ninguna barrera, con la cercanía que propicia la afinidad personal. Desde mi llegada a ese despacho cinco años antes, lo único que había cambiado era el tapiz de los sillones y el color de las paredes. Lo enmarcaba un cuadro de Tamayo en el que dominaban los tonos rosa, naranja, y ladrillo; eran alegres.

Para iniciar la conversación le comenté que el desempeño de su trabajo era en verdad excepcional. Había logrado promover el cambio del sistema desde adentro, sin rupturas pero sin pausas. Le dije que sabía de su compromiso con el pueblo organizado, con el trabajo por el pueblo y para el pueblo. Además, subrayé, él comprendía las transformaciones que vivía el mundo y estaba dispuesto a acometerlas. Pero no avancé más. Era innecesario abundar en las razones de su candidatura. Durante varios años se habían hecho evidentes. Me detuve. Lo miré a los ojos. Brillaban. Él suponía lo que le iba a decir pero no era lo mismo suponerlo que saberlo. Entonces me invadió la emoción de una manera que sólo había experimentado seis años antes, el 2 de Octubre de 1987, cuando Miguel de la Madrid me anunció que el PRI me iba a postular como su candidato. Lentamente, pero con la firmeza que me daba la convicción sobre sus cualidades y méritos, le dije: "Donald, el PRI te va a postular a la presidencia de la República". La emoción estuvo a punto de cortarme la voz. Visiblemente conmovido, Donald me pidió que me pusiera de pie; me estrechó la mano y me dio un abrazo cálido y largo. Me expresó que acometería el reto con convicción y ánimo. Durante más de dos horas hablamos sobre los retos del país, los aliados y los adversarios en la lucha, sobre el esfuerzo realizado y lo mucho que faltaba por hacer. Hablamos sobre la vida familiar, los hijos y su futuro. Su entusiasmo era evidente. Vibraba con la fuerza que da la culminación del propósito largamente perseguido.

Luego me habló sobre la forma en que deseaba estructurar su equipo de campaña. Esto me confirmó que al asumir con anticipación la posibilidad de alcanzar la candidatura, había reflexionado ya sobre la manera en que integraría a su gente. Era una muestra más de su sólido carácter. Colosio propuso a Carlos Rojas como responsable de la campaña. Rojas, coordinador del Programa de Solidaridad, se había desempeñado como subsecretario bajo las órdenes de Colosio. Era una propuesta muy inteligente. Eran notables las cualidades personales de Carlos Rojas, sus convicciones sociales y su talento político. Además, su presencia como coordinador de campaña hubiera ratificado el respaldo total de Donald a Solidaridad. Le comenté sin embargo, que Rojas era su relevo natural en la Secretaría de Desarrollo Social; su labor con los comités de Solidaridad era esencial. Colosio entendió que Rojas jugaba un papel estratégico dentro del gobierno. Entonces sugirió al doctor Ernesto Zedillo, el secretario de Educación. Zedillo venía realizando una labor muy destacada; yo hubiera preferido que la culminara pero ya no podía argumentar en contra por segunda ocasión, así que acepté. Era una buena selección.

En seguida conversamos su seguridad. Seis años antes, cuando De la Madrid me comunicó que yo sería el candidato del PRI, también quiso que habláramos a fondo sobre mi seguridad. En aquella ocasión el Presidente me preguntó cuál de los subjeses del Estado Mayor Presidencial me parecía idóneo para responsabilizarse de mi integridad durante la campaña; le respondí sin titubear: el general Arturo Cardona, un militar eficaz, leal y discreto. Ese día de Noviembre de 1993 le hice una pregunta similar a Colosio y su respuesta fue inmediata: El General Domiro García Reyes. Colosio le tenía plena confianza y además había demostrado su eficacia como responsable de la seguridad del Papa durante sus dos visitas a México. Acepté de inmediato.

Lo invité a caminar por los jardines de Los Pinos. Los habíamos recorrido muchas veces mientras conversábamos en forma intensa sobre las áreas de su responsabilidad. Ahora hablábamos de manera amistosa sobre las tareas por venir. Luego nos despedimos. Le pedí que regresara al día siguiente antes de las ocho de la mañana para dialogar con los dirigentes del Partido. Antes de su partida le recordé: "La discreción es fundamental, porque si algo se filtra de aquí a mañana, puede crearse un gran problema. Tú lo entiendes". Asintió. Colosio había llegado hacia el mediodía como mi colaborador y horas después salía a encabezar una campaña para alcanzar una responsabilidad nacional.

### *Un Colosio diferente*

Por años me resistí a divulgar estos testimonios. No quería, ni lo quiero ahora, prestarme al juego de quienes negocian con la memoria de Donald Colosio. Si ofrezco esta relación de hechos sobre los vínculos que nos unieron por más de tres lustros, es porque siento la obligación de hacer frente a dos órdenes de infundios, contradictorios entre sí pero ambos contrarios a la verdad sobre la calidad humana y la solidez moral de Colosio. Fueron desde la construcción de una imagen de Colosio dispuesto a renunciar a los principios y al proyecto político que compartimos por más de quince años, es decir, una traición, hasta proponer que Colosio carecía de carácter y era una pieza que se movía al antojo de quien lo controlaba.

Más adelante abordaré el tema de los "contextos políticos" y los efectos del magnicidio. Aquí sólo me propongo hablar del Colosio real, no del inventado en los años que siguieron a su muerte; mucho menos del Colosio apócrifo, cuyos hipotéticos dobleces me habrían llevado a arrepentirme de haber apoyado su candidatura ya reaccionar en contra suya. Tampoco es tema de estas líneas el falso Colosio pasivamente sometido a mis designios. No necesito aclarar estas falacias para desvanecer las intrigas en mi contra.

Donald Colosio fue un hombre íntegro, leal a sí mismo, a sus principios, a sus proyectos, a sus compromisos y, cómo no decirlo, a sus amistades y afectos. Era un hombre que tenía palabra. El Colosio que yo conocí fue también un dirigente de ideas e iniciativas políticas, de convicciones propias y de ideales irrenunciables en el orden de la justicia, la democracia y la ética en el ejercicio del poder. De ese Colosio, que no parecen reconocer quienes le debían todo y ahora desmienten sus mejores virtudes, tratan los testimonios de este capítulo.

### ***Resistencias a su candidatura***

La postulación de Donald Colosio a la presidencia de la República despertó el entusiasmo y la

esperanza entre los más amplios y diversos grupos del PRI. Pero su candidatura no fue recibida con beneplácito por todos. Desde el arranque de mi sexenio en 1988, la presencia de Donaldo como dirigente nacional del PRI desató una intensa lucha. Esa lucha se libró, sobre todo, contra los miembros de los grupos habituados a lo tradicional. Si la elección presidencial de julio de 1988 descontroló a esos grupos, la actitud del gobierno y del partido ante el escrutinio adverso al PRI, en la elección estatal de Baja California en 1989, los enfureció. Atados a la ambición de privilegios permanentes, no entendieron que México había cambiado, era otro país.

***Julio de 1989: en la elección de Baja California, Colosio, como reformador del sistema desde adentro, enfrentó a los grupos tradicionalistas***

La batalla comenzó al día siguiente de la elección presidencial, cuando declaré en forma pública que en México había concluido la época del partido prácticamente único. La contienda se agudizó un año después, en julio de 1989. En esa fecha, por primera vez en casi setenta años, un candidato de oposición, del Partido Acción Nacional (PAN) ganaba la gubernatura de un estado, el norteño estado de Baja California, además, de gran importancia nacional. Con el reconocimiento de la derrota del PRI en Baja California, Colosio se reveló como un reformador del sistema desde adentro.

La derrota del PRI en Baja California fue un acontecimiento de una enorme trascendencia política. Con ella se confirmó, en los hechos, el final del partido prácticamente único. Por primera vez el PRI se convertía en oposición, y por añadidura, en uno de los estados estratégicos de la República. El día de la elección, domingo 2 de julio de 1989, Colosio me llamó por la noche para decirme que las tendencias de la votación en Baja California no eran favorables al PRI. Las horas siguientes fueron intensas y agitadas. Los grupos más duros del PRI se resistían a reconocer el triunfo de la oposición. Donaldo me dijo que los argumentos eran muchos: para varios priístas aceptar la derrota era asumir el principio de una debacle en el PRI; para otros era una muestra de debilidad política; para algunos más aceptar el triunfo equivalía a un acto de *lesa patria*: la entrega de un estado fronterizo del norte del país a un candidato del Partido Acción Nacional. Estos grupos invocaban su peculiar idea de nacionalismo para evadir la aceptación de aquel suceso democrático. La presión era enorme: Colosio me comentó que había grupos dispuestos a excavar un túnel hasta el lugar donde se guardaban las boletas electorales para tratar de modificar el resultado.

Sin embargo, no había argumento contra los números: el conteo de votos arrojaba que el candidato del PAN, Ernesto Ruffo, había obtenido más de 200,000 votos, mientras que Margarita Ortega, la candidata priísta, sólo había alcanzado 162,000. Una multitud de priístas acudió a la sede del **PRI** en Mexicali, la capital del estado, para presionar en contra del reconocimiento del triunfo opositor. Pero la derrota era in- discutible. A pesar de la excelente campaña de nuestra candidata, la crisis cambiaría de 1988 y el pésimo gobierno priísta estatal habían causado estragos en esa población fronteriza; ahora el electorado le cobraba al **PRI** algunas cuentas pendientes al preferir un gobernador de oposición. Ruffo había hecho lo suyo al desarrollar una muy buena labor en los años previos, como alcalde de Ensenada.

Cuarenta y ocho horas después de la elección, y tras enfrentar las presiones internas y al verificarse los resultados electorales, Donaldo Colosio se presentó ante los medios nacionales y extranjeros. Declaró que las tendencias favorecían al candidato del PAN. Asumió con decisión y valor ese momento político, verdadero parteaguas en la vida del PRI y del país.

Era necesario actuar en apoyo del anuncio de Colosio: encargué al secretario de Gobernación que hablara con los ex presidentes de la República para comunicarles en persona la noticia y me dediqué a coordinar la llamada "operación cicatriz" entre los miembros del PRI en Baja California y en el resto del país. Donaldo convocó a una reunión con sus colegas senadores del partido: en un encuentro de verdad agitado, los representantes priístas le hicieron reproches airados al sonoreño, por haberse atrevido a reconocer el triunfo del PAN en Baja California. Sólo la entereza de Colosio y el apoyo que le construimos le permitió salir adelante frente a esos embates.

***A partir de 1989, reformas del PRI que afectaron intereses arraigados***

La actitud de político modernizador no fue la única que los grupos más habituados a las viejas

prácticas recelaban de Donaldo Colosio entre 1988 y 1993. Como reformador del PRI, Colosio había iniciado la transformación de los documentos básicos y los procedimientos del Partido. Los cambios iban en una dirección que afectaba intereses y cuotas de poder. Como se verá con detalle más adelante, Donaldo promovió un nuevo esfuerzo para seleccionar candidatos a través de la consulta a la base, con el voto directo y secreto de los militantes; así se hizo, por ejemplo, al inicio de los noventa en el estado de Colima. También sacudió al Partido al revisar su estructura corporativa; con este objeto decidió terminar con la separación de los movimientos obrero y campesino mediante la organización del Pacto Obrero-Campesino. Asimismo, reconoció la importancia de los nuevos movimientos populares en los barrios más pobres de las ciudades, promovió su incorporación a través del nuevo Movimiento Territorial y alentó la ciudadanización de las organizaciones intermedias del PRI. Colosio abrazó decididamente el liberalismo social como la nueva filosofía del Partido, en contraposición a las tesis populistas y corporativistas de los tradicionalistas y las ideas neoliberales que sostenían algunos miembros de la alta burocracia del Estado, junto con varios líderes empresariales.

Colosio supo también llevar a cabo con firmeza algunas decisiones que afectaron intereses -si bien lo hizo con la habilidad política necesaria para evitar al máximo las confrontaciones ásperas-. Por ejemplo, participó en las reformas a la ley del Infonavit, las cuales buscaban terminar con las asignaciones de contratos a las compañías pertenecientes a los líderes obreros o a sus familiares y amigos. También tomó parte en una serie de acciones destinadas a poner fin a las fuentes productoras de fondos para el control corporativo del Partido. En julio de 1993, Colosio me comentó que había logrado al fin que don Fidel Velázquez asumiera la iniciativa de ley que eliminaba la asignación de contratos entre los líderes del sector y sus allegados. Don Fidel se había resistido bajo la presión de algunos dirigentes obreros. El interés de Fidel Velázquez nunca fue hacer negocio sino mantener bajo control a sus agremiados, incluidos los elementos más retardatarios del sindicalismo. Un cuidadoso diálogo entre Colosio y este líder social permitió orientar a los trabajadores hacia el acceso libre al crédito hipotecario y ya no mediante intermediación corporativa. Con este diálogo Colosio consolidó la relación política con don Fidel y con las bases obreras, a un mes de la postulación presidencial.

El impulso que Colosio le dio a la sociedad organizada a través del programa de Solidaridad también generó resentimiento entre algunos miembros del Partido y del gobierno. Durante años, esos tradicionalistas usufructuaron los beneficios derivados del manejo vertical de las organizaciones, las cuales dependían en forma directa de los órganos del PRI y del gobierno. Solidaridad promovió la organización popular de abajo hacia arriba, lo que vino a romper con el inveterado control burocrático: los nuevos dirigentes surgían por elección de sus bases, los comités se coordinaban autónomamente, el pueblo organizado trabajaba por él y para él. Los reclamos y resentimientos a esta movilización popular independiente fueron a la vez velados y abiertos. Su expresión más insistente y pública fue tan insidiosa como falsa: Colosio y yo, sostenían, pretendíamos sustituir al PRI con el "partido" de Solidaridad. Donaldo me comentó en varias ocasiones su molestia y desprecio ante tales afirmaciones.

En el fondo, lo que estos grupos de prácticas añejas querían era anexas autoritariamente al PRI a las bases sociales que había construido el proyecto de Solidaridad. Una noche, en septiembre de 1992, durante la Tercera Semana de Solidaridad, Colosio y yo dialogamos largamente en Tlaxcala, en una casa del Seguro Social donde pernoctamos. Me dijo que estaba muy entusiasmado con el trabajo de las comunidades alrededor de los comités de Solidaridad. Anoté lo que Colosio me dijo:

Lo que más me irrita es que anteriormente nuestros simpatizantes acudían cada vez menos por su voluntad. Se resistían a ser "acarreados". y cuando por fin empiezan a acercarse de manera espontánea, pues en los hechos hay respuestas a sus demandas a través de Solidaridad, algunos caciques, de todos los niveles, presionan para poner bajo su mando y para su beneficio el programa. No se dan cuenta cómo han cambiado las cosas. Cuando converso con los comités de Solidaridad, sus miembros me dicen que están dispuestos a "jalar" , siempre y cuando no haya obligación partidista. El PRI se beneficia de Solidaridad, pero indirectamente, Como lo hacen otros partidos. No obstante Solidaridad fracasará si se intenta incorporarlo al PRI.

### ***Trayectoria política y administrativa de Colosio***

Aunque, como se ha dicho, algunos no vieron con agrado la postulación de Donaldo Colosio en

noviembre de 1993, para amplios y emergentes sectores del Partido, Donaldo tenía justo el perfil del candidato esperado. Por primera vez en un cuarto de siglo se postulaba a un hombre renovador que había ocupado varios cargos de elección popular. Colosio fue diputado y en el momento de su postulación era senador. También había desempeñado puestos de dirigencia máxima en el PRI: Presidente del Comité Ejecutivo Nacional y Oficial Mayor. Además tuvo la responsabilidad de coordinar una campaña presidencial. Por si fuera poco, venía de ocupar el puesto más importante en el área social del gabinete y contaba con una excelente presencia internacional, derivada del trabajo partidista, pero sobre todo de su desempeño en tareas relacionadas con el medio ambiente. Como miembro del gabinete económico, participó en importantes decisiones de reestructuración económica en México.

Para enfrentar las resistencias, Colosio estableció alianzas durante varios años y tendió puentes de comunicación dentro y fuera del gobierno, en particular con la mayor parte de los miembros del gabinete, con quienes además tenía muy buenas relaciones personales. Los legisladores priístas del Congreso de la Unión había recibido el apoyo para sus postulaciones y campañas cuando Colosio encabezaba el Partido. Lo mismo había sucedido con la mayoría de los gobernadores, cuya obra social pudo promover desde Sedesol. Donaldo consiguió establecer una cercanía especial con los dirigentes campesinos, gracias a su estrecha relación con Hugo Andrés Araujo, secretario general de la CNC; asimismo, construyó puentes con las organizaciones campesinas más radicales.

Mediante el programa de Solidaridad, Colosio estableció diversos vínculos con los nuevos líderes y los recientes cuadros de las colonias populares y las zonas más apartadas del país. Con las dirigencias sindicales construyó importantes lazos, si bien algunas se vieron afectadas por la cancelación de sus actividades como contratistas. Otros líderes, sin embargo, encontraron un soporte fundamental en Colosio para atender las justas demandas de sus representados.

Desde su trabajo en la Presidencia del PRI, Colosio se relacionó con los dirigentes políticos de todas las generaciones del Partido. En lo personal, yo lo había alentado a lo largo de los años para que ampliara sus contactos, incluso con los críticos más severos de mi gobierno. También estableció un diálogo constante con los conductores de los principales partidos de oposición. De todos los miembros del gabinete, Colosio era el que había asumido el compromiso más claro y contundente con la filosofía del liberalismo social. Los millones de mexicanos beneficiados por Solidaridad sabían que, de llegar Colosio a la presidencia, Solidaridad tendría una proyección extraordinaria, lo cual significaba una oportunidad de progreso y de organización popular independiente.

### ***La construcción de una candidatura***

La candidatura de Colosio se construyó a lo largo de varios años. Los más serios analistas políticos del país y del ámbito internacional habían anticipado su lanzamiento, que solo sorprendió a algunos partidarios de otros precandidatos. La postulación se inició bajo los mejores augurios: la aprobación del TLC, conseguida unos días antes prácticamente le garantizaba el triunfo en las elecciones.

¿ Que se quiere decir cuando se afirma que “ la candidatura se construyo a lo largo de varios años”? Una postulación a la presidencia se construía, no porque se conociera con anticipación quien seria el futuro candidato ( ni el presidente de la República ni el PRI lo sabían),sino porque dentro de la tradición política en que me toco participar el Partido y la opinión publica exigían que ese candidato surgiera entre las personalidades que mas destacaban en el transcurso de una administración. Como desenlace, el de mayores méritos en las circunstancias nacionales e internacionales era postulado como candidato a la presidencia de la República. Al final de mi gestión tanto el PRI como la opinión publica coincidieron en que el hombre mas calificado era Donaldo Colosio.

Varias veces fui testigo en diferentes situaciones de los procesos de sucesión presidencial. Primero como observador, cuando mi padre, como miembro del gabinete del presidente Adolfo López Mateos, fue considerado como uno de los precandidatos para la sucesión de 1964 ( en aquella ocasión fue Gustavo Díaz Ordaz quien obtuvo la candidatura). Mas tarde, en 1982, viví de cerca la candidatura de Miguel de la Madrid. Seis años después, en 1968, conocí en persona las formas y procedimientos que llevan a una postulación. Mas tarde, en 1993 y 94, me toco participar en mi propia sucesión. De esta manera conocí y ejercí la

responsabilidad fundamental que el sistema político le otorgaba al presidente de la República para determinar al candidato a la presidencia. No para designarlo mediante el tan pregonado “dedazo”, no. La responsabilidad que durante décadas concedió el Partido al presidente de la República era doble: por una parte, le exigía que abriera oportunidades de formación y crecimiento a quienes, dentro de su gobierno pudieran aspirar a la candidatura, con el fin de asegurar al partido las mejores opciones; por otro lado, el presidente debía procurar que la postulación se resolviera sin divisiones internas en el Partido y, al mismo tiempo, debía atajar la posibilidad de que algún grupo de presión impusiera su candidato particular.

Esta forma de proceder permitió una gran estabilidad. Gracias a ella las sucesión presidencial- que durante décadas desato luchas por el poder que provocaron una enorme inestabilidad política- se convirtió a lo largo de setenta años en una serie de acontecimientos políticos conducidos sin convulsiones ni revueltas. El deber del presidente de la república con los mexicanos era asegurar una elección democrática; pero su deber con el PRI no terminaba con la postulación del candidato: también era responsable luego de la competencia electoral, de entregarle al sucesor la banda presidencial en tiempo y forma constitucionales.

### ***El perfil del candidato: un ser humano excepcional***

El perfil del candidato exigía varias cualidades: patriotismo; voluntad de servicio; animo de negociación; capacidad para construir consensos; tener palabra y, al empeñarla y cumplirla; valor para arriesgar; capacidad de resistir las presiones ( que en la presidencia son mayúsculas); fortaleza para no doblarse ante los golpes recios de lo inesperado e imprevisible. En Donald Colosio esas aptitudes se fueron afinando a lo largo de los años.

Una cualidad adicional se requería: para ser presidente había que desearlo. No se trataba, desde luego de la ambición desmedida, pero si alguien hubiera alcanzado la presidencia de la república sin desearlo, difícilmente hubiera podido ejercer esa responsabilidad en forma adecuada. Había que luchar por alcanzar el máximo compromiso de servir a los mexicanos. Si alguien hubiera llegado a la presidencia por azar del destino, sin tener la vocación para ejercerla, no habría encontrado la sana pasión imprescindible para resistir y avanzar, para alguien así la presidencia solo hubiera sido un calvario o un proyecto para fines personales. Un presidente que no hubiese deseado serlo habría pasado el tiempo dedicado a fabricar su proyecto personal, incapaz de imponer rumbo y mando a la nación y, sobre todo, de velar por su mas alta responsabilidad: la soberanía de la patria.

Al pensar en su relevo, los presidentes de México siempre buscaron aspirantes compenetrados con las principales acciones llevadas a cabo durante sus administraciones. No por ánimo continuista, sino porque esas acciones se habían impulsado con la convicción de que eran adecuadas y necesarias para el país, a sabiendas de que el país no empezaba ni concluía con cada administración. De manera inevitable, los programas e iniciativas de una gestión debían ser objeto de cambios y adecuaciones en las siguientes. De ahí que en la postulación de 1993-1994, junto con el **PRI** y la opinión pública, se pensó en un candidato comprometido con las reformas estructurales implementadas en el transcurso del régimen. No sólo era necesario que las conociera; era imprescindible que las comprendiera, e incluso que hubiera trabajado en su diseño e instrumentación.

El candidato debía haber mostrado capacidad para la negociación política en sus diferentes cargos, pues negociar, desde la presidencia, es una cualidad indispensable. También debía haberse involucrado en tareas del PRI, pues, de no ser así, el Partido hubiera resentido la presencia de un candidato sin compromisos partidarios.

Era clave la capacidad política en *los hechos* y no sólo un cierto manejo de la teoría política. El candidato tenía que conocer las nuevas realidades del país, mostrar capacidad para escuchar y comprenderlas preocupaciones y aspiraciones de la gente. Tenía que evitar la pretensión de sustituir con modelos de gabinete las iniciativas del pueblo organizado. En pocas palabras, debía ser un convencido de la necesidad de fortalecer a la sociedad civil.

El aspirante a la presidencia debía tener presencia en los eventos internacionales, prestancia para comunicarse Con líderes de otras naciones y capacidad para hacer valer, Con convicción y sin temores,

nuestros principios soberanos. Debía ser conocedor de nuestra historia y estar orgulloso de ella. También debía poseer una ética personal que le permitiera vencer el miedo a reconocer las virtudes de los demás, y evitar la soberbia del. que señala solo las insuficiencias de los otros, sin la altura de miras para corregir las propias. En resumen, la patria exigía un ser humano excepcional. Donaldo Colosio lo era.

### *Mi relación con Colosio*

Conocí a Donaldo Colosio a mediados de 1979. En mayo de ese año, el entonces secretario de Programación y Presupuesto Miguel de la Madrid, me designó director general de Política Económica y Social en esa dependencia. Integré un equipo de trabajo al cual se incorporó Donaldo como director de área, responsable de los planes regionales. Figuraban además, Rogelio Montemayor como subdirector general, Manuel Cavazos, también como director de área, y Manuel Camacho como asesor. Colosio había estudiado economía en el Instituto Tecnológico de Monterrey. Su desempeño académico le permitió obtener una beca para mantener sus estudios, aunque tuvo que realizar actividades para complementar sus ingresos, como la de prefecto en el internado del Instituto. Ahí conoció a algunos amigos que después tendrían relación profesional con él. Su ánimo de superación lo llevó a estudiar una maestría en la Universidad de Pensilvania. Más tarde, en Viena, durante dos años perfeccionó sus estudios de aplicación de sistemas, con énfasis en el desarrollo regional.

Por aquella época, Colosio trabó muy cercana amistad con Rogelio Montemayor, quien concluía su doctorado en Pensilvania, bajo la batuta de Lawrence Klein. En 1979 Montemayor, quien trabajaba conmigo como subdirector general en Programación y Presupuesto, me comentó que dos compañeros suyos habían regresado al país luego de terminar *sus* estudios de postgrado: Donaldo Colosio y Luis Raúl Domínguez. De inmediato Domínguez fue nombrado director de área, mientras que Donaldo Colosio se incorporó como subdirector. Más tarde Colosio ascendió a director. Durante nuestro trabajo en la Secretaría de Programación y Presupuesto establecimos una relación muy estrecha con Francisco Rojas, entonces coordinador de asesores del secretario Miguel de la Madrid. Colosio desarrolló un gran afecto por Rojas; juntos realizaron un trabajo muy cuidadoso sobre el desarrollo político y programático del Distrito Federal, en el que Donaldo despuntó por su capacidad y *sus* conocimientos.

En septiembre de 1981, el **PRI** postuló como candidato a la presidencia de la República al secretario de Programación y Presupuesto, Miguel de la Madrid. A las pocas horas de su designación, De la Madrid nos convocó a reuniones con un grupo cercano de colaboradores en su casa de trabajo en San Angel. Allí hizo varias designaciones: Ramón Aguirre sería su relevo como secretario de Programación y Presupuesto; Francisco Labastida permanecería como subsecretario en la misma dependencia; Manuel Bartlett sería coordinador de la campaña y Francisco Rojas sería su asesor.

Al terminar la reunión, el candidato se dispuso a retirar por las escaleras que llevaban a las oficinas superiores; a la mitad del camino se detuvo; volteó y me dijo: “ Por cierto, ” Carlos, usted será el Director General del IEPES” Mi sorpresa fue enorme. El Instituto de Estudios Político, Económicos y Sociales del PRI había sido el órgano coordinador de la campaña presidencial de José López Portillo, y para entonces era el instrumento mediante el cual el PRI buscaba buscar talentos y capacidad política de todos los ámbitos del espectro político. Dirigirlo durante una campaña presidencial era la aspiración de todo político con sólida formación técnica. Tenía yo 33 años. Me emocionó saber que se me brindaba tan importante oportunidad y me comprometió la confianza que me otorgó Miguel de la Madrid.

Le propuse al candidato De La Madrid conformar un equipo plural para el IEPES; yo deseaba sobre todo incorporar a miembros de los grupos surgidos alrededor de los precandidatos que habían competido con él. De la Madrid compartía la idea de sumar. Así es que nombre como subdirectores del IEPES a María de los Angeles Moreno, del equipo de Pedro Ojeda; a José Francisco Ruiz Massieu, quien se mantuvo lealmente cerca del doctor Guillermo Soberon; a Pedro Aspe, colaborador de David Ibarra; a Miguel Limón, que estaba con Fernando Solana, y a Alejandro Posadas un cercano y eficaz colaborador de Jorge de la Vega. Así mismo, invite a tres compañeros de trabajo: Donaldo Colosio, Manuel Camacho y Patricio Chirinos. Como responsable de la difusión designe a José Carreño Carlon. Le pedí a Colosio que encabezara el Centro de Estudios Políticos de la Capital (CEPES). Ahí pudo combinar su formación en desarrollo regional con su sensibilidad política. Mi relevo En la Dirección General de Política Económica y Social fue Rogelio

Montemayor. Mas tarde incluí en el IEPES a un colaborador del área de Francisco Labastida, José Córdoba.

En diciembre de 1982, el presidente De la Madrid me designó Secretario de Programación y Presupuesto. Invite entonces a Donaldo Colosio a que se responsabilizara de la Dirección General de Programación y Presupuesto Regional. En esa área se llevaban importantes programas sociales, como PIDER Y COPLAMAR, que años después pasarían a integrarse a Solidaridad. Esto le permitió a Colosio entrar en contacto con comunidades de numerosas regiones del País, así como con grupos políticos de la capital y del interior de la República. Por cierto, durante el desempeño de esa responsabilidad Donaldo trabajo bajo las ordenes del subsecretario Manuel Camacho. Años después, Colosio me recordaría que el trato que Camacho le dio entonces no fue particularmente amable. Ahí Colosio tuvo como compañero de trabajo a Patricio Chirinos, con quien desarrollo una entrañable amistad y relación política.

En 1985 se renovaría la Cámara de Diputados del Congreso de la Unión. El presidente Miguel de la Madrid me preguntó a quiénes podría promover el Partido; deseaba que le recomendara gente con capacidad para discutir en el Congreso asuntos relacionados con las políticas económicas. Nos encontrábamos en aquella terrible década de los ochenta, en medio de una dramática crisis de la deuda que asolaba a México ya la mayor parte de los países en desarrollo. No dudé en recomendar a Colosio. quien fue postulado como candidato a diputado por su natal Magdalena, Sonora.

Colosio desplegó con enorme entusiasmo su campaña electoral. Representar a su tierra en el Congreso de la Unión era la manera de devolverle lo que ella le había dado. Al triunfar Colosio en la elección, sus compañeros de cámara lo designaron presidente de la Comisión de Programación y Presupuesto; esa Comisión tenía vínculos muy estrechos con la secretaría que yo ocupaba. Como secretario, yo tenía la obligación legal de presentarme cada año ante la Cámara de Diputados para explicar y defender la iniciativa del presupuesto. Lo hice en 1982, 1983 y 1984. Después, fue Donaldo quien en 1985 y 1986 coordinó des- de la cámara mis dos últimas comparecencias ante los diputados. Cada una de esas comparecencias duró más de 12 horas y se desarrolló en medio de intensos debates. Colosio intervino en ambas; en particular al final de la segunda, y tras su participación, no dejó llegar a dudas sobre sus lealtades políticas. Era la víspera de la postulación del candi- dato del PRI a la Presidencia.

En octubre de 1987 el PRI me postuló como candidato a la presidencia de la República; no dudé en nombrar a Donaldo coordinador de la campaña presidencial. Colosio tenía excelentes relaciones al interior del Partido gracias a su trabajo en el Congreso. Al mismo tiempo, promoví que el PRI lo designara Oficial Mayor del Comité Ejecutivo Nacional CEN. Colosio tenía la experiencia electoral, partidista y programática, con un claro impacto regional y nacional. \

Cuando tuve el honor de asumir la presidencia de la República, en diciembre de 1988 y en la tradición discutida pero no trascendida al concluir el siglo que reunía el poder presidencial con la instancia superior del partido gubernamental-, promoví a Donaldo Colosio como presidente del CEN del PRI. La medida resultó especialmente aclama- da por los cuadros renovadores del Partido. A lo largo de ese año Colosio había desarrollado su campaña para senador por su estado, Sonora, y había ganado la elección con un amplio margen. Fue así como Donaldo consolidó su presencia política nacional. ',

### **Colosio y la reforma del PRI**

Para enero de 1989, Colosio ya estaba inmerso en los procesos de cambio. Por esos días organizó un coloquio en el PRI. Decidió que participaran algunos miembros del partido cercanos a él. Seleccionó a Roberto Madrazo como moderador de la primera mesa; para la segunda eligió a Eduardo Robledo y para la tercera, sobre América Latina, incluyó a José Carreño como principal comentarista. También invitó a personalidades que se habían pronunciado a favor del cambio, como Rafael Segovia, quien tuvo una participación muy destacada en ese encuentro.

En aquellos tiempo Colosio y yo dedicamos muchas semanas y largas horas a analizar, diseñar y poner en práctica una amplia reforma del Partido. Lo principal era acelerar su transformación para que pudiera pasar una prueba de fuego: la elección federal intermedia en 1991.

Durante aquellos intensos diálogos acordamos que el cambio del PRI debería partir de tres premisas. En primer lugar, una reforma interna que incluyera la revisión de sus documentos básicos y de sus procedimientos para seleccionar candidatos, así como la construcción de nuevas estructuras. Una reforma desde adentro pero sin rupturas, que rescatara y considerara el legado de las generaciones anteriores y, al mismo tiempo, creara espacios para el arribo de las nuevas ideas y estilos innovadores. La segunda tarea consistía en promover una mayor presencia internacional del Partido, congruente con los tiempos de apertura externa que despuntaban y con las nuevas visiones regidas por el concepto de globalidad. La tercera labor era construir el mayor número de alianzas, tanto al interior del Partido como con fuerzas opositoras ante el resultado de la elección de 1988.

La reforma partía de una convicción compartida: la necesidad de conservar al **PRI** como un elemento indispensable para la tarea de gobierno y; a la vez, convertirlo en un partido capaz de ganar elecciones de verdad competidas, justas y transparentes. Colosio promovió la transformación más profunda del **PRI** de las últimas décadas. El 4 de marzo de 1989 asistí en Querétaro al aniversario del Partido. Ahí elogí en forma pública la labor de Colosio. En mis notas de esa fecha recogí:

Fue muy buena la reunión. Los priístas salieron del acto orgullosos de ser del PRI. Donaldso va muy bien. Tiene mucha fuerza. Le hice un amplio elogio en parte para reconocer su trabajo, en parte para que los secretarios del gabinete presentes no sintieran que ellos son los únicos que pueden aspirar a encomiendas superiores.

En junio de 1990 Colosio me comentó una propuesta en materia de organización electoral; la había integrado con más de un año de anticipación a las elecciones federales de 1991. Me refiero al Plan Nacional Electoral. Colosio lo puso en marcha en septiembre de 1990, durante la realización de la XIV Asamblea del Partido, a la cual asistieron más de 10,000 delegados provenientes de varios estados de la República. Durante la Asamblea, los militantes propusieron con libertad sus reflexiones, críticas y proposiciones. Donaldso la condujo de la manera más abierta y plural, pues conocía a fondo los temas centrales que era necesario ventilar. Sin embargo, también sabía que si se dejaba la conducción de la Asamblea únicamente a los delegados, los sectores más tradicionalistas del Partido y las facciones incrustadas en él acabarían imponiendo su línea; tenían suficiente habilidad para controlar y conducir asambleas. Colosio lo sabía muy bien.

Para dirimir diferencias al interior del **PRI** se creó el Consejo político Nacional, integrado de manera colegiada y plural. Se traba de una especie de "parlamento priísta". Al dejar atrás la estructura sectorial y corporativa del Partido con la exigencia de que cuando menos la mitad de sus integrantes provinieran de las estructuras de los estados, comen- ZÓ a perfilarse el sentido de la reforma. Se abrió la afiliación libre e individual, sin el requisito de que el afiliado formara parte de un sector. Las modificaciones a la "Declaración de principios" se hicieron con la concurrencia de 2,000 delegados reunidos en Querétaro. Socorro Díaz, una distinguida militante, encabezó los trabajos. Ahí se aprobó la adopción de dos conceptos planteados por mi administración: Solidaridad y Reforma del Estado. En Oaxtepec, bajo la coordinación de José Carreño Carlón, se votó a favor del nuevo 'Programa de Acción' el cual siguió el eje ideológico liberal y social. En Puebla, bajo la presidencia de Jesús Salazar Toledano, los delegados coincidieron en la idea de modificar los Estatutos, sobre todo en lo referente al método de selección de candidatos.

Colosio cuidó que en el renglón "Candidaturas" no se impusieran restricciones o candados, los cuales no hacían sino propiciar el mono- polio de los grupos tradicionalistas. Los famosos candados impedían el acceso al PRI de nuevas personalidades, de cuadros innovadores que el Partido era capaz de convocar así como de algunos representantes de diversos sectores de la población que se sentían alejados del Partido. Para la elección de candidatos Donaldso decidió ensayar la fórmula de "consulta a la base"; no obstante, se mantuvo alerta ante los resultados de este procedimiento, consciente del riesgo que en la práctica podía dividir al Partido. La reforma aprobada en la XIV Asamblea alentó enormemente a las bases del PRI.

**La democratización del PRI es irreversible, pero debe ser progresiva, con oportunidad y en la unidad'**

Colosio fue muy cuidadoso al implementar esa reforma. En octubre de 1990, después de, la Asamblea, se renovó el Comité Directivo Estatal de Nuevo León; Colosio y yo comentamos el proceso a partir de la

tarjeta informativa que él mismo preparó. En ella, Donaldo anotó:

Debo decir a Usted que fue un proceso criticado por la prensa, sobre todo por (el periódico) *El Norte*, ya que se esperaba que en la renovación hubiera contienda de dos o más aspirantes. Tomé la decisión de no hacerlo de esa manera porque, ante la ausencia de un liderazgo local sólido, las fuerzas políticas al acecho podrían haber provocado escisiones. No estamos en posibilidad de poner en riesgo nuestra fortaleza ante la próxima elección. La democratización del partido es firme e irreversible, pero se tiene que hacer en forma progresiva, con oportunidad y en la unidad.

Al término de la tarjeta. Colosio agregó estas cálidas palabras: "Bienvenido de regreso a su patria. Nos sentimos profundamente orgullosos de la sobria, sencilla, pero eficaz manera de conducirse en la recuperación del liderazgo latinoamericano para México". Se refería a la gira de trabajo que durante una semana realicé por Bolivia, Argentina, Uruguay, Brasil, Venezuela y Honduras.

La transformación que promovió Donaldo Colosio en el PRI contribuyó a la gran victoria electoral de 1991 y fijó bases sólidas para la elección presidencial de 1994. En la elección federal de agosto de 1991 el PRI obtuvo el 62% de los votos y ganó 290 de los 300 distritos de mayoría en la Cámara de Diputados; asimismo, recuperó la totalidad de los distritos de la capital de la República y conservó el control del senado.

El 18 de agosto de ese año registré lo siguiente en mis- notas personales: "Donaldo hizo una tarea espléndida". La victoria contundente en la elección federal de 1991 representó un paso de gran importancia en la vida del Partido.

Colosio me comentaba con regularidad sobre sus tareas en el Partido. Por ejemplo, en julio de 1991 me envió una nota en la que expresaba juicios sobre su visita a Tabasco, Campeche y Yucatán. En Tabasco destacó: *t*, Aproveché parte del tiempo para afinar la relación entre el Gobernador Madrazo, Gurría y Gladys Cano (III Distrito). Al parecer avanzamos". Más adelante, expresó sobre Campeche: "El Gobernador con la misma apatía de siempre". Y finalmente expresó: "Yucatán se encuentra bajo un nuevo clima político. Dulce trabaja mucho y bien. Nuestros candidatos, todos, han acudido al debate en TV y Radio. [Carlos] Sobrino haciendo excelente campaña, es un activista nato".'

El 4 de marzo de 1992 participé en la conmemoración del LXIII aniversario del PRI. Colosio era el presidente del Partido. Como antes relaté, frente a más de 5,000 militantes y dirigentes presenté de la manera más completa las tesis del liberalismo social. En mi discurso rechacé las dos vías opuestas: la neoliberal y la populista.

A los pocos días, el 9 de marzo de 1992, hacia las diez de la mañana, Colosio me visitó en Los Pinos. Estaba muy entusiasmado por la victoria electoral del Partido y por las definiciones que trajo consigo el acto conmemorativo del PRI. Durante casi dos horas compartió conmigo sus puntos de vista sobre la consolidación de la reforma del Partido. Acompañó sus comentarios con un documento: "Reforma de la Revolución". Al terminar la charla, anoté algunas de sus palabras. "Se trata me dijo- de una reforma nacionalista, porque fortalece a la Nación al vigorizar a la sociedad, liberando espacios para el desarrollo de los actores sociales y su participación. Representa una reforma popular, porque respeta las formas de organización y las decisiones del pueblo organizado". En el documento Donaldo proponía recuperar una política de masas auténticamente popular. Exigía una nueva manera de hacer política desde el Estado. Para Colosio esta propuesta sintetizaba lo mejor de la Reforma Liberal del siglo XIX y la Revolución Social del siglo XX, con miras a preparar al México del siglo XXI. Proponía armonizar libertad individual y comunidad solidaria. Nos ayuda -agregó- a permanecer como mexicanos ya cambiar para abatir la pobreza y crecer con equidad y democracia". Su compromiso con el programa Solidaridad fue explícito: "Mediante ese proyecto -me dijo- se está promoviendo y coordinando la gran movilización nacional". Para Colosio, Solidaridad representaba una reforma de las mentalidades.

En "Reforma de la Revolución" Luis Donaldo expresó que el modelo económico se había agotado en el crecimiento hacia adentro, proteccionista y subsidiado. Había que alejarse del Estado intervencionista, propietario y populista. Había que reconocer, también, la nueva realidad internacional: fin de la Guerra Fría y despliegue de la globalización económica. Solo la presencia organizada del pueblo, con la participación

popular, haría que el Estado ya no sustituyera a la sociedad.

Colosio señalaba las razones para abrir la economía: era necesaria la reforma del Estado y detallar los elementos de la naciente relación Estado-empresa. También se requería un gran compromiso con la estabilidad macroeconómica. Durante nuestra charla Colosio delineó algunas tareas pendientes en el terreno de la democracia. Insistió en temas como el fortalecimiento del consenso, la sociedad civil y la comunidad. Hablamos también de las relaciones internacionales y de la atención a la cultura y el medio ambiente. Fue una reflexión a fondo sobre el cambio social.

Colosio consideraba que era necesario abrir una nueva etapa para el PRI. "Para esto- agregó en su texto-, es menester acompañar las lógicas y los tiempos de las adecuaciones sociales y las reformas políticas. Necesitamos -insistió- un partido de ciudadanos, con cuadros y movimientos sociales, capaz de formular políticas con relativa autonomía del Estado; un Partido que abandere la continuidad de la reforma de la Revolución basándose en una declaración de principios liberal-social".

Conforme comentaba estas reflexiones contenidas en su documento, Donaldo hacía señalamientos sobre la transformación de las estructuras internas del PRI (una transformación que él había iniciado). Colosio encabezó la construcción del nuevo pacto obrero-campesino y puso en marcha su integración con las dirigencias sindicales de avanzada, como las del magisterio y los telefonistas. Promovió el nuevo movimiento campesino al alentar a las organizaciones a que se integraran de abajo para arriba; se trataba de impedir que las dirigencias anquilosadas usaran la demanda de tierras como un anzuelo para engañar a las nuevas generaciones de campesinos, pues en realidad la presión demográfica hacía ya imposible aspirar al reparto agrario.

Colosio fue pieza importante en la construcción de nuevas estructuras de organización obrera. Por esta razón fue que le solicité que le entregara a los dirigentes sindicales la documentación que acreditaba el reconocimiento de la Federación de Sindicatos de Trabajadores de Bienes y Servicios (FESEBES). Luis Donaldo contribuyó también a impulsar la creación del nuevo Frente de Organizaciones Ciudadanas, con el objeto de dar cabida en el Partido a nuevos grupos de la sociedad civil y militantes individuales.

En aquella memorable sesión de marzo de 1992 y en otras posteriores, Colosio y yo dedicamos largas horas a reflexionar sobre la consolidación de la reforma del PRI, en particular sobre un aspecto central de su estructura: las nuevas bases creadas a lo largo de los años en las colonias populares de las ciudades. De esas consideraciones nació una nueva organización denominada Movimiento Territorial. Colosio y yo acordamos que esta organización promovería el surgimiento de nuevas dirigencias populares, lejos de aquellas que sólo sabían extraer recursos a cambio de la promesa de gestionar servicios. Gracias al Movimiento Territorial, aquellos dirigentes surgidos de Solidaridad que tuvieran afinidad con el PRI, podrían acceder al partido voluntariamente.

El tres de junio de 1992, tres meses después de aquella visita matutina, Colosio complementó su propuesta de transformación del PRI a través de un documento titulado "La Reforma Estructural del partido Revolucionario Institucional". En él identificó claramente cuatro periodos en la vida del Partido. El primero arrancaba en 1929, con la fundación del Partido Nacional Revolucionario (PNR) a instancias de Plutarco Elías Calles, y culminó en 1938. El segundo iba de 1938 a 1946 y cubría la etapa del Partido de la Revolución Mexicana (PRM) y de los presidentes Lázaro Cárdenas y Manuel Avila Camacho. El tercero abarcaba cuarenta y seis años de vida del PRI: 1946-1992. El cuarto periodo, de acuerdo al proyecto de Colosio, sería el de la "Refundación estructural del Partido de la Revolución Mexicana", su eje rector, de acuerdo con el documento que me entregó Donaldo, sería el liberalismo social. Las nuevas bases sociales del Partido se integrarían a través del Movimiento Popular Territorial, el Frente Nacional Ciudadano y el Pacto obrero-campesino.

En la nueva estructura que Colosio formulaba para el PRI, el Movimiento Popular Territorial se integraba a partir de comités de colonias, patronatos, asociaciones, comités sociales de base, asambleas municipales y estatales. El Frente Nacional Ciudadano se conformaba con organizaciones de derechos humanos, ecologistas, de causantes y jubilados, con un foro nacional de profesionistas y técnicos y una coalición nacional de agrupaciones de producción y servicios. Donaldo le otorgaba particular importancia a la

organización de los trabajadores del transporte.

El Pacto Obrero-Campesino era verdaderamente innovador. Su importancia sólo se apreciaba si se conocía su antecedente histórico. La administración del presidente Lázaro Cárdenas se opuso de manera terminante a que la naciente Confederación de Trabajadores de México (CTM) incluyera a organizaciones campesinas, El mismo presidente Cárdenas se manifestó en forma pública en contra de que la CTM convocara a un congreso de unidad campesina. Finalmente, con el establecimiento del PRM el Partido se estructuró en sectores y así quedó confirmada la separación surgida en los años treinta de obreros y campesinos; El Pacto Obrero-Campesino proponía terminar con la separación de las dos grandes organizaciones sociales de México. Sesenta años atrás se consideró -y en los noventa muchos aún juzgaban así- que unir a obreros y campesinos en una sola organización era crear una fuerza con demasiado poder frente al Estado. Colosio no compartía esta idea y por eso sugirió el Pacto.

En el caso particular de las luchas obreras, en mayo de 1990 Colosio me había hablado acerca de la conveniencia de crear un Centro de Estudios sobre Sindicalismo y Modernización. En aquellas fechas conversamos sobre la cuestión obrera. Luis Donaldo me dijo que los sindicatos eran indispensables en las luchas sociales y en la defensa de los intereses de los trabajadores. Me hizo ver la necesidad de impulsar el desarrollo gremial obrero y la acción sindical, dada la urgencia que la dinámica mundial demandaba. Para Colosio era necesario enfrentar la globalización con una estrategia de los trabajadores y sus organizaciones sindicales que incluyera la difusión de las características del proceso mundial. En un documento que entonces me entregó, Colosio incluía entre esas características la "reestructuración industrial, el cambio tecnológico, la apertura de las economías, la globalización y competencia por los mercados y las nuevas formas de organización del trabajo". El Centro de Estudios sobre Sindicalismo y Modernización buscaría vincularse con organismos de otros países que ya trabajaran en esos campos. Para Colosio, en conclusión, las circunstancias del momento exigían el fortalecimiento de las organizaciones obreras para garantizar su papel activo y su participación creativa en el proceso de modernización.

A partir de esa reflexión, y con el objeto de promover la alianza obrero-campesina, el primero de mayo de 1992 se dio el paso inicial. Ese día, en Palacio Nacional, al concluir uno de los desfiles obreros más participativos que yo haya presenciado (intervinieron un millón y medio de trabajadores), tuvo lugar una ceremonia singular: acompañado del gabinete en pleno atestigüé la firma de un convenio entre el congreso del Trabajo y la Confederación Nacional Campesina. En ese convenio se proponían iniciativas comunes para sus luchas y para promover acuerdos productivos. Las dos grandes organizaciones populares de México precisaron acciones para estimular la incorporación organizada de sus agremiados en el proceso de modernización del país.

Para consolidar la transformación estructural del Partido, Colosio elaboró una propuesta denominada "Estrategia de Lanzamiento y

Reafirmación del Consenso Político para la Refundación Estructural del PRI". Planteaba que durante cinco semanas se realizaran reuniones entre legisladores, gobernadores y presidentes de los Comités Directivos Estatales del Partido, para proceder a la reforma. La propuesta incluía, para finalizar, un evento de refundación del Partido.

Colosio planteó uno de los cambios más profundos en la estructura del Partido y buscó darle perspectiva de largo plazo. La reforma requirió de un cambio en la filosofía del PRI, una filosofía surgida en tiempos de economía cerrada y de partido único. Por eso Donaldo Colosio buscó la transformación de sus documentos básicos a partir de la filosofía del liberalismo social. Parte de esa reforma la llevamos a los hechos. El PRI incluyó al liberalismo social como su ideario. Se fundó el Movimiento Territorial, se dieron pasos importantes en el Pacto Obrero-Campesino y en el establecimiento del Frente Nacional Ciudadano. El magnicidio y el abandono posterior de los ideales de Colosio impidieron su consolidación.

### **Construcción de puentes hacia el interior del gobierno y en el ámbito internacional**

En nuestros diálogos y en reuniones importantes Donaldo solía resaltar el trabajo de los legisladores, como a José Luis Lamadrid, José Trinidad Lanz Cárdenas, Miguel Montes, Rogelio Montemayor, Fernando

Ortiz Arana, Enrique Hurgos y María Esther Sherman, entre otros.

Desde el PRI, Colosio construía puentes de comunicación con miembros de mi gabinete. A principio de los noventa me envió una tarjeta manuscrita donde elogiaba tanto a Aspe como a Zedillo. La tarjeta, que todavía conservo, comentaba sobre *Examen*, la revista del PRI:

Señor Presidente: le envió el último número de *Examen*. Los artículos de Pedro [Aspe] y Ernesto [Zedillo] han gustado y enriquecido este ejemplar. Avanzamos. Un abrazo.

Como presidente del PRI, Donaldo tuvo relevantes actuaciones en el ámbito internacional. En octubre de 1990 realizó una gira por Estados Unidos. Sus conversaciones con el vicepresidente y con el líder del Partido Republicano fueron muy importantes en el marco de las pláticas del TLC. A su regreso, Colosio me alertó sobre un tema relevante: si bien era muy reconocida en los Estados Unidos la lucha que México desarrollaba contra el narcotráfico, empezaban a plantearse preocupantes reclamos por abusos contra los derechos humanos. Colosio tuvo expresiones muy elogiosas para el equipo negociador del TLC; en particular expresó su reconocimiento hacia el embajador Gustavo Petricoli y hacia el talento de Jaime Serra. En la tarjeta donde me informó de esa visita, Donaldo agregó:

Debo decir a Usted que es verdaderamente alentador y muy estimulante que en los distintos círculos académicos ..., financieros, instituciones de investigación ...y en diversas instancias política (vicepresidencia, senadores, diputados, Partido Republicano y Partido Demócrata, entre otros) México tiene una renovada y muy positiva imagen vinculada sobre todo a la actuación de Usted al frente del Gobierno de México.

Durante aquel viaje le llamó la atención un hecho especial. En una charla, algunos funcionarios del Departamento de Estado le reprocharon que el PRI hubiera apoyado a los sandinistas en Nicaragua, pero al mismo tiempo le pidieron que el Partido interviniera más activamente en la solución del conflicto salvadoreño. "Incluso me pidió Aronson [subsecretario para Asuntos Latinoamericanos] que en la medida que el PRI pudiera, intercediera ante el FMLN, ya sea de manera directa o a través de la COPPAL", me informó a través de una nota.

Durante el debate y la aprobación de la "vía rápida" del TLC, Donaldo amplió sus contactos con congresistas norteamericanos. Al mismo tiempo, diversificó su presencia internacional. En aquellos días obtuvo la presidencia de la Conferencia Permanente de Partidos políticos de América Latina (COPPAL). Ahí logró recuperar un liderazgo que el PRI había perdido en la región. En COPPAL Colosio realizó tareas delicadas que mostraron su capacidad para conducir asuntos internacionales. En 1990, a través de un comunicado, Colosio me hizo saber lo siguiente: "Dos importantes organizaciones colombianas solicitan una gestión de la COPPAL para empezar negociaciones de paz entre el gobierno y la guerrilla: la Unión Patriótica de Colombia (UP), partido miembro de la COPPAL, y las F.A.R.C., la mayor y más representativa de las agrupaciones guerrilleras. Lo solicitado es que la COPPAL promueva (sin ruido) el inicio del diálogo y luego le dé seguimiento. Además, que a través del PRI ella gestione que dicho diálogo pueda comenzar en México". Procedimos a lo anterior y lo hicimos del conocimiento de los conductos adecuados; se contribuyó de esa manera al indispensable proceso de diálogo.

Su paso por el PRI le dio a Donaldo Colosio una formación política sin paralelo. Sólo le faltaba la experiencia en la responsabilidad de gobierno.

## HACIA LA POSTULACION DE COLOSIO

### Su desempeño en el gabinete presidencial

El 13 de abril de 1992 designé a Donaldo Colosio como titular de la Secretaría de Desarrollo Social (Sedesol). La presencia de Colosio en el gabinete presidencial extendió su participación en las luchas por la reforma del sistema desde adentro. Muy pronto Donaldo tuvo contacto desde la responsabilidad del gobierno, con los temas de fondo, tanto nacionales como internacionales. De esta forma, Colosio ingresó de lleno a la carrera presidencial. Durante su desempeño en el gabinete, Donaldo - como la mayoría de sus colegas secretarios- en lugar de recurrir a la mera obediencia o el acatamiento, sumó propuestas basadas en el análisis crítico de los aspectos fundamentales del país. Cuando no estaba de acuerdo con mis planteamientos me lo decía abiertamente, con respeto pero con firmeza.

La Sedesol era una secretaria de reciente creación. Su propósito era articular las políticas del Estado a favor de la justicia social. Por eso incluyó de manera destacada al programa nacional de Solidaridad, que tanto impacto había tenido entre millones de mexicanos. La Sede- sol también era responsable de atender los rubros de la vivienda y el medio ambiente, lo cual le planteaba a Colosio un gran reto: responder a la demanda por una morada digna de los grupos populares y medios, y atender las serias responsabilidades en materia ecológica, incluidos sus aspectos internacionales.

Colosio aprovechó a plenitud la oportunidad y destacó en estas tareas. Amplió los alcances del programa de Solidaridad y agregó a su labor proyectos como los de ecología productiva, Empresas de Solidaridad y vivienda rural. Por ese entonces modifiqué el decreto del gabinete económico para incorporar en sus deliberaciones al secretario de Desarrollo Social. Por su parte, la Sedesol encabezaba el gabinete de desarrollo social. Esta nueva situación le permitió a Luis Donaldo compenetrarse, desde todos los ángulos, con la reforma económica y social en marcha.

El martes 26 de mayo de 1992, Colosio me propuso la creación de la "Comisión nacional para el conocimiento y uso de la biodiversidad".

Me insistió en que siendo México el cuarto país en el mundo con mayor diversidad biológica, la iniciativa tendría una gran relevancia. Me habló de la conveniencia del desarrollo sustentable que obligaba a respetar los ciclos que la naturaleza, de su capacidad de absorber desechos y de renovación, así como la urgencia de vincular la economía con el respeto a la naturaleza. En unas notas explicativas que me entregó Donaldo incorporó un tema esencial para evitar la degradación del ambiente:

...también es necesario integrar en este esfuerzo el combate a la pobreza, porque cuando se carece de alternativas para satisfacer las necesidades más urgentes de la familia, es difícil hacer un uso adecuado de los recursos naturales y se llega a la depredación. Tenemos que combatir la pobreza por un compromiso ético y por razones de principios, pero también como una forma de garantizar la conservación de los recursos.

Con ánimo Colosio promovió el fortalecimiento institucional para la atención al ambiente. Por iniciativa suya se crearon el Instituto Nacional de Ecología y la Procuraduría Federal de Protección del Ambiente. El mismo propuso a Santiago Oñate, a quien Colosio consideraba uno de sus más cercanos colaboradores, para encabezar este último organismo.

En junio de 1992, Luis Donaldo preparó con especial esmero la posición de México sobre Medio Ambiente para la Cumbre de Río. En esa reunión, el secretario General de la ONU, Boutros Ghali, la Primer Ministro de Noruega y el secretario DE LA Conferencia, Maurice Strong, plantearon las necesidades y compromisos indispensables de las naciones con la naturaleza. Colosio tenía estrecho contacto con nuestro embajador en Naciones Unidas, Jorge Montaña; juntos diseñaron la posición de México –una posición que evitaba las propuestas sin sustancia y se concentraba en temas de fondo de los ámbitos internacional y local. En el centro del debate se discutían el monto y la disponibilidad de los recursos financieros para las iniciativas del medio ambiente. Con visión, Colosio promovió, apoyado por Aspe, que el BID contribuyera con un *swap*

para medio ambiente; esta iniciativa se presentó en el marco de las propuestas generales de la Cumbre de Río. Con sentido político y de consenso, Colosio logró establecer un diálogo con varias ONG mexicanas e internacionales que de manera activa participaban en la Cumbre.

Luis Donaldo le dio gran importancia al desarrollo de las organizaciones de la sociedad civil. Con este objeto aprovechó las diferentes áreas de responsabilidad de Sedesol, impulsó el trabajo organizado en los Comités de Solidaridad y, en particular, destacó la labor de las ONG vinculadas al medio ambiente y al trabajo social. Cada lunes en la mañana, durante la segunda mitad de mi administración, recibí a diversos Comités de Solidaridad y dirigentes que participaban en los trabajos del Instituto Nacional de Solidaridad. Se realizaron casi 100 reuniones. A ellas asistía Colosio como responsable del programa. De esa manera Donaldo promovió la presencia de destacados luchadores sociales en el ámbito de los trabajos presidenciales.

### **Colosio en la lucha de las ideas y las decisiones.**

El 29 de julio de 1992 tuve uno de los acuerdos más importantes y prolongados con Luis Donaldo Colosio. El día anterior regresé de una gira internacional, la cual incluyó una memorable comida con el presidente de Francia, Francois Mitterrand, en el Palacio del Elíseo. Antes de entrar en los temas del acuerdo le hablé a Colosio sobre la visión de Mitterrand respecto a los procesos de integración europea, la negociación del TLC y la importancia de la cultura para la fortaleza de las naciones. Carlos Fuentes, quien estuvo presente en la comida, me subrayó la relevancia de esos temas durante la caminata que realizamos por los Campos Elíseos después del encuentro. Hablamos también de la sobresaliente labor que Jack Lang, ministro de Cultura, desarrollaba a favor de París y de Francia, y comentamos la administración que nos invadió al recorrer juntos el Museo del Louvre y apreciar la forma en que Lang había transformado ese recinto de la cultura universal.

El acuerdo de Colosio del día 29 se inició antes de las 14 horas. Primero había recibido al secretario de la Defensa Nacional y al de Marina. Luis Donaldo llegó puntual a la oficina principal de Los Pinos. Lo invité a sentarse. Como siempre, antes de iniciar el diálogo, a manera de pausa para ordenar sus ideas, paseó los ojos por la bandera nacional con el águila bordada en hilo en oro situada a espaldas de mi escritorio. Junto a ella había un cuadro del Doctor Atl, La sombra del Popocatepetl. Escuché a Colosio con cuidado y luego leímos una serie de notas y observaciones que Donaldo me proporcionó para apoyar su argumentación.

Dialogamos casi dos horas sobre el tema de fondo. Aquella charla me permitió confirmar la voluntad de cambio de Donaldo Colosio. Me planteó varios asuntos centrales. Inició con Solidaridad: el programa había definido, según el texto que me presentó, “una estrategia para consolidar las organizaciones y proyectarlas hacia formas superiores de organización”. Puso énfasis en el sentido de corresponsabilidad y en los medios para garantizar la transparencia y eficacia en el uso de los recursos públicos. A continuación hizo un balance de las jornadas que bajo el nombre de “Semana de Solidaridad” se habían llevado a cabo en dos ocasiones. La primera, en 1990, para probar que el programa avanzaba y tenía penetración. La segunda, para mostrar que respetaban las iniciativas y las formas de organización de las distintas comunidades. Para la Tercera Semana de Solidaridad, Colosio proponía demostrar la eficacia del programa, tal y como lo planteaba en el texto que me presentó:

Probar que Solidaridad no es la suma de disposiciones aisladas; que no busca salpicar con “buenas acciones” el terreno de los conflictos políticos regionales para resolverlos; que no se queda en lo superficial; que no improvisa para atender urgencias; que no actúa de manera "compensatoria" a la modernización económica, sino que es la estrategia que tiene lógica, que tiene contenido, que tiene coherencia con el proyecto modernizador, que es global, que es integral.

Proponía nuevas reuniones para esa semana de trabajo. La primera estaría dedicada a "El bienestar de la Familia". Insistió que se incorporaran los temas de salud, alimentación, vivienda y, en particular, educación: Para este último tema propuso la intervención del secretario del ramo, Ernesto Zedillo.

Colosio quería que entre los encuentros finales se incluyera uno con la comunidad intelectual. ¿Su propósito? Donaldo lo comentaba sin dobleces:

Reflexionar sobre tres características de la política social; su integralidad con base en la doctrina del liberalismo social; su congruencia con la estrategia de modernización, y su consistencia con los postulados políticos.

Además, proponía un acercamiento con presidentes municipales del país, "para subrayar que la política social del presidente de la República fortalece a la autoridad municipal como célula básica de la organización política del país... y que a través de la autoridad municipal [se buscaría] que los grupos de atención prioritaria se articulasen entre sí en amplios pactos, para permitir un nuevo piso de relaciones sociales en beneficio de los indígenas, los campesinos y los trabajadores del campo y la ciudad". La propuesta para la tercera semana de solidaridad me pareció adecuada y tal como la planteó Colosio se desarrolló durante el mes de septiembre de ese año.

A continuación dialogamos sobre un tema sustantivo: las organizaciones económicas de los campesinos. y es que en 1992 se empezaba a sentir el efecto de la reforma al artículo 27 constitucional. A raíz de un encuentro nacional celebrado con organizaciones campesinas el 10 de abril en Oaxtepec, Morelos, Colosio había tendido lazos con organizaciones nacionales de orígenes y afinidades políticas diversas para complementar las respuestas a sus planteamientos en el marco de la reforma constitucional. Esa respuesta era fundamental para mantener la cohesión alrededor de una reforma tan compleja y delicada. Colosio me comentó que venía construyendo vínculos con las agrupaciones rurales para conseguir fondos de aseguramiento, de crédito y de distribución de fertilizantes e insumos agropecuarios. Donaldo estaba en estrecha comunicación con ellos, pues había una gran expectativa por los avances en la negociación agrícola, del TLC y por la implementación del plan de 10 puntos de apoyo al campo que se había puesto en marcha en noviembre de 1991.

Me hizo ver que las organizaciones productivas de los campesinos estaban en proceso de transición; esto significaba hacer frente a riesgos, pero también la posibilidad de generar nuevas opciones de crecimiento. Ante las inercias del pasado los campesinos no lograban establecer nuevas estructuras que les permitieran actuar por sí mismos y para su beneficio. Colosio me hizo ver que era necesario armonizar el ritmo de los cambios con el de las formas de vida campesina. Me comentó que, ante las reformas realizadas, se corría el riesgo de una fractura provocada por la falta de efectividad en la ejecución de las acciones institucionales. Las estructuras burocráticas no estaban respondiendo de manera adecuada. La *nomenklatura* agraria se oponía a los cambios en el campo. Ante esto Colosio me propuso que sostuviéramos un diálogo abierto con más de 200 dirigentes pluralmente seleccionados. Acepté. El encuentro debía llevarse a cabo antes del congreso de la CNC, donde se libraría una batalla entre reformistas y miembros de los grupos habituados a las prácticas tradicionales. Sobre el dirigente nacional de la CNC, Hugo Andrés Araujo, quien se había distinguido por sus impecables antecedentes de lucha, Colosio me comentó;

Hugo Andrés Araujo está tomando riesgos porque está enfrentando a los intereses y grupos que han vivido de explotar la esperanza de los campesinos sin resolver sus problemas. Tenemos que apoyarlo si queremos que esa reforma salga adelante. Araujo es valiente y no olvidemos que él sí es un verdadero luchador social.

Acordamos apoyar la labor de Araujo y reforzar el trabajo institucional, para que los otros grupos no revirtieran los beneficios de la reforma a la Constitución. Colosio pasó al tema sindical. Me recordó que en agosto iniciaría un proyecto especial para apoyar la formación de dirigentes sindicales dentro del Instituto Nacional de Solidaridad. La propuesta de Donaldo buscaba crear lazos con el movimiento obrero organizado, para vincularlo con la movilización de masas que promovía Solidaridad. ¿Su aspiración? Colosio la expresaba con toda claridad en el texto que me presentó:

Preparar cuadros sindicales con posibilidades de organizar, representar, dirigir y actuar bajo la filosofía de Solidaridad..., para que los liderazgos sindicales puedan desplegar en el barrio, en la colonia, en el municipio, sus potencialidades en el combate a la pobreza ya las desigualdades sociales.

Era un programa muy bien integrado. En el texto Colosio planteaba que el sistema para la formación sindical tuviera tres cuerpos básicos. El primero se abocaría a los dilemas del sindicalismo (con énfasis en la historia del movimiento obrero, las formas de organización y representación y el cambio tecnológico);

abarcarla también el liberalismo social, los derechos laborales y, de manera fundamental, la democracia industrial. El segundo cuerpo abordaría el papel de los dirigentes sociales (movimientos políticos y organizaciones sociales en México, sindicato, sociedad y Estado); incluía el efecto del Programa de Solidaridad para la Producción. El tercer cuerpo tendría que debatir acerca de la soberanía frente al desafío de la globalización y el nuevo orden mundial, así como sobre la práctica política y el liberalismo social.

Donaldo propuso que el programa se desarrollara regionalmente y que participaran en él los sindicatos de estados como Sinaloa, Nuevo León, Estado de México, DF y Veracruz, para empezar. Acordamos poner en marcha el programa; pocos días después dialogábamos con los primeros dirigentes obreros, Colosio probaba su singular visión política y su eficacia para pasar de las palabras a los hechos.

Conforme avanzaba el acuerdo, Colosio iba trazándome un mapa social y político de los retos más trascendentes para el desarrollo nacional. Luis Donaldo estaba inmerso en el tema de los cambios de fondo necesarios para el país y sabía cómo proceder políticamente para llevarlos a cabo. Conversamos en detalle sobre el reto de los jornaleros agrícolas. Era necesario, me comentó, considerar las condiciones de más de un millón setecientos mil jornaleros y peones agrícolas que, según el Censo de Población de 1990, laboraban en situaciones deplorables. En tres estados del país, Sonora, Sinaloa y Baja California, esos trabajadores representaban más del 50% de la población ocupada en el campo y la mayoría laboraba un máximo de tres meses al año. Colosio deseaba establecer nuevas formas de relación capital-trabajo y construir un marco jurídico que apoyara el fortalecimiento de la capacidad negociadora de los jornaleros. Propuso nuevas formas de organización. Vislumbraba un papel relevante para la Procuraduría Agraria, donde su cercano amigo Arturo Warman realizaba una labor trascendente. Solidaridad tenía ya un programa específico para los jornaleros agrícolas. LQ amplió de inmediato.

Pasó al tema de las necesidades de abasto de agua en el país. Colosio planteaba sanear en forma masiva las aguas residuales; propuso como meta la rehabilitación del 65% de las aguas residuales para finales de 1994. Dialogó con Aspe para ubicar los recursos financieros. Gracias a esta iniciativa se pusieron en operación 67 plantas para tratar 36 metros cúbicos por segundo.

Hablamos con detenimiento sobre el programa especial de vivienda para los profesores. Los maestros habían sido objeto de una especial consideración a lo largo de mi administración. Con el plan que Colosio propuso dotamos de vivienda a más de 35,000 maestros, con perspectivas de llegar a 75,000.

Pasamos a un tema al que Colosio le daba una enorme importancia estratégica: la nueva relación con la sociedad. Se refería a las organizaciones sociales no partidistas y no vinculadas al Estado: las Organizaciones No Gubernamentales. Conforme Donaldo me presentaba sus proyectos, me iba convenciendo de su gran visión sobre los aspectos medulares para el desarrollo político y social del país. Tras destacar sus luchas en la democracia y los derechos humanos Luis Donaldo alertaba sobre el riesgo de que esas organizaciones se partidizaran. Me comentó que el acceso de las ONG mexicanas al financiamiento ya las exenciones fiscales se había discutido, en el marco del TLC, con ONG norteamericanas y canadienses. Ofreció conformar una base social que actuara como interlocutora de políticas sociales originales, pues quería vincularlas, sin lazos de dependencia o subordinación, a Solidaridad. Procedió a su instrumentación.

Después me sugirió fortalecer el nuevo ánimo social que se extendía por el país. En el aspecto productivo, me dijo, lo hecho en México comenzaba a adquirir un sello de prestigio; los empresarios pasaban a la ofensiva y esto incluso generaba temor entre sus competidores en Estados Unidos y Canadá. En las comunicaciones, comentó, "estamos pasando de la frustración al disfrute", con autobuses de pasajeros de calidad. Las carreteras de cuatro carriles, destacó motivaban la presencia de grupos interesados en aprender de sus soluciones técnicas. En el terreno de las telecomunicaciones teníamos ya conexión al instante con el resto del mundo. De manera particular se refirió a los logros obtenidos en el terreno de la cultura y las artes: el premio Nobel había sido otorgado en 1990 a Octavio Paz, en reconocimiento a su extraordinaria obra.<sup>1</sup>

Además, prosiguió Colosio, comenzaba a percibirse otro estilo de hacer las cosas: se detectaban nuevos liderazgos sociales no dependientes del Estado; la Ciudad de México se transformaba y el campo era objeto de una reforma innovadora; la nueva unión Iberoamericana se había conformado en Guadalajara el año

anterior, con el sueño de Bolívar como telón de fondo; mirábamos al oriente y al occidente y trabajábamos para un nuevo mercado integrado con el TLC; por si fuera poco, volvía a crecer nuestra economía en un mundo que se globalizaba. Colosio apuntó en su texto:

Renace el optimismo, hay una nueva estrategia que conforma una renovada versión de la Revolución Mexicana, que une y no divide, que es moderna y que se instrumenta gradualmente y al ritmo que más conviene a la vida democrática del país. Invariablemente se nos cita en el extranjero como un ejemplo a seguir. Si son empresarios, lo hacen porque saben que ahora hay buenas oportunidades para hacer negocios; si son dirigentes políticos o estadistas, destacan la forma en que se hacen cambios tan profundos de manera civilizada e institucional... Se toman decisiones que se apartan de las reglas no escritas establecidas en el pasado; se habla con entusiasmo, exigiendo más cambios y sin miedo de intentar nuevas formas de hacer las cosas.

En el texto que acompañó a sus reflexiones presentaba ejemplos de sus asertos:

Para nadie resulta una sorpresa saber que buena parte de los norteamericanos sobreviven los pesados inviernos calentando sus hogares con petróleo mexicano; pero sí asombra saber que ahora se divierten tomando cerveza mexicana, que muchas de sus casas están siendo construidas con "cemento mexicano, que recorren su país, en carros hechos en México y que sus ahorros se invierten en empresas mexicanas... Hace sólo unos pocos años, en Estados Unidos sólo escuchábamos en relación a préstamos para financiar las debilitadas arcas de nuestro gobierno. Ahora casi todas las semanas se anuncia la colocación de títulos de empresas nacionales en los principales mercados financieros del mundo.

Colosio me comentó algunos ejemplos cotidianos del cambio de ánimo y actitud que percibía en el país gracias a las reformas promovidas por la administración a mi cargo. Resultó un hecho sencillo pero significativo: ahora costaba casi la mitad volar del DF a Monterrey y el número de vuelos diarios se había duplicado gracias a la aparición de nuevas empresas: Este simple hecho era una demostración clara de que la competencia era mejor que los monopolios. A principio de los ochenta se sostenía que, al estar las dos principales líneas aéreas del país en manos del gobierno, se ahorraría en hangares y servicios de mantenimiento; los hechos demostraron lo contrario.

Luis Donaldo agregó otros ejemplos: pocos imaginaron, me dijo, que sería posible asociar a ejidatarios y empresarios en contratos de largo plazo para que juntos se beneficiaran de la explotación del campo y la agroindustria; tampoco se pensaba que si el gobierno no tenía dinero para construir carreteras o mejorar puertos, de todas formas era posible realizar obras con el esfuerzo conjunto de todos los mexicanos. Entre estas reflexiones, Colosio destacó los avances políticos, como lo confirmaba en su texto:

Por primera vez en la historia contemporánea, en el país existen senadores y gobernadores de los partidos de oposición. El tan deseado pluralismo político toma forma de manera institucionalizada y democrática... Qué distinto se ve el México de hoy, comparado con el de hace diez años, cuando la decepción, la duda y el pesimismo dominaban el sentir de la población. En la actualidad se percibe un ambiente de optimismo, de esperanza y de éxito; hay credibilidad y confianza en que las cosas se están haciendo bien. No es una exageración afirmar que está surgiendo un país distinto, uno que apuesta al cambio con decisión. La crisis es asunto del pasado.

El destino no le permitiría a Colosio atestiguar la terrible secuela regresiva del error de diciembre" de 1994.

Aquel intenso acuerdo de 129 de julio terminó ya entrada la tarde. La visión de Donaldo sobre aspectos esenciales para la transformación del país me entusiasmó y convenció. Ya solo, medité largamente sobre las reflexiones que me había planteado y sobre el contenido de sus argumentos. Eran ideas centrales y sus razonamientos eran sólidos. Colosio crecía cada vez más.

Días antes de aquel encuentro Colosio asistió con mi representación al informe de Enrique Burgos, gobernador de Querétaro. A su regreso Luis Donaldo me comentó que, durante su intervención al concluir el informe, había destacado la formación de la Coordinadora Estatal de Solidaridad como uno de los grandes

aciertos del trabajo social; la llamó "una estructura superior de participación". Como ejemplo del singular desarrollo industrial del estado de Querétaro señaló la exigencia de que las fábricas que ahí se establecieran no ocasionaran degradación ecológica, no generaran contaminación y no consumieran agua en exceso. Dijo públicamente lo que después me expresó en privado: "Existe un nuevo ánimo social en el pueblo de México que está solidariamente sustentado en nuestra historia". Durante el evento Colosio agregó expresiones sobre la estrategia general de mi gobierno:

La exitosa política económica aporta recursos para una política social integrada y eficiente. Al mismo tiempo, los grandes logros de la política social otorgan bases más firmes al desarrollo sostenido... una política social sin pretensiones de sustituir a la sociedad y en la que los beneficiarios asumen su propia transformación: ésa es la política de Solidaridad!

### *Nuevos avances de Solidaridad. El despegue de Colosio*

El lunes 7 de septiembre de 1992 se inició la Tercera Semana Nacional de Solidaridad. Tuvo lugar en varios estados del país. Colosio coordinó su realización. El diseño del evento reflejó la importancia que Donaldo le daba a la organización social para el combate a la pobreza. Como parte del Programa, Colosio procuraba incluir a intelectuales y líderes de opinión entre los asistentes a los encuentros. Cada noche, al concluir una jornada dentro de la Semana de Solidaridad, nos reuníamos Colosio, Carlos Rojas y yo a analizar las actividades del día. Por lo general lo hacíamos mientras cenábamos. La conversación era sustanciosa y cordial. Tanto Colosio como Rojas mostraban su entusiasmo hacia Solidaridad y su cercanía con el pueblo organizado. Aquellos encuentros, realizados a lo largo del país en medio de extenuantes giras de trabajo, me permitieron conocer mejor a Colosio.

Durante esa semana de Solidaridad acudimos a 28 actos y reuniones en poblaciones de nueve estados de la República. El día anterior a su inicio dirigí un mensaje al país para promover la participación social en las actividades que, de manera paralela, se llevarían a cabo en todos los estados de la República. Nos acompañó el secretario de Educación Pública, Ernesto Zedillo, el de Salud, Jesús Kumate - por el que Donaldo tenía particular afecto- y el de la Reforma Agraria, Víctor Cervera Pacheco. En la ciudad de Pachuca, capital del estado de Hidalgo, asistí a la ceremonia de abanderamiento nacional de las escoltas de los planteles educativos que terciaban en el programa de Escuela Digna. Más tarde, en Chalco, Estado de México, verificamos los avances en la atención a ese conglomerado urbano de más de medio millón de habitantes que al comienzo del sexenio no tenía ni una calle pavimentada, ni una toma de agua potable ni servicio regular de energía eléctrica. La participación organizada de sus habitantes era ejemplar. En Tlaxcala nos unimos a más de 450 representantes de los grupos indígenas del país, para responder a sus demandas de capacitación en materia legal, de reconocimiento a su medicina tradicional y de participación en los órganos de planeación municipal. Guillermo Espinosa Velasco, Director General de INI, trabajó de manera respetuosa para que durante la reunión pudieran expresarse las demandas más sentidas, con claridad y vigor. Espinosa tenía una relación muy cercana con Colosio y Rojas.

Más tarde, en la población de Ébano, San Luis Potosí, entregué 4,000 escrituras que regularizaban los asentamientos del lugar; los habitantes de Ébano habían esperado más de 50 años para que se resolviera esa vieja demanda. En Tampico, Tamaulipas, evaluamos el trabajo organizado de las comunidades para introducir la energía eléctrica. Seguimos a Monterrey. A lo largo de la semana, representantes de los Comités de Solidaridad en toda la República expusieron sus planteamientos sobre la producción, el empleo, la organización social, la familia, el pueblo y el municipio. En Nayarit, Juan Arturo Marmolejo, presidente de la Asamblea General de los Comités de Solidaridad de Tepic, nos relató que cuando el programa llegó a su colonia - conocida como "Cartolandia" pues las casas eran, en efecto de cartón- la gente no creía en Solidaridad. "Pensamos -afirmó Marmolejo- que era pura simulación. Sin embargo - agregó -, hoy servimos de ejemplo en todo Nayarit".

En Amatepec, Estado de México, evaluamos el proyecto de Fondos de Solidaridad mediante el crédito a la palabra. En Tlayacapan, Morelos, constatamos los avances en ecología productiva. En el Palacio de los Deportes de la Ciudad de México, Manuel Camacho me acompañó a la entrega de escrituras para casi 20,000 padres de familia, entre los cuales se encontraban hombres y mujeres que habían esperado 20 y 30 años para

obtener su título de propiedad.

Una de las actividades más memorables de aquella Semana Nacional de Solidaridad tuvo lugar horas después en el Auditorio Nacional de la Capital: alrededor de 10,000 dirigentes de los Comités de Solidaridad de todo el país presentaron sus propuestas para fortalecer su participación organizada a nivel institucional. Más tarde volamos a Chiapas para analizar los programas de Desarrollo Regional. Poco más de nueve y medio millones de mexicanos estaban incluidos en esos programas. El 11 de septiembre tuvo lugar la última jornada en Topolobampo, Sinaloa. Después de inaugurar el puerto del lugar (que, por cierto, tenía casi 30 años en obra) me reuní con gobernadores, ex gobernadores, intelectuales, líderes sociales, empresarios y funcionarios para invitarlos a integrarse en un Consejo Consultivo de Solidaridad. **2**

Poco después, el lunes 28 de septiembre de 1992, a las 13:00 horas, sostuve otro acuerdo con Colosio sobre asuntos importantes para el país; Analizamos el documento de Solidaridad con los comentarios de Colosio. En el texto, Donald me hacía ver que el Programa había "cobrado una importancia relevante en el ánimo social de las comunidades" representaba "un compromiso institucional que, paulatinamente (había) ido ganando aceptación entre los servidores públicos". Los programas de Solidaridad habían adquirido prestigio. En su texto Colosio sostenía: "Hoy se puede afirmar, que la relación entre el gobierno y los ciudadanos se ha transformado en una renovada alianza". Donald describió la forma en que se organizaban los comités, cómo elegían a sus dirigentes, la transparencia exigida en el uso de los recursos y la amplitud de su acción. Colosio destacó la movilización que Solidaridad venía estimulando en más de 2,000 municipios; apunté, sin embargo, que era necesario mejorar los niveles de control y eficacia en las obras mediante asesoría técnica permanente. Colosio comentó con entusiasmo un ambicioso proyecto: capitalizar los Fondos para la Producción. Se trataba de que los créditos a la palabra formaran parte de un mecanismo revolvente de capitalización a favor de los campesinos organizados. Con este fin propuso abrir Cajas Rurales de Ahorro con Solidaridad. Fue una idea innovadora que al poco tiempo rindió resultados en muchas comunidades. Colosio me comentó su deseo que los Comités de Solidaridad, que habían rehabilitado más de 100,000 escuelas públicas, se movilizaran en un gran programa de alfabetización. Esto suponía una movilización de enormes dimensiones que sólo la estructura de esos Comités podían promover.

Ante los avances destacados de Solidaridad en los trabajos de agua potable y alcantarillado, Colosio propuso una reforma municipal del impuesto predial. Era indispensable, dada la debilidad fiscal de los municipios. En electrificación, Luis Donald fijó la meta - que posteriormente alcanzó- de que toda comunidad con más de 500 habitantes contara con servicio eléctrico. Para llevar luz a los asentamientos más dispersos y pequeños propuso métodos no convencionales, como la energía solar.

Colosio me habló de la gran relevancia que, desde su punto de vista, tenían las Empresas de Solidaridad; propuso darles un gran empuje. Entre los proyectos que más lo entusiasmaban sobresalía el de ecología productiva: permitía, por un lado, resolver problemas que preocupaban mucho a las comunidades y, por otro, abría la oportunidad de construir ligas institucionales con grupos contestatarios. Planeamos lanzar una operación sin precedente de reforestación; gracias a ella, en 1994 se plantaron más de 130 millones de árboles en todo el país. El avance de los recolectores de café, a los cuales Solidaridad había apoyado durante casi cuatro años, era motivo de aliento. Gracias a ese apoyo, me señaló Colosio, se había terminado con la relación cliente- lar entre ese gremio y el Estado y se había propiciado la corresponsabilidad; ya en 1990 las recuperaciones superaban el 80%. Más de 50 grupos regionales que operaban en todas las zonas cafetaleras del país contaban con Solidaridad.**3**

Durante ese mismo acuerdo del 28 de septiembre de 1992, Colosio me habló sobre la realización del Encuentro Internacional sobre liberalismo social, que culminaría en el primer trimestre de 1993. A continuación determinamos los estados de la República a los que el programa Solidaridad debía dar prioridad. Decidimos que a la lista que él proponía - Baja California Sur, San Luis Potosí, Nayarit, Hidalgo, Yucatán, Quintana Roo, Guerrero, Estado de México y Michoacán -, se sumaran otros tres: Veracruz, Puebla y, sobre todo, Chiapas.

El miércoles 11 de noviembre de 1992 sostuve una reunión de trabajo con Colosio, Ernesto Zedillo y

Carlos Rojas. Al terminar, Donaldo me pidió permanecer un momento a solas conmigo. Me hizo saber que el presidente del Senado chileno lo invitaba a participar, junto al presidente del BID, en un encuentro en el que se proponía discutir, según la tarjeta que me entregó, "la autonomía del poder judicial; las garantías para una prensa independiente y una opinión pública fuerte; las condiciones para volver transparente el ejercicio de la autoridad y los mecanismos para que los gobernantes respondan de sus actos ante la ciudadanía". Más adelante, en el acuerdo que tuvimos el 16 de noviembre, en una nueva tarjeta Colosio amplió la información sobre el alcance de ese encuentro:

Sr. Presidente: este encuentro lo organiza Enrique Iglesias junto con Gabriel Valdés, presidente del Senado Chileno, a quien conocí a través de COPPAL. ¿Considera Usted que debo asistir? Podría ser ocasión para identificar a algunas gentes que pudieran asistir a nuestro seminario sobre Liberalismo Social. Un abrazo.

El 18 de diciembre de 1992 Colosio y yo tuvimos una extensa conversación sobre los Acuerdos Paralelos al TLC. Revisamos el plan para atender las cuestiones ambientales de la frontera norte. Donaldo me recordó la interesante reunión que en septiembre había tenido en la Casa Blair, en Washington; ahí Colosio amplió sus relaciones con el vicepresidente de los Estados Unidos, Al Gore, un promotor activo del cuidado del medio ambiente. El encuentro en la Casa Blair, me dijo, lo había sensibilizado sobre las particularidades políticas de los republicanos y los demócratas. En aquella ocasión había dialogado de manera intensa con las principales ONG norteamericanas y canadienses; en particular se refirió a Kathryn S. Fuller, del *World Wildlife Fund*, una destacada dirigente ambientalista de los Estados Unidos. Con ella habíamos acordado, en junio de ese año, instituir en México un fondo permanente para brindar apoyo financiero de largo plazo a proyectos e instituciones para la conservación de la diversidad biológica y los ecosistemas naturales en nuestro país. Habían viajado con Colosio, Santiago Oñate, Sergio Reyes Luján y Carlos Hurtado.

Ese día de diciembre. Colosio me hizo ver cómo podía armarse una estrategia que aprovechara la organización constituida para las acciones a favor del medio ambiente. Recuerdo la convicción de Colosio al hablar sobre el tema, así como su fina sensibilidad política para otorgar un sentido social y productivo de las cuestiones ambientales a favor de la organización popular y del comercio. En el acuerdo me comentó su particular afecto por un dirigente político, Jorge Alcocer.

Al inicio de 1993, con gran entusiasmo, Colosio me habló acerca de los avances en la organización del seminario sobre liberalismo social. Más tarde, en febrero, Luis Donaldo enfatizó su particular interés en el desarrollo del programa "100 Ciudades". Lo difundió entre noviembre de 1992 y marzo de 1993. Fue muy relevante tanto para la regulación del uso del suelo como para los problemas vinculados al uso de reservas territoriales, vialidad y transporte, aspectos ambientales, renovación urbana y, de manera muy particular, la presencia social en el desarrollo urbano que Colosio promovió entre las autoridades estatales y municipales.

El 13 de abril de 1993 Luis Donaldo me propuso un proyecto muy importante para él; se trataba de celebrar un desayuno con los mejores estudiantes de la República. Lleno de emoción, me describió su encuentro con López Mateos en un acto similar en los años sesenta, cuando él era estudiante de sexto año de primaria. Acepté su sugerencia y poco después nos reunimos en un emotivo acto en Los Pinos, donde recordé ante los niños la vivencia de Colosio.

Meses más tarde, el 22 de septiembre, asistió como mi representante personal al XXIV aniversario luctuoso del ex presidente López Mateos. Unos cuantos días después, Colosio me envió una tarjeta. En ella me escribió de su puño y letra: "Sr. Presidente. Le agradezco profundamente la oportunidad que me brindó de acudir, con su representación, a la ceremonia conmemorativa del Lic. Adolfo López Mateos. Un fuerte abrazo." En las palabras que pronunció durante la ceremonia, Colosio señaló: "En muchos de los hogares mexicanos está vivo el recuerdo de ese gran hombre: de su sencillez y franqueza, de su jovialidad y carisma. Yo también comparto ese sentimiento. Uno de los momentos más emotivos de mi vida fue cuando estreché su mano y escuché sus palabras de aliento". Concluyó su discurso con estas generosas palabras:

Existen grandes vínculos entre esa época y la actual, muchos rasgos los unen, el más fuerte de ellos es la lealtad, lealtad a los principios, a los valores y la capacidad para dar certidumbre en el rumbo del país. Hoy, como entonces, tenemos un Presidente que con gran talento asume los retos de su tiempo y con entereza abre

nuevos horizontes para México. Hoy como ayer somos una Nación preparada para un mejor futuro.

En mayo de 1993, Colosio inauguró el Seminario Internacional sobre libertad, democracia y justicia. Fue un foro de debate del más alto nivel en el que se discutieron algunos de los aspectos más destacados del liberalismo social. Auspiciado por la UNAM, el Instituto Nacional de Solidaridad, El Colegio de México y la UAM, el Seminario fue precedido por cuatro foros regionales que contaron con exposiciones de 29 universidades estatales. En las sesiones principales participaron más de 50 personajes provenientes de diversos países y profesiones: escritores, sociólogos, politólogos, historiadores, antropólogos, demógrafos, economistas, educadores, diplomáticos, filósofos, abogados, internacionalistas, matemáticos, poetas, políticos y funcionarios públicos. **4**

Fue sorprendente observar la capacidad de Colosio para convocar a un nutrido grupo de intelectuales y políticos de las más variadas posiciones ideológicas. Participaron, entre muchos otros, Carlos Fuentes, Daniel Bell, Michelangelo Bovero, Héctor Aguilar Camín, Juan José Hinojosa, Enrique Krauze, Raúl Morodo, Rafael Segovia, José Sarukhán, Leopoldo Solís, Víctor Urquidi, Ricardo Pozas, Bruce Ackerman, Brian Barry, Arturo Warman, Leopoldo Zea, Luis Aguilar, Lourdes Arizpe, Robert Bellah, Peter L. Berger, Alessandro Ferrara, Alicia Hernández, Luis González, Charles A. Hale, Friedrich Katz, Alan Knight, Carlos Monsiváis, John Womack Jr., Amaldo Córdova, Enrique González Pedrero, Soledad Loaeza, Philippe Schmitter, Jaime Sánchez Susarrey, Jorge Hernández Campos, Federico Reyes Heróles, Francois Furet, Enrique Iglesias y Feliciano Sánchez Sinencio.

Con la organización de este Seminario, Colosio mostró su familiaridad con las corrientes de pensamiento más transformadoras y afianzó su compromiso con la pluralidad, las propuestas diversas, el debate y la confrontación de ideas.

Eran tiempos de gran actividad: se aproximaba la postulación del candidato del PRI. Luis Donaldo, generoso y franco, cuidaba a sus compañeros de gabinete. En mayo de 1993, a través de una tarjeta, me habló acerca del programa de vivienda en marcha para ese año; sus metas eran muy ambiciosas y había despertado un gran entusiasmo en todo el país. "Sin embargo - me advertía -, me preocupa mucho el Distrito Federal. Se lanzó la convocatoria para la construcción de 6,000 viviendas y se presentó tan sólo un anteproyecto para construir 128". Para resolver el atraso me sugirió conversar con Manuel Camacho, responsable del Programa de la capital. Así lo hice y el problema se resolvió.

A mediados de 1993 tuvimos una conversación importante sobre la colaboración de los miembros del Ejército en el más amplio programa de reforestación llevado a cabo hasta entonces. En 23 viveros formados por el ejército en 189 estados de la República, se sembraron más de 140 millones de árboles. El compromiso para 1993 era plantar casi siete millones. Con el impulso que Colosio le dio al programa y gracias a sus buenas relaciones con los miembros del Ejército la meta de ese año se rebasó.

Para agosto de 1993, los aspectos políticos abundaban en los apuntes que Colosio presentaba como parte de sus acuerdos. El 18 de agosto tuvimos un diálogo muy largo. Primero, me propuso analizar el impacto de la reforma electoral sobre la integración de la Cámara de Diputados. Después revisamos el resultado de su gira por varios estados. Sus comentarios sobre esa gira fueron perceptivos y francos. Conservo las tarjetas que me entregó. Los había sobre San Luis Potosí "El gobernador del estado está trabajando intensamente con la gente; en unas cuantas semanas de gobierno. el clima que prevalece entre la comunidad es de optimismo". Sobre Zacatecas expresaba; "El gobernador debería mantener una actitud más abierta hacia expresiones de otras fuerzas políticas que actúan en el estado. Sería conveniente que atendiera con mayor constancia a algunas fracciones del PRD que han tenido oportunidad de dialogar con el presidente de la República y también fortalecer la presencia del Partido del Trabajo (Doctor José Narro)". En el caso de Veracruz recomendaba apoyar más al estado con fuentes de empleo. Sobre Quintana Roo destacó la labor del alcalde de Cancún. Finalmente acerca de Guerrero apuntó. "El gobernador mantiene un equipo de seguridad exagerado y se percibe un clima de tensión social que puede estallar en cualquier momento". Estos comentarios vinieron a mi mente al enterarme de la masacre de Aguas Blancas ocurrida durante el gobierno de Ernesto Zedillo.

Durante el acuerdo, Colosio reflexionó sobre estudios de opinión relativos a Yucatán, donde se

aproximaban días de elecciones. Donaldo destacó la muy favorable opinión que los yucatecos tenían de su paisano Víctor Cervera Pacheco, secretario de la Reforma Agraria; era el más popular.

Analizamos las movilizaciones populares en el Distrito Federal. Colosio me propuso acciones para desactivar algunas que representaban serios riesgos y tensiones para el regente Camacho. Me habló sobre las actividades de Cuauhtémoc Cárdenas, quien ya estaba prácticamente en campaña presidencial. Me hizo comentarios sobre sus contactos y buenas relaciones con algunos miembros del **PRD**, como Ricardo Pascoe y Pedro Peñalosa.

Pasamos a otro tema. En el acuerdo de abril habíamos conversado de manera muy amplia sobre los apoyos que Solidaridad otorgaba a los pueblos indígenas. Con entusiasmo me comentó que había más de 2,500 proyectos en marcha, con beneficios para unos 720,000 productores indígenas.

Durante aquel acuerdo Colosio tocó un tema muy importante: Tomando en cuenta la información que teníamos sobre la posible existencia de grupos armados en la Selva Lacandona, me propuso un programa integral para el desarrollo de esa región de Chiapas. Ambos teníamos la convicción de que los únicos antidotos eficaces contra la violencia ahí y en cualquier lugar de la República eran el desarrollo y la justicia. Colosio sugirió que la apertura de la Cuarta Semana de Solidaridad, en septiembre, se dedicará al tema de las comunidades indígenas.

El lunes 6 de septiembre arrancó en Chiapas la Cuarta Semana de Solidaridad. Se llevó a cabo, además, en otras siete entidades federativas y el Distrito Federal. Colosio se esmeró para que los protagonistas de los encuentros fueran los propios miembros de las comunidades. En Chiapas abrimos la Semana con la inauguración de dos hospitales en la zona de la selva, entre ellos el de Guadalupe-Tepeyac. Durante la ceremonia hicimos hincapié en que durante los cinco años de la administración se había canalizado a las comunidades indígenas el 2% de la inversión total del medio rural y el 13% de todo el presupuesto de Solidaridad.

Más tarde, en Tetla, Tlaxcala, abanderamos a los 10,000 mejores estudiantes de los bachilleratos tecnológicos del país. En Tetla había vivido casi 20 años antes, al desarrollar mi tesis doctoral. En el vivero forestal militar de Tierra Blanca, Veracruz, se habló sobre los avances alcanzados a través de Solidaridad. En Oaxaca se llevó a cabo una conferencia internacional sobre Desarrollo Social y Pobreza, con representantes de 63 naciones; esta conferencia se había constituido como un foro preparatorio para la Cumbre de la ONU sobre Desarrollo Social, a realizarse en Dinamarca en 1995. Más tarde, en el antiguo convento de Cuilapan de Guerrero, en Oaxaca, me reuní con productores de maíz incorporados en los Consejos Comunitarios de Abasto. En Guadalajara revisamos los avances en las colonias urbano-populares. En la ciudad de Querétaro, en el auditorio Josefa Ortiz de Domínguez, asistimos al Tercer Encuentro Nacional de Comités de Solidaridad, al cual acudieron dirigentes de más de 4,000 comités de todo el país. Más tarde, en el Palacio de los Deportes de la Ciudad de México entregamos casi 20,000 escrituras a colonos de la capital. En Irimbo, Michoacán, inauguramos las obras realizadas con los grupos organizados de la comunidad a través de fondos obtenidos de Solidaridad. La gira concluyó en Toluca con una reunión que congregó a más de mil presidentes municipales de todo el país. **5**

La noche del 6 de septiembre al inicio de aquella Semana de Solidaridad, pernoctamos en Tapachula, Chiapas. Cenamos juntos Colosio, Patrocinio González y Carlos Rojas. Durante varias horas conversamos con entusiasmo sobre la jornada de ese día, los avances de Solidaridad y la necesidad de ampliar el programa. Había ánimo y cercanía entre mis colaboradores. Había equipo.

Aquel septiembre de 1993, poco antes de la postulación del candidato del **PRI** a la presidencia de la República, Donaldo Colosio afirmó:

Sea quien sea el próximo titular del Ejecutivo, Solidaridad tendría que seguir adelante, porque más que un programa es una forma de organización social; por ello precisamente el pueblo ya no permitiría que las decisiones regresen a los escritorios, a las burocracias o a las cúpulas. **6**

### *Agosto y septiembre de 1993: Colosio en el gabinete económico*

A finales de agosto, - Colosio tuvo varias intervenciones en las reuniones de gabinete económico. Por esas fechas analizábamos la perspectiva de la economía para el siguiente año. Ya había concluido la negociación del TLC y los Acuerdos Paralelos pero estábamos en la batalla por su ratificación. Las noticias del mercado eran preocupantes: el cierre de la economía para 1993 mostraba un claro estancamiento, dada la incertidumbre que la aprobación del Tratado había generado en algunos sectores. Paradójicamente, la inversión extranjera continuaba creciendo en forma acelerada, aunque traía como consecuencia importaciones que a su vez provocaban, por segundo año consecutivo, un elevado déficit en la balanza de pagos. En el contexto económico se presentaron tres hechos alentadores: por fin se había desplomado la inflación; las finanzas públicas no registraban déficit y los salarios reales consolidaban su recuperación.

Las discusiones dentro del gabinete económico tenían lugar en torno a ese contexto. Colosio puso las cartas sobre la mesa en las reuniones del 23 y el 30 de agosto. Durante la primera manifestó con firmeza que la preocupación mayor era la desaceleración económica, pues implicaba un desempleo creciente. Elogió el control de la inflación y el saneamiento de las finanzas públicas, pero expresó con firmeza que la prioridad debía ser reactivar la economía, antes que perseguir una disminución adicional de la inflación. Adujo que, ante el período tan difícil que anticipábamos durante el debate norteamericano para la ratificación del TLC, el objetivo de nuestra política económica debería ser el fortalecimiento del aparato productivo para la generación de empleos.

Ante la preocupación de que las negociaciones salariales pudieran deprimir las expectativas de mayores inversiones, Colosio reviró con el argumento de que el problema principal estaba en las elevadas tasas de interés, particularmente en el alto nivel de las tasas reales. Insistió en recuperar el crecimiento, con la condición de mantener la disciplina fiscal y la inflación bajo control. Como política salarial sugirió establecer un piso mínimo de aumentos. En materia fiscal planteó reducir del 35 al 33% la tasa del impuesto sobre la renta a las empresas, con lo que se desestimularía la evasión y se lograría, en cambio, un mayor cumplimiento de las obligaciones fiscales. Sostuvo la tesis de que un gasto privado productivo era mejor que un gasto público deficitario. Propuso, en materia arancelaria, adelantar la apertura comercial para los insumos de la industria y de esa manera obtener mayor competitividad.

En lo relativo al sector financiero, insistió en adelantar la apertura de la inversión extranjera en los bancos privatizados, para generar una mayor competencia del exterior que permitiera bajar las tasas de interés. Sin embargo, confirmó su convicción a favor de mantener el control del sistema de pagos en manos de mexicanos. Por último, señaló la conveniencia de ampliar la banda de flotación del peso. Sobre esta propuesta advertí que era necesario cuidar que una recuperación muy rápida no fuera a incrementar más el déficit en cuenta corriente, aunque las reservas internacionales seguían creciendo; también señalé el riesgo de buscar una inflación más baja que exigiera como contraparte el estancamiento económico.

En la reunión del 30 de agosto, que empezó a las 6 de la tarde y se prolongó hasta la medianoche, Colosio volvió a la carga. De entrada pidió definir el objetivo fundamental: bajar más la inflación o reactivar la economía y el empleo. En su opinión el reclamo generalizado era por más empleos. Solicitó que la propuesta de política económica reconociera los efectos benéficos de la entrada en vigor del TLC. Para concluir señaló que eran muy altas las tasas activas de interés en términos reales, aunque reconoció que iban a la baja con rapidez. Colosio había hecho el planteamiento más ambicioso. En la réplica, Aspe dejó ver ciertas reservas, pero estimó que se podía complementar la propuesta de fortalecer el salario mínimo mediante una gran desgravación fiscal; reiteró que el objetivo era crear condiciones de estabilidad y certidumbre cambiaria para poder crecer a tasas altas y sostenidas.

Solicité que Aspe y Colosio dialogaran y se pusieran de acuerdo. El 8 de septiembre se volvió a reunir el gabinete económico. En esa ocasión ambos anunciaron su completa coincidencia. Al informar de su pleno acuerdo con Colosio, Aspe destacó que en materia de vivienda habían establecido un mecanismo adicional de apoyo, pues Donaldó cifraba justas esperanzas en ese programa para estimular la recuperación económica y combatir el alza de las rentas. Finalmente se integró una propuesta que mereció el consenso del equipo y permitió, en los hechos, la recuperación de la economía en 1994; ese año creció a una tasa real de 4% y la

inflación fue la más baja en un cuarto de siglo (7% en todo el año).

Durante esos diálogos en el gabinete económico Colosio confirmó que tenía plena capacidad en el manejo de la economía; además, Donaldo mostró que había construido sólidos puentes de comunicación con Pedro Aspe.

### **Octubre, atención a temas sociales y políticos.**

El primero de octubre de 1993, ya entrada la tarde, tuve un acuerdo con Colosio. Dialogamos sobre los asuntos que Donaldo había tocado semanas antes con el pleno del Congreso Agrario Permanente (CAP). Además, Colosio me presentó un documento con el balance de las reuniones bipartitas sostenidas con varias organizaciones campesinas; en ellas había analizado la forma más expedita para brindarles apoyo. <sup>7</sup> El documento trataba aspectos relacionados con vivienda rural, privatización de bienes públicos a favor del sector social y reestructuración de las empresas con problemas económicos. Incluía también proyectos para desarrollos ganaderos en Veracruz y Sonora, para producir café orgánico, para cría de cerdos y para el incremento del crédito a la palabra. El texto concluía con una frase sugerente: “Los vamos a apoyar con recursos hasta diciembre de 1993 y en enero de 1994 celebraremos otro convenio”. Nada que pusiera en duda su idea de permanecer en Sedesol hasta estas fechas, aunque estaba previsto que para entonces el candidato del PRI a la presidencia de la República ya estaría en campaña. Colosio trabajaba sin anticiparse a la posibilidad de su candidatura.

Durante el acuerdo, Donaldo propuso un programa para reestructurar la economía de las organizaciones productivas de los campesinos; ese programa incluía Uniones de Crédito, Fondos de Autoseguro, Sociedad de Solidaridad Social y Sociedad de Producción Rural. Comentó punto por punto el rescate del fondo de autoseguro de varias organizaciones: la Unión de Ejidos Colectivos de los Valles Yaqui y Mayo; la empacadora de manzana “Conquista Agraria”, de Canatlán, Durango, y el Grupo de Trajo 1-A, del Ejido Jaluco, de Cihuatlán, Jalisco. Para Colosio era evidente la importancia de apoyar a las organizaciones productivas en el campo, como un camino indispensable para crear condiciones eficaces de superación.

Pasamos al tema de la vivienda. Colosio hizo una evaluación cuidadosa del plan de construcción previsto para ese año. Y es que Donaldo se había impuesto en esa materia la meta más ambiciosa en la historia de México: construir en un solo año 300,000 viviendas. En el primer semestre se habían construido 141,342 unidades nuevas y estaban en proceso otras 150,000; para agosto se habían terminado 196,000 y se encontraban en proceso 160,000. Colosio puso especial interés en la comprobación de estas cifras, pues en una reunión del gabinete social, el regente de la Ciudad de México, Manuel Camacho, había puesto en duda su veracidad. El señalamiento de Camacho era comprensible: él había sido secretario de Desarrollo Urbano en el gabinete de Miguel de la Madrid y sabía que era muy difícil alcanzar una meta tan ambiciosa. Además, en el Distrito Federal prácticamente no había espacio físico para edificaciones masivas. Donaldo me explicó con detalle la metodología utilizada para verificar las cifras manejadas; las había elaborado junto con María Elena Vázquez, titular de la Secretaría de la Contraloría, a quien Colosio respetaba por su integridad profesional. Las cifras eran ciertas y lo comprobaron con la seriedad del estudio realizado.

Donaldo llamó mi atención sobre el hecho de que algunos bancos estaban cerrando su cartera de créditos hipotecarios, lo que frenaba la construcción adicional de viviendas; entonces propuso darle bursatilización a esa cartera, como se había hecho en los Estados UNIDOS Y Canadá. Para 1994 Colosio propuso una meta aún más ambiciosa: 350,000 nuevas viviendas.

Durante aquel acuerdo del primer día de octubre, Colosio me comentó los avances del Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza, en el que alternaba con destacados especialistas en el tema. Me entregó la carta del Consejo de Directores de la *National Wildlife Federation*; en ella ese Consejo me designaba "*International Conservationist of the Year*". Este honor lo había recibido, entre otro, Gro Harlem Brondtland, la primera ministro de Noruega, y el director del Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente; también el vicepresidente Al Gore había recibido un reconocimiento especial de este organismo. Se otorgaba a "individuos y organizaciones cuyas realizaciones en la conservación de los recursos naturales merecen un reconocimiento especial". El Consejo tenía previsto hacer la entrega de las distinciones en marzo de 1994.

Por otra parte, Colosio y yo evaluamos el avance del cumplimiento de la recomendación 100/92 de la CNDH, un asunto delicado que incluía aspectos ambientales, sociales y políticos. Campesinos de Tabasco habían demandado a Pemex por violar reglamentos tendientes a preservar el equilibrio ecológico. La empresa ya había indemnizado al 90% de ellos y se avanzaba en la restitución de tierras aptas para la agricultura. Sin embargo, según me dijo Donald, algunos grupos al interior del PRI, en Tabasco, se mostraban "interesados en obtener beneficios políticos o económicos personales". Entre ellos estaba un grupo de inversionistas vinculado a los medios de comunicación locales. De acuerdo al reporte escrito que me entregó Colosio, sus miembros buscaban "desprestigiar la imagen del presidente del Comité Directivo estatal del PRI, el diputado Roberto Madrazo Pintado".

Colosio me habló también de la forma en que había apoyado al gobierno de Aguascalientes para obras complementarias en la planta de tratamiento de aguas residuales de la capital de ese estado. Donald, por cierto, se refirió con mucho afecto al gobernador de Aguascalientes, Otto Granados. Después, me presentó el programa de apoyos para el drenaje pluvial de Torreón y para algunas obras agropecuarias en otras partes del estado de Coahuila, donde gobernaba un entrañable y leal compañero suyo: Rogelio Montemayor.

Dentro del programa 100 ciudades, la Sedesol ayudó a Puebla en un plan de trabajo de gran interés para sus habitantes, promovido de manera entusiasta por el gobernador Manuel Bartlett: el llamado Proyecto Angelópolis.

Durante el acuerdo de Donald, revisamos con detalle una ampliación otorgada al Valle de Chalco por 60 millones de pesos, destinada a obras de alcantarillado urbano, pavimentación, agua potable e infraestructura educativa. Colosio seguía con especial atención los programas de Solidaridad para Chalco, pues le otorgaba un singular reconocimiento a la movilización organizada de los Comités de Solidaridad en esa zona popular.

El 21 de octubre mantuve otro largo acuerdo con Donald Colosio. Repasamos un aspecto que nos interesaba mucho. Colosio había integrado sus reflexiones sobre ese tema en un documento que tituló: "Actividades para la conmemoración de la Revolución mexicana"; se acercaba el 20 de noviembre, fecha en que se conmemoraba el aniversario del movimiento revolucionario de 1910. Colosio me propuso realizar una movilización nacional. El propósito era claro y lo expuso en su documento:

[Una conmemoración que al mismo tiempo que exprese los valores nacionales en tomo a nuestro movimiento revolucionario, incorpore a los comités de Solidaridad y amplíe la participación de todos los sectores sociales: para alentar la participación de las nuevas bases sociales que han surgido con Solidaridad.

La iniciativa incluía actividades muy ambiciosas, como la realización de un "Festival de Solidaridad" en el Estadio Azteca, donde Donald proponía reunir a 100,000 integrantes de comités de Solidaridad; el objetivo era "mostrar a la sociedad la capacidad de organización, la vitalidad y existencia real de los comités. Sería un acto de masas que mostraría los ejes de la nueva política social del gobierno".

Colosio agregó en su propuesta: "Habría un respaldo palpable a la política social del presidente Carlos Salinas de Gortari." Sin embargo, en el texto advertía los riesgos inherentes: "Se reactivaría la polémica de que se trata de crear un nuevo partido". Por eso sugería como alternativa organizar la Semana de la Revolución Mexicana. Por espacio de siete días los comités de Solidaridad desarrollarían acciones específicas en su barrio o colonia: reforestación, renovación de escuelas, exposiciones de arte y verbenas populares.

Colosio sugirió que a los actos tradicionales del aniversario de la Revolución, a los que normalmente acudía el Presidente de la República, acudieran los miembros de los Comités de Solidaridad que habían sido premiados durante la Cuarta Semana de Solidaridad. La participación de los Comités de Solidaridad en festejos locales y en acciones a favor de la comunidad, pensaba Donald, revelaría su carácter democrático. Proponía que los comités. "tomaran la calle con acciones de beneficio a la comunidad",

Decidimos aplazar para una fecha posterior esa gran movilización. Sin embargo, acordamos que los

dirigentes y los miembros de los Comités de Solidaridad asistieran a Palacio Nacional el 20 de noviembre para compartir los festejos del aniversario de la Revolución. Así se hizo.

Como se ha visto, desde su responsabilidad en la Secretaría de Desarrollo Social, Donaldo Colosio dedicó largas jornadas de trabajo a consolidar el programa de Solidaridad. Fue Colosio, junto con Carlos Rojas, quien apoyó el desarrollo de sus cuadros dirigentes a través del Instituto Nacional de Solidaridad. Donaldo recorrió el país y alentó a los nuevos líderes en reuniones con los grupos populares beneficiados por Solidaridad. Al invitar a dirigentes sociales de otras naciones a conocer el programa, le dio proyección internacional. También le solicitó a instituciones internacionales que lo evaluaran y lo promovieran en otros países.

Cuando los lunes por la mañana nos reuníamos con dirigentes que habían acudido a los cursos del Instituto Nacional de Solidaridad, Colosio invariablemente refrendaba su compromiso con el programa. Cuando en 1993 me propuso los trabajos para la Cuarta Semana Nacional de Solidaridad, me expresó por escrito: "Solidaridad debe ser un método de gobierno y de organización".

Reiteró: la formación de Colosio fue paulatina y profunda. Tenía gran interés en fortalecer a las organizaciones de la sociedad civil, pues sabía que su acción era de gran importancia para el desarrollo político de México. Siempre propuso acciones concretas para promoverlas, sin dejar de insistir en el imperativo de respetar su independencia del Estado y de los partidos políticos.

Donaldo tenía también un sólido conocimiento de los aspectos más delicados de la economía. Había impulsado programas sociales que demandaban la participación organizada del pueblo. Tenía estrecha relación con los grupos políticos modernizadores al interior del **PRI** y con la mayoría de los gobernadores, incluidos los de los partidos de oposición.

Por si esto fuera poco, Colosio comprobó su capacidad de manejo internacional, tanto en Estados Unidos como en América Latina, en especial a través de la COPPAL. Había tendido puentes con Europa y mantenía comunicación y diálogo con instituciones internacionales, de manera particular con la ONU. Había mostrado capacidad para la negociación política en las distintas responsabilidades que ocupó y talento para consumir acuerdos. Supo convertir las oportunidades políticas que se le presentaron a lo largo de los años en acciones eficaces y en acuerdos trascendentes. En ese sentido, y sólo en ese sentido, podría decirse que su candidatura se construyó cuidadosamente a lo largo de los años. Así era Donaldo Colosio. Por eso apoyé su lanzamiento como candidato a la presidencia de la República.

Todas estas cualidades explican también dos hechos importantes: que su candidatura no fuera una sorpresa para nadie, salvo para Manuel Camacho, y que esa postulación no fuera bien recibida por la *nomenklatura*.

### ***Relaciones de Colosio con la oposición y con actores políticos y sociales***

Como presidente del PRI, Colosio supo construir mecanismos de diálogo con dirigentes y militantes de otros partidos políticos. A finales de 1989 se acercaban elecciones para la capital de Puebla. Colosio había iniciado el diálogo con intelectuales y periodistas de la localidad que militaban en el PRD y que tenían ligas con la Universidad Autónoma de Puebla (UAP).

La capacidad para establecer este importante nexo en una entidad con destacada presencia panista demostraba la pericia de Colosio para comunicarse con todo el abanico político. En el resto del estado de Puebla, Colosio promovió la consulta a la base para elegir a los candidatos del PRI a las presidencias municipales.

Al inicio de los noventa, Donaldo entró en contacto con Luis H. Alvarez, presidente del PAN. Se reunió con él para comentar la iniciativa de reforma electoral. Eran indispensables apertura y diálogo para construir puentes y consensos en esa reforma. "Preocupa - me escribió Luis Donaldo en una tarjeta- que vayan a buscar un pretexto para dejarnos solos con la iniciativa". Tenía razón: sin la plena participación de los partidos, las modificaciones aparecerían como una acción del PRI y no como un acuerdo democrático. Sin

embargo, me explicaba Colosio en aquella nota, entregar la iniciativa de reformas "no implica la terminación de nuestras conversaciones al respecto... podemos seguir dialogando y revisando la redacción conjuntamente". Colosio no cerraba espacios al diálogo. Con toda razón proponía, además, acortar el tiempo de las campañas; en concreto planteaba que la campaña presidencial de 1994 arrancara el 15 de marzo de ese año y durara sólo 153 días.

En enero de 1991, ante la inminencia de la Guerra del Pérsico, Colosio tomó la iniciativa para promover una "Alianza por la Paz". Con ese objeto convocó a los principales partidos políticos: PAN, PRD y PPS. A partir de un texto elaborado por José Carreño, Colosio manifestó su postura contra la guerra.

Colosio continuó sus diálogos, reuniones y alianzas con diversas fuerzas políticas y con sus miembros más destacados. En mayo de 1993, por ejemplo, me habló de su reunión con Juan José Hinojosa, un panista que había luchado durante muchos años por las mejores causas de su partido. En una nota que me entregó al final de aquella plática, Donaldo me sugirió: "Sería bueno que le invitara un café. Es su amigo". Seguí su recomendación.

En agosto de 1993 la agenda de trabajo de Colosio registraba un recuento de las reuniones sostenidas durante los meses previos. Me la mostró durante un acuerdo. Aún la conservo: incluía perfiles de las más variadas y diversas posiciones políticas y sociales. Era larga la lista que incluía: legisladores, gobernadores, dirigentes del PAN, PRD y PT, periodistas, intelectuales, rectores de instituciones de educación superior, banqueros, radiodifusores y conductores de televisión, académicos y artistas. Entre ellos mencionó a Enrique Regules, un dinámico empresario por quien tenía especial afecto. En la agenda detallada se puede confirmar que Colosio tenía enlaces con las más diversas corrientes políticas y un equipo completo para integrar en el futuro un gobierno incluyente y plural.

En septiembre de 1993, ya como secretario de Desarrollo Social, Donaldo intercedió para construir puentes de diálogo entre el gobernador panista de Chihuahua, Francisco Barrio, y su antecesor priísta, Fernando Baeza, quien había llevado a cabo una gran labor en el estado. Barrio y Baeza eran dos contrincantes formidables y convenía mantenerlos en comunicación. Colosio tuvo el talento para atenuar las diferencias y plantear puntos de acuerdo. Al mismo tiempo, supo proponer apoyos financieros y programáticos para la obra del gobernador Barrio, quien siempre se desempeñó con seriedad y talento. Barrio era, sin duda, un político excepcional y respetable.

Fueron tantas y tan importantes las relaciones políticas que Colosio estableció con organizaciones y dirigentes de todo el espectro político, que un amigo común comentó:

"Colosio va a tener que duplicar los puestos directivos en su futuro gobierno para acomodar a todos los aliados que ha conseguido".

#### **Luis Donaldo y José Francisco Ruiz Massieu.**

Durante un diálogo que sostuvimos en septiembre de 1993, Colosio me preguntó sobre mi relación con José Francisco Ruiz Massieu. Le respondí con amplitud. Conocí a José Francisco a final de los años sesenta antes de su matrimonio con mi hermana. Desde entonces, le hice ver a Colosio, pude apreciar su clara inteligencia y su excepcional cultura. Era un lector infatigable y compartíamos los mismos ideales. Fuimos amigos. En esos años formamos la agrupación "Política y Profesión Revolucionaria" a la que pertenecieron Manuel Camacho, Emilio Lozoya y mi hermano Raúl, entre otros. Los propósitos de esa agrupación vinculada al PRI eran eminentemente políticos. No duró mucho pero dejó estrechas relaciones entre varios de sus integrantes.

Tras su divorcio de mi hermana, nuestra relación continuó siendo afectuosa. En 1981, apenas tres años después de la separación, invité a José Francisco a incorporarse a la campaña presidencial de Miguel de la Madrid como subdirector del IEPES del PRI. En ese punto Colosio me interrumpió para recordarme que había sido precisamente en el IEPES, cuando él era el coordinador para la Ciudad de México, donde estableció una relación muy cercana con Ruiz Massieu. Como subdirector del IEPES, José Francisco Ruiz Massieu tuvo una importante proyección política. Ya en el gobierno de De la Madrid ocupó la subsecretaría de Salud. Más

tarde, Ruiz Massieu fue postulado por el PRI a la gubernatura de Guerrero. José Francisco alcanzó la victoria electoral. Mantuvimos estrecha comunicación, pues coincidíamos en proyectos para su estado. Desde mi posición como Secretario de Programación y Presupuesto apoyé esos proyectos con interés y entusiasmo.

Ya como presidente de la República la relación entre José Francisco y yo era frecuente. El me visitaba con regularidad y acostumbraba enviarme libros de autores destacados. Los acompañaba con tarjetas en las que incluía comentarios. Muchas veces ocurrió que sus comentarios eran superiores al libro en cuestión.

El trabajo de Ruiz Massieu en Guerrero resultó innovador. Promovió la transformación productiva del estado y al mismo tiempo puso especial atención al desarrollo social. Colosio mismo había participado con los apoyos que le brindé a Ruiz Massieu como gobernador. La misión de llevar esos apoyos había reclamado la presencia regular de Donaldo en Guerrero, primero como dirigente del PRI y después como secretario de Desarrollo Social. Eso fortaleció la relación entre ambos. Le comenté a Colosio que cuando José Francisco me visitaba en Los Pinos siempre lo hacía con propuestas inteligentes y con gran sentido político. Realicé numerosas giras de trabajo por Guerrero y pude verificar el aprecio que el pueblo del estado tenía por él. Colosio ya sabía de la intensa promoción que José Francisco le daba al programa de Solidaridad. En aquella época, Colosio y yo apoyamos para que terminara su destacada obra de gobierno. En particular, durante su gestión se hizo realidad una obra largamente añorada por los guerrerenses: la supercarretera entre la Ciudad de México y Acapulco, construida en menos de cuatro años.

Al terminar su período como gobernador, José Francisco me comentó su deseo de ser Embajador de México en España. No obstante, Colosio y yo coincidimos en que su labor política era importante en México. Por eso lo invité a trabajar como Director General del INFONAVI, institución que él había ayudado a formar en los años setenta. Aceptó con entusiasmo. En esa responsabilidad Ruiz Massieu consolidó su relación con Donaldo, pues la vivienda era un área bajo la coordinación de la Secretaría de Desarrollo Social. Colosio coincidió conmigo en que José Francisco era un aliado destacado de los procesos de reformas que llevaba a cabo mi administración. Su futuro político tenía un importante horizonte.

#### **Noviembre: Colosio candidato.**

La postulación de Donaldo Colosio el domingo 28 de noviembre de 1993 se lanzó en un momento por demás propicio. Había un clima de opinión pública muy favorable por la certidumbre económica que trajo consigo la aprobación, unos días antes, del TLC. La fecha era adecuada, además, porque la elección iba a celebrarse a finales de agosto de 1994. **8**

La designación despertó un gran entusiasmo entre las bases del PRI. El acto en el Partido ese domingo de noviembre resultó especialmente cálido. En el transcurso de esa mañana, recibí en mi oficina de Los Pinos la visita de Pedro Aspe, el otro precandidato finalista. Como correspondía a su sentido de responsabilidad política, a su calidad humana ya su participación profesional en la contienda, Aspe venía de felicitar a Colosio. Admiré su actitud. El problema, sin embargo, surgió con Manuel Camacho: Manuel no quiso felicitar a Colosio. Ese domingo Camacho estaba en su casa de Cuernavaca, donde solía descansar; me llamó por teléfono en la mañana; yo me reporté con él una vez concretada la postulación. Le pedí que felicitar a Donaldo personalmente; me contestó que no lo haría sin antes hablar conmigo. Le respondí que estaba dispuesto a que habláramos pero que debía felicitar al candidato. Nos despedimos.

A lo largo de ese día la aceptación de Colosio crecía con éxito. Se conducía admirablemente. Mostraba la gran experiencia que le daba haber encabezado otras dos campañas propias: para diputado y para senador. Contaba, asimismo, con cuadros que había formado a lo largo de un lustro como dirigente del Partido.

En el último cuarto de siglo ningún candidato a la presidencia había tenido una preparación tan intensa dentro del PRI, como Colosio. Conjuntaba fogueo político y conocimiento administrativo, además de un sólido empaque y personalidad política. Desde la fundación del Partido en 1929, era la primera vez que un ex presidente del **PRI** abanderaría la contienda presidencial.

Una vez realizada la postulación, me dispuse a dejar mi oficina para ir a comer a mi casa. Al salir de la oficina encontré al doctor Ernesto Zedillo ya José Córdoba. Los invité a comer. Mientras recorríamos los 200

metros que nos separaban de la residencia conversamos sobre la candidatura de Colosio. En la terraza de la residencia estaban reunidos mi esposa, mis hijos, mis hermanos y mi padre. Juntos compartimos con alegría ese importante momento. Más tarde conversé a solas con Zedillo, que para ese momento ya conocía la propuesta de Colosio hacerlo coordinador de su campaña. Le reiteré mi enorme aprecio por su labor en la secretaría de Educación Pública y lo difícil que me resultaba decidir su relevo; platicamos sobre su posible sustituto. Entonces volví a hablar por teléfono con Camacho; el doctor Zedillo estaba a mi lado mientras hablaba con Manuel, quien persistió en su actitud de no felicitar a Donald. Acepté que me visitara, pero le dije que las reglas no escritas de la competencia dentro del Partido y del sistema, señalaban que quienes no alcanzaban la postulación debían sumarse al candidato. Le pedí que viniera a desayunar al día siguiente en la residencia presidencial.

Camacho llegó puntual al desayuno. Su comportamiento fue respetuoso. Le hablé con franqueza. Le hice ver que él ya no tenía el ánimo para permanecer en un puesto tan delicado para el proceso electoral venidero como la jefatura del Departamento del Distrito Federal. El gabinete estaba cambiando en su composición, sobre todo por el paso de varios secretarios a la campaña electoral de Colosio. Camacho había hecho de los asuntos internacionales su especialidad académica. Entonces aceptó seguir colaborando conmigo como secretario de Relaciones Exteriores.

En realidad, la actitud de Camacho no representó, ni con mucho, una crisis interna en el PRI, que ya había consolidado su apoyo a Colosio. Manuel Camacho había dejado de ser un contendiente real para la candidatura presidencial desde varios meses atrás. La "crisis" se redujo a una manifestación personal de Camacho, que al final no representó problemas mayores. La postulación de Colosio tuvo lugar sin desprendimientos de militantes ni de organizaciones del PRI; se había logrado mantener la cohesión interna del partido.

Pero las resistencias persistían. Sobre todo por la intensa corresponsabilidad de Colosio con el proyecto de cambio desde adentro que se promovía a través del liberalismo social. Ése era el proyecto a derrotar.

1. En otros terrenos el nombre de México también había alcanzado grandes reconocimientos: Carlos Carsolio sorprendió al mundo al convertirse en el primer mexicano que llegó a la cumbre del Everest y Lupita Jones obtuvo el título de Miss Universo,

2. Para el detalle de la III Semana Nacional de Solidaridad véase *Crónica del Gobierno de Carlos Salinas de Gortari*, 1992, México: FCE, 1994, pp. 410-416.

3. En ocasiones, algunos gobernadores pretendían obtener recursos "bautizando" programas con el nombre de Solidaridad, pero sin sus elementos constitutivos. A mediados de 1993 Colosio me informó de uno de ellos en Tamaulipas, en la frontera norte del país: "El modo de operar de este programa no se sujeta estrictamente a las normas que rigen la operación de los programas de Solidaridad, por lo que se revisa minuciosamente cada propuesta y el modo en que se ejecutará". Ese programa que Colosio cuestionó se llamaba "Mano con mano".

4. Los textos y participantes están recogidos en Instituto Nacional de Solidaridad, *Libertad y Justicia en las Sociedades Modernas*, México: Editorial Miguel Ángel Porrúa, 1994.

5. Para el detalle de la IV Semana Nacional de Solidaridad véase el volumen correspondiente a 1993 de *Crónica del Gobierno de Carlos Salinas de Gortari, Quinto Año*, México: FCE, 1994, pp. 427-433.

6. Citado en *El Norte*, enero 24 de 1994.

7. Colosio se reunió en esa ocasión con las siguientes organizaciones rurales: UNORCA; UGOCP; UGOM; CCC; UNTA y CNPA.

8. Hasta 1988 las elecciones presidenciales se celebraban el primer domingo de julio. Debido a las reformas constitucionales y legales introducidas por Miguel de la Madrid, a finales de los ochenta, la elección presidencial de 1994 tendría que realizarse por primera vez hacia el fin de agosto. Por eso, a diferencia de otras postulaciones del PRI, como la del propio Miguel de la Madrid que se realizó en septiembre de 1981, o la mía, que se llevó a cabo al iniciar octubre de 1987, la de Colosio no se lanzó sino hasta noviembre de 1993.

## **ENERO 1, EZLN: "AVANZAR HACIA LA CAPITAL DEL PAÍS, VENCIENTO AL EJÉRCITO FEDERAL MEXICANO. NUESTRO ENEMIGO DE CLASE"**

Serían casi las tres de la mañana del sábado primero de enero de 1994 cuando sonó el teléfono en mi recámara. Estaba en la residencia oficial de Los Pinos y la llamada era del general de división Antonio Riviello Bazán, secretario de la Defensa Nacional. Su voz mostraba una enorme tensión. Sólo por su tono supe que era una llamada de alarma. Sin preámbulos, me informó que la ciudad de San Cristóbal de las Casas, en Chiapas, había sido ocupada por un grupo guerrillero fuertemente armado.

Me concentré para escucharlo. Mi estado de ánimo transitó de la sorpresa a la preocupación, y de ahí a la duda. ¿Un grupo guerrillero que ocupa una ciudad? Ésa era una sorpresa. La preocupación apareció ante un riesgo mayor e inmediato: el de cobrar vidas humanas en caso de responder militarmente. Riviello me informó que el grupo tenía tomada una gasolinera a la entrada de la ciudad y que amenazaba con hacerla explotar si el Ejército intentaba entrar. De inmediato surgió la duda: ¿qué hacer? Procuré organizar mis ideas. Le ordené al General Riviello que no los atacara para no poner en riesgo a la población civil. Al mismo tiempo, le pedí que reforzara la zona con efectivos de otras regiones militares del país, ante la posibilidad de otros ataques. Riviello me comentó que se trasladaría de inmediato a Chiapas y más tarde me informaría con todo detalle lo que sucedía.

Al concluir la conversación con el secretario de la Defensa, muchos pensamientos me vinieron a la mente. Desde la represión del movimiento estudiantil de 1968 y el ulterior aniquilamiento de los grupos guerrilleros en los setenta, en México no sucedía algo así. Conforme consideraba las circunstancias, volví la vista a mi alrededor ya mi interior.

Había llegado a la habitación casi una hora antes, después de haber compartido la cena de año nuevo con mi familia y un grupo de amigos. Me había retirado después de la media noche, pues la agenda de actividades del inicio de año era intensa: incluía diversas reuniones de trabajo en la capital y varias giras internacionales. Semanas antes, en la última quincena de noviembre, había concluido el proceso de ratificación del TLC y ese primer día de 1994 entraba en vigor. También en noviembre el PRI había postulado a su candidato a la presidencia. En diciembre yo había permanecido casi dos semanas fuera del país, en una gira de trabajo por la República popular China y el Japón, naciones clave para nuestro proyecto de diversificar nuestras relaciones con el mundo. A mi regreso, unas horas antes de la Navidad, había sostenido varias juntas de trabajo. Entre el 26 y el 31 de diciembre estuve en Huatulco, en las costas de Oaxaca; ahí, el secretario de Gobernación, Patrocinio González Blanco Garrido me visitó en dos ocasiones. Durante ellas me habló del estado de ánimo del Ejército: había inquietud a raíz de los comentarios que se venían haciendo alrededor del 25 aniversario de los acontecimientos del 2 de octubre de 1968 en Tlatelolco. El tema había puesto una gran presión sobre las Fuerzas Armadas a lo largo del segundo semestre del año. Desde la mañana del 31 de diciembre me encontraba de regreso en la residencia de Los Pinos.

En medio de ese repaso apenas pude conciliar el sueño. A las 6:30 de la mañana empezaron a llegar más reportes de Chiapas. El grupo guerrillero se hacía llamar Ejército Zapatista de Liberación Nacional, EZLN. A la ocupación de San Cristóbal se sumaban las de otras cuatro cabeceras municipales y algunos poblados. El EZLN le declaraba la guerra al gobierno, proponía deponerlo y llegar hasta la Ciudad de México para tomar el poder en el país.

Se comunicó conmigo el secretario de Gobernación, González Blanco, quien apenas un año atrás era el gobernador de Chiapas. Había pedido licencia para incorporarse a mi gabinete. Legalmente aún era el gobernador. Patrocinio González había recibido el año nuevo en una de las ciudades más importantes de su estado, Tapachula, no muy lejos de la zona del conflicto. Me informó de la gravedad de la situación. Durante el ataque del grupo armado a varias poblaciones, más de 10 policías municipales habían muerto, varios civiles habían sido asesinados y había un número indeterminado de heridos. Además, me hizo saber que ya se trasladaba un contingente armado de la policía estatal - más de 100 efectivos - para enfrentar a los rebeldes. A las pocas horas me informaron que ese contingente había sido anulado por el EZLN en la cabecera municipal de Ocosingo; varios policías habían muerto. Ahí, los miembros del EZLN ocuparon una estación de radio y comenzaron a difundir sus proclamas. El Ejército Federal se enfiló entonces a Ocosingo.

En el curso de las siguientes horas la información fluyó de manera más ágil. Se estimaba que en la

ocupación de las cuatro cabeceras municipales y de otros poblados habían participado alrededor de 2,500 miembros del EZLN; todos ellos llevaban armas y muchas de ellas eran de alto poder. Iban uniformados y casi todos se cubrían el rostro con pasamontañas. Era evidente que habían sido entrenados y que actuaban con ánimo y decisión. Su líder se hacía llamar el subcomandante Marcos.

Al conocer con más detalle el elevado número de guenilleros que participaba en el asalto, creció mi asombro y mi preocupación. Asombro ante la irrupción inesperada de una guenilla de esas proporciones. Preocupación por el efecto que podrían tener sus acciones entre la población civil. La información, sin embargo, aún era confusa.

La secretaria de Gobernación emitió un comunicado; en él convocó al EZLN a deponer las armas. De inmediato, el gobierno reconoció que la guerrilla operaba en una región con graves carencias sociales. La Comisión Nacional de Derechos Humanos señaló que los rezagos en la entidad no podían resolverse con acciones armadas, sino dentro del orden jurídico y mediante el diálogo. La oportuna actuación de la CNDH logró asegurar, sin obstáculos ni riesgos, la salida de los turistas que habían llegado a San Cristóbal a recibir el nuevo año. Se me informó que el EZLN había secuestrado a un ex gobernador de Chiapas, general retirado del Ejército.

Mientras tanto, desde el gobierno considerábamos las opciones ante la toma de San Cristóbal, y las otras poblaciones vecinas. En algunos informes se afinaba que entre los combatientes del EZLN había algunos extranjeros. Esto, sin embargo, nunca se confirmó.

En las primeras horas del 2 de enero el EZLN desalojó San Cristóbal. Esto representó un gran alivio, pues dejaba fuera de riesgo a la población civil de esa ciudad. El Ejército se había replegado a unos kilómetros de San Cristóbal, hacia su cuartel de Rancho Nuevo, sede de la XXXI zona militar. Horas después, el EZLN atacó ese cuartel militar. Fue una batalla muy intensa. La capacidad de fuego de los atacantes era abundante y el combate se prolongó por más de 10 horas. Por momentos pareció que el cuartel caería en manos de la guerrilla. Según me informó después el secretario de la Defensa Nacional, a su capacidad de fuego los rebeldes sumaron en su favor una equivocación del comandante militar: de manera increíble, con motivo del año nuevo, el comandante había decidido concederle el día franco a varios integrantes de sus tropas. Durante el ataque al cuartel, el comandante avisó a la capital de la República que, de no enviarse refuerzos aéreos, consideraba inminente la caída del cuartel. Finalmente, el EZNL se replegó.

Mientras tanto, ante la toma de las presidencias municipales, el Congreso de Chiapas solicitó la intervención del ejército federal. En algunas comunidades, los propios indígenas detuvieron y entregaron a milicianos del EZLN. Sin embargo, estaba por desarrollarse la batalla más cruenta de todas: la de la cabecera municipal de Ocosingo. Ahí, el EZLN atacó al batallón militar que había llegado a reforzar la plaza. Bien armada, la guerrilla había ya derrotado y detenido a los más de 100 policías, que actuaban como refuerzo en ese municipio. Durante varias horas, el Ejército combatió al EZLN con la instrucción de cuidar a la población civil. Hubo que traer refuerzos de otras zonas militares. Se registraron muchas bajas entre la tropa y entre los guerrilleros. Para el día dos de enero ya habían fallecido 24 policías, tres civiles, seis militares y 24 miembros del EZLN. Para el día 3, se contaban casi un centenar de muertos, entre ellos siete militares y 59 miembros del EZLN.

La prensa nacional e internacional publicó fotos de Ocosingo en las que los guenilleros aparecían portando armamento rudimentario (se escribió incluso, que alguien fabricó la foto de un guerrillero muerto al que le pusieron un fusil de madera a su lado). Después se publicó que habían ocurrido "bombardeos". También fue falso. Lo cierto es que en Ocosingo fue el combate más intenso de toda la confrontación. Cuando días después, durante una sobria ceremonia en el campo militar Número Uno en la ciudad de México, ofrecí condolencias y apoyos económicos a las viudas de los militares caídos, los altos mandos militares ya se referían a los sobrevivientes de esa batalla como "los veteranos de Ocosingo".

Desde las primeras horas del año nuevo, ante la toma de San Cristóbal, el ataque del EZLN al cuartel militar y su declaración de guerra contra el gobierno, el ejército mexicano procedió a reagruparse rápidamente y a reforzar la presencia de sus tropas en Chiapas. Responder al ataque del EZLN fue mi orden inicial. Así se lo confirmé a un grupo de colaboradores que se reunió conmigo en el tradicional saludo de año nuevo. Sin embargo, para el día 3 de enero, ante miembros de la Comisión Permanente del Congreso de la Unión, señalé que únicamente a través del diálogo sería posible encontrar puntos de acuerdo y solución a los reclamos presentados.

#### **Enero 4: derrota militar del EZLN**

Para el 3 de enero el ejército había repelido el ataque al cuartel militar. El día 4 tenía ya el control de Ocosingo y de las otras cabeceras municipales que el EZLN había ocupado. Hubieron combates en la región montañosa de San Cristóbal. La guerrilla estaba en completa desbandada; en los siguientes días sólo realizó ataques aislados y esporádicos contra unidades del ejército.

Durante los primeros diez días ocurrieron 15 bajas del Ejército, murieron 71 miembros del EZLN, se detuvo a 107 guerrilleros, 24 policías fallecieron a manos de la guerrilla y 29 militares resultaron heridos. Para el 8 de enero, prácticamente había desaparecido la capacidad de ataque del EZLN. La información confirmaba que el ejército había derrotado la ofensiva militar. El EZLN había fracasado en su pretensión de tomar el cuartel y en la de conservar las cabeceras municipales.

En el terreno militar, la guerrilla no derrotó a ninguna unidad del ejército mexicano. Al contrario, en unos cuantos días fue sometida. Sobre todo, fracasó en el propósito anunciado en su llamada "Declaración de la selva lacandona" del primero de enero: "Marchar hasta la Ciudad de México". En realidad, el EZLN no había pasado de San Cristóbal de las Casas y nunca tuvo posibilidades de ir más allá de los cuatro municipios que inicialmente ocupó.

El Ejército tenía el control de la zona. Inmediatamente inició labores sociales a favor de la población civil afectada por el conflicto. Procedió al reparto de alimentos, cobijas, medicamentos y ropa. También al establecimiento de albergues. El comportamiento de los soldados mexicanos fue valiente y arrojado. Cumplieron con eficacia y dedicación. Mientras el Ejército desarrollaba su delicada misión, en el gobierno analizamos con detalle los documentos y manifiestos que anunciaban los propósitos de la guerrilla.

#### **Las proclamas guerrilleras de las primeras horas de 1994: tomar el poder por las armas e imponer un programa radical, sin propuesta indígena alguna**

En medio de la tensión provocada por los partes militares y por la tragedia social que se abatía sobre las comunidades dentro de la zona del conflicto, concentré mi atención en el conocimiento de las proclamas del EZLN. Era indispensable buscar en ellas la razón del levantamiento y, sobre todo, una vía de solución. Leí con cuidado la "Declaración de la Selva Lacandona". Emitida durante las primeras horas del conflicto, esta Declaración planteaba reclamos sociales justos, pero en un lenguaje que, en una primera lectura, encontré similar al que empleaban los grupos guerrilleros urbanos de los años sesenta y setenta. Sus redactores proponían deponer al gobierno (después agregarían la pretensión de deponer también al Congreso y al Poder Judicial). Declaraban la guerra al Ejército mexicano y manifestaban que su propósito era llegar hasta la capital del país para tomar el poder.

También querían internacionalizar el conflicto. Deseaban ser reconocidos como fuerza beligerante, es decir como otro ejército. Su proyecto, al parecer, era constituir un "territorio liberado" y, con ello, abrir la posibilidad a la creación de zonas independientes del gobierno. Me llamó la atención la forma en que englobaban a los gobiernos mexicanos: "una dictadura de más de 70 años encabezada por una camarilla de traidores que representan a los grupos más conservadores y vende-patrias". Es decir, incluían en su denuncia a los últimos 15 periodos presidenciales, desde 1924 hasta 1994. Esto incluía los gobiernos encabezados por los presidentes Alvaro Obregón, Plutarco Elías Calles, Emilio Portes Gil, Pascual Ortiz Rubio, Abelardo L. Rodríguez, Lázaro Cárdenas del Río, Manuel Avila Camacho, Miguel Alemán Valdés, Adolfo Ruiz Cortines, Adolfo López Mateos, Gustavo Díaz Ordaz, Luis Echeverría Álvarez, José López Portillo, Miguel de la Madrid y, desde luego, el que encabezaba yo en ese momento. Le declaraban la guerra al Ejército mexicano para derrocar la Presidencia, así como para realizar "juicios sumarios contra los soldados del ejército federal". No escapó a mi atención un hecho paradójico: la guerrilla se autodenominaba Ejército Zapatista; sin embargo en la lista de presidentes que condenaban, no incluían a Venustiano Carranza, a quien diversos historiadores atribuían la responsabilidad de haber ordenado la muerte de Emiliano Zapata.

Por haberse organizado en una zona eminentemente indígena, se entendía que el levantamiento se presentara como "producto de 500 años de luchas". Sin embargo, en la "Declaración de la selva lacandona" no había ninguna referencia directa ni explícita a los indígenas; tampoco incluía reclamo alguno por su situación ni exigencias de cualquier tipo a favor de los indios. Tal vez estaban incluidas en la demanda por un techo digno, tierra y trabajo, pero la palabra "indio" o "indígena" no aparecía a lo largo de todo el texto.

Pronto tuve en mis manos dos documentos que complementaban la "Declaración de la selva lacandona". El primero era el manifiesto fundador de las Fuerzas de Liberación Nacional, FLN; ahí se anunciaba la creación del EZLN. El segundo había sido publicado en el órgano informativo del ejército Zapatista unos días antes de la toma de San Cristóbal.

¿Qué plantaba el documento de las FLN? Producido en 1980 - en la época del presidente López Portillo, es decir, antes de que se conociera cualquier referencia al llamado neoliberalismo - el texto definía con precisión la estructura y los propósitos de la Fuerzas de Liberación Nacional. Las FLN, se afirmaba, "son una organización político-militar cuyo fin es la toma del poder político por los obreros del campo y la ciudad de la República Mexicana, para instaurar una República Popular con un sistema socialista". Sus autores proponían formar una vanguardia político-militar, y realizar una lucha revolucionaria "para derrocar al sistema capitalista de dominación". Se oponían a la "ideología imperialista... al reformismo y la colaboración de clases, en lugar de la lucha hasta la muerte de los explotados contra los explotadores". Proponían, además, para "instalar el sistema socialista... ejercitar la dictadura del proletariado". Todo ello mediante "la instauración de un partido único basado en los principios del marxismo-leninismo". El programa, radical, proponía también la expropiación de grandes empresas... la expropiación del comercio... la expropiación de los medios de comunicación y el transporte público... la nacionalización de las instituciones de crédito y el establecimiento del control de cambios... la expropiación de las escuelas privadas... la expropiación de los laboratorios, clínicas y hospitales... y del deporte particular (sic)". Era una propuesta no sólo de cambio de gobierno sino de régimen y de sistema. de reorganización política, económica y social del país. **2**

En 1980, en el capítulo IV, artículo 5, inciso b) del documento fundador del FLN, se acordaba explícitamente: "...formar el Ejército Zapatista de Liberación Nacional". Y en el inciso e) se exigía: "Disolver el Ejército opresor, y formar un Ejército Popular, a partir de las bases del EZLN".

El artículo 30 expresaba que el EZLN tendría como estructura "el órgano de mando formado por militantes profesionales designados por la Dirección Nacional, la cual determinará la jerarquía militar y la sucesión de mandos". Finalmente, en el artículo 31, los redactores del documento anticipaban ya lo que 14 años después, el primero de enero de 1994, anunciaría la primera "Declaración de la selva lacandona": "Liberar el territorio donde opera [el EZNL] para instalar en estas zonas autoridades revolucionarias del pueblo... combatir formalmente las fuerzas represivas del Estado burgués Mexicano y los mercenarios extranjeros, hasta alcanzar la victoria sobre ellos".

Éste era el sustento ideológico y político del que surgió el EZLN. Autodefinido como una organización político - militar, desde sus estatutos se anticipaba su operación, como grupo compacto, con métodos violentos, con un estado mayor pequeño y cuyos procedimientos exigían actuar en forma clandestina. Diseñado con una estructura totalmente militar, la jerarquización era muy estricta; por eso sus discusiones se realizaban en un marco muy rígido y no se aceptaba la discrepancia.

En muchos aspectos, las características del EZLN eran muy similares a los movimientos guerrilleros de América Latina en los años sesenta. Estaban inspirados en las luchas del Che Guevara. Tal vez atrás de su intento de tomar el cuartel militar de Rancho Nuevo y marchar a la capital de México había un deseo de emular el recorrido de la Sierra Maestra a Santa Clara. Y al realizar el ataque formal al ejército, tal vez recordaban las acciones del ejército rebelde en Cuba a mediados de 1958. Con seguridad las experiencias de los años ochenta los llevaron a replantear algunas de sus ideas, sobre todo tras el fin de la Guerra Fría y la desaparición del campo socialista.

Sin embargo, el segundo documento que obtuve, publicado el primero de diciembre de 1993 en el llamado órgano informativo del EZLN, seguía precisando los rasgos fundamentales de su origen.<sup>3</sup> Este documento tenía el carácter de un conjunto de "leyes" para toda la nación, lo que confirmaba que su proyecto militar era imponerse en todo el territorio. Más tarde, el EZLN corrigió, al afirmar que su exigencia era la solución a los problemas de los indígenas.

Asimismo, la segunda "Declaración" decía explícitamente que el enemigo al que intentaban deponer no era sólo el presidente de la República y al Ejército, sino también el Congreso y el Poder Judicial, los gobernadores y las autoridades locales: el Estado mexicano en su totalidad. Todos ellos, de acuerdo a su proclama, serían sustituidos por autoridades elegidas en los territorios liberados por el EZLN y bajo su mando militar: el propósito era establecer una nueva autoridad nacional, encabezada por el EZLN.<sup>4</sup>

Entre los "métodos" que el EZLN proponía para llevar sus "leyes" a todo el país, se insistía con gran

énfasis en el enfrentamiento militar. Mediante la confrontación promoverían amplias expropiaciones. En particular, el EZLN expidió una "Ley agraria" para reformar el artículo 27 de la Constitución, a fin de continuar en Chiapas la distribución de tierras, a pesar de que ese estado era uno de los más afectados por el minifundio, la deforestación y la erosión de los suelos. Bastaba recorrerlo o analizar una fotografía de satélite para cerciorarse de estas condiciones.

El documento planteaba una reducción de la pequeña propiedad privada. ¿Permitiría el minifundio abrir más oportunidades de reparto a las nuevas generaciones? De ser así, ¿cuál sería la propuesta para la siguiente generación? Era paradójico que el EZLN invocara a Zapata sin tener en cuenta su más auténtico lema. En 1993, el EZLN demandaba "Tierra y libertad", una proclama anarquista del siglo XIX, cuando Emiliano Zapata firmaba sus documentos con la divisa "Reforma, libertad, justicia y ley".<sup>5</sup> Con un discurso de corte socialista, sus miembros proponían repartos de tierra obligatorios en "PROPIEDAD COLECTIVA" (mayúsculas en el original) para la "producción en colectivo", y postulaban la expropiación de las "grandes empresas agrícolas". Todo en referencia a los campesinos pero no a los indígenas. Muy curiosa era su propuesta para las mujeres. Hablaban de establecer una comisión encargada de regular los precios básicos. Se trataba, insisto, de una mezcla entre las proclamas lanzadas por las guerrillas urbanas de los sesenta y el populismo mexicano de los setenta. Tampoco aquí había ninguna propuesta específica a favor de los indígenas.<sup>6</sup>

### **Primera semana: presiones para aniquilar al EZNL**

Frente a estas propuestas de un grupo que se había levantado en armas para tomar el poder nacional, con una "Declaración" que proponía establecer otro sistema político y económico en el país, no parecía haber más camino legal que actuar para conseguir su derrota militar. Sin embargo, lo que viví como presidente de la República desde las primeras horas fue una presión creciente: no se me pedía someter o neutralizar, se me exigía aniquilar al EZLN. Gracias a la respuesta del Ejército mexicano, en ningún momento vislumbramos la posibilidad de una derrota militar. Pero en aquellos primeros días de enero de 1994, México vivió el enorme riesgo de regresar a la época del aniquilamiento de hermanos. Fue un riesgo real.

Durante la primera semana de enero de 1994, diversos sectores de la sociedad y del aparato estatal intentaron poner en marcha los métodos que a lo largo de la Guerra Fría se habían gestado, nacional e internacionalmente, para enfrentar los movimientos guerrilleros. Esos métodos podían resumirse en una sola acción perseguirlos y destruirlos a cualquier costo, incluido el aniquilamiento de la población civil entre la cual se confundían los guerrilleros. Las presiones venían de todas partes. De la derecha, en primer término, lo cual era esperable: un magnate de los medios masivos me dijo que era necesario reprimirlos, acabarlos, aunque yo me "inmolara" por el país, como lo hizo - me dijo expresamente - el presidente Díaz Ordaz en 1968. Se me pedía reprimir no solo a los guerrilleros, sino también a quienes eran considerados sus simpatizantes, como el obispo de San Cristóbal, Samuel Ruiz. Sorprendentemente, también hubo presiones desde la izquierda. A las pocas horas del levantamiento, el director de un periódico con esa orientación me pidió que la respuesta militar llegara hasta las últimas consecuencias. Algunos miembros de la izquierda mexicana consideraban que la pretensión de tomar el poder a través de la lucha armada ponía en riesgo los avances democrático, por los que habían luchado durante muchos años. Señalaban que una guerrilla carecía de posibilidades de triunfo después de la guerra fría y tras la disolución del campo socialista. Temían, y no, les faltaba razón, que la sociedad se polarizara contra la izquierda, y exigieron mano duro, cerrazón y severidad, o por lo menos que el electorado les diera la espalda, como efectivamente ocurrió en la elección nacional de ese año.

El 2 de enero de 1994 el periódico La Jornada publicó un editorial titulado "No a los violentos". En él señaló sin ambigüedades:

Cualquier violencia contra el Estado de Derecho, venga de donde viniere, tiene que ser en principio algo para condenar. Pero si quienes encabezan el alzamiento chiapaneco se proponen, entre diversos objetivos, la remoción del presidente de la República, vencer al ejército mexicano y avanzar triunfalmente hacia esta capital, ya no se sabe dónde empieza el mito milenarista, dónde el delirio y dónde la provocación política calculada y deliberada. Sin que conozcamos todavía quiénes componen la avanzada ideológica y militar del grupo, es evidente que sus miembros se han incrustado en las comunidades indígenas y enarbolan un lenguaje no sólo condenable por encarar sin matices la violencia, sino porque sus propósitos son irracionales. Y la irracionalidad le hace enorme daño a las colectividades, a las naciones ya los pueblos. <sup>7</sup>

Desde la televisión privada también se lanzaban propuestas ominosas. Respecto a uno de los principales comentaristas de la televisión privada, Jacobo Zabłudovsky, se escribió: "Hacia votos por la guerra y se declaraba sin ambages. ..partidario del exterminio aunque sin decirlo con esa crudeza".<sup>8</sup>

Sin embargo, las presiones mas intensas, sutiles y abrumadoras para liquidarlos provinieron de la nomenclatura, es decir, del interior del aparato oficial y oficialista. Quienes desde el gobierno habían combatido la guerrilla en los años setenta presionaban para repetir la estrategia empleada en aquellos tiempos "aniquilarlos y desaparecerlos". Varios fueron los conductos y los medios por los que hicieron llegar sus presiones. En esos primeros días de enero, en mi oficina de Los Pinos se presentó de improviso el gobernador de un estado del norte del país. Formaba parte de uno de los grupos más duros del sistema. Ya dentro de mi oficina, aquel personaje arrancó con el comentario desalentador "Señor Presidente éste ha sido un golpe en la línea de flotación del barco". Es decir, nos estábamos hundiendo. Después, agregó el mensaje intimidatorio "Si no se les destruye totalmente, los altos mandos militares van a estar muy inquietos, bueno, inconformes con esa decisión. Y, pues, eso no sería bueno para el gobierno" Finalmente, la oferta: "Contamos con las personas capacitadas para conducir el aniquilamiento de este grupo armado. Decídase".

El planteamiento no podía ser mas brutal y descarnado. Lo escuché. Le transmití la información que teníamos sobre las condiciones en el campo de batalla y le dije que estaba considerando distintos escenarios. A los pocos días, me llegó una nueva solicitud de cita. Era otro de los expertos en luchas antiguerrilleras en el país. Me llevaba, según él, las características del movimiento, sus orígenes, la identificación de sus dirigentes. Falló en casi todo. Sólo acertó al señalar que sus líderes provenían del Frente de Liberación Nacional. Pero su propósito no era informarme. En realidad, su intención era presionar y acorralar: "El país no puede tener una guerrilla abierta y armada durante una elección presidencial", me dijo. Y remató: "Hay que escoger entre realizar la elección (es decir, reprimir) o la negociación. Se requiere decidir... y pronto". Para que no quedara lugar a dudas, me ofreció sus conocimientos y capacidades para acabar con el grupo armado.

Al mismo tiempo, me llegaba información continua de que esos y otros personajes tenían reuniones y diálogos con mis colaboradores para convencerlos de sus argumentos. Había toda una ofensiva dentro del Estado para crear un clima que hiciera prácticamente inevitable el aniquilamiento total (o la "limpieza" de la zona, como se les llamó a estas acciones en América Latina y el Sureste Asiático). El tiempo para decidir se agotaba.

Entre tanto, otros acontecimientos aumentaban la zozobra social y hacían crecer la preocupación del Estado mexicano.

### **Segunda semana: acciones de otros grupos para crear temor en la sociedad y presionar al Estado para una "solución final"**

El 8 de enero explotó un carro bomba en uno de los centros comerciales más importantes de la capital de la República. Causó importantes daños a los establecimientos comerciales y a más de veinte vehículos. En el comunicado que reivindicó está explosión se llamaba a respaldar al EZLN. Ese mismo día estalló un cohete antitanque en un coche abandonado en las inmediaciones del campo militar número uno, en la Ciudad de México. Muy cerca fueron hallados otros dos misiles. Poco después, se registraron atentados contra torres de energía eléctrica en Michoacán y Puebla, y contra la Refinería de Tula, en Hidalgo. Hubo que emplear los helicópteros de la PGR asignados a la lucha contra el narcotráfico, para vigilar los más de 100,000 kilómetros de líneas de transmisión eléctrica del país. Algunas versiones señalaban que los explosivos utilizados en esos atentados provenían de los 1,566 kilogramos de dinamita y los 10,400 detonadores que el EZLN había obtenido en Chiapas cuando asaltó a la brigada de exploración de Pemex, el 31 de diciembre de 1993.

Hubo que realizar una amplia movilización policiaca en la capital de la República para resguardar estaciones del metro, bancos, embajadas, oficinas federales, delegaciones, sedes de partidos políticos y las instalaciones de energía eléctrica de la capital. Se realizó una reasignación del presupuesto federal para fortalecer la seguridad pública. El día 10 corrieron falsas alarmas sobre bombas en edificios públicos de la capital, Tabasco y Morelos. Tuvieron que ser desalojados. También hubo amenazas contra la vida de varios servidores públicos.

La prioridad era evitar que el EZLN abriera otro frente en Chiapas y, sobre todo, en algún otro punto del país. Llevamos a cabo reuniones intensas y regulares, para hacer un seguimiento cuidadoso y detallado sobre posibles grupos afines a la guerrilla de Chiapas, o que quisieran levantarse siguiendo el ejemplo del EZLN. En particular, pusimos atención a Guerrero, Oaxaca e Hidalgo, donde se pensaba que podrían existir otros brotes, se insistió en que en esos estados había que desplegar al Ejército "arriba de ellos", en la parte alta de las montañas. Con los gobernadores de otros estados y los jefes militares de cada zona se llevó a cabo una serie de reuniones para hacer un seguimiento cuidadoso que evitara el riesgo de otro frente guerrillero. Al mismo tiempo, la Coordinación de Seguridad integraba un expediente extenso sobre la organización que más elementos podía aportar a la guerrilla: el PROCUP.<sup>9</sup>

La dinámica de la violencia amenazaba con imponer las decisiones. Los actos terroristas creaban un enorme clima de inseguridad y, por lo tanto, acumulaban exigencias sociales para terminar con los levantados en armas. En este contexto, en las afueras de la región del conflicto, en Chiapas, empezaron a surgir indígenas que, por miles, abandonaban la zona ocupada por el EZLN. Sus relatos sobre los motivos por los que dejaban sus comunidades hacían crecer las presiones de algunos sectores sociales para acabar con el EZLN. Los grupos dentro del Estado a favor de la represión, aprovechaban todas estas circunstancias para forzar una ofensiva final.

### **El drama humano de los desplazados**

En los primeros días del conflicto, y aun antes de iniciarse los combates, empezaron a llegar a la principales ciudades fuera de esa región cientos de indígenas provenientes de la zona donde operaba el EZLN. En unos días se convirtieron en miles. Eran los desplazados. Para el 10 de enero, la Cruz Roja Mexicana informó que había casi 15,000 personas desplazadas de sus hogares. Enseguida se emprendieron acciones para alojarlos en albergues instalados en Las Margaritas y Altamirano. Tres días después, otros albergues informaban de la llegada masiva de campesinos que huían de la selva en busca de refugio, la mayor parte de áreas donde el Ejército mexicano no había realizado operaciones.

Entre los desplazados que por miles salían de la selva, muchos nos asombraban con sus relatos: en las comunidades donde operaba el EZLN no podía permanecer nadie que estuvieran en desacuerdo con la lucha armada. Aquellos indígenas contaban cómo, en los años anteriores, se habían dividido las familias al plantearse la opción de declararle la guerra al gobierno. Relataban que un número importante de comunidades dentro de la selva estaba contra la lucha armada; incluso dentro de las controladas por el EZLN había gran división sobre la propuesta de ir a la guerra. Los refugiados confirmaban que no hubo tolerancia para la disidencia: los que no apoyaban la guerra fueron obligados a salir de sus comunidades y de la selva. Habían sido expulsados.<sup>10</sup>

Conocimos historias desgarradoras de familias y amigos que tuvieron que separarse, pues aquellos que no estaban de acuerdo con la declaración de guerra eran obligados a abandonar sus hogares, sus familias y sus comunidades. Por ese camino el EZLN se había apropiado de muchas comunidades al interior de la selva, las hizo suyas y las puso bajo su control. Supimos que la mayoría de los habitantes de la región no se había sumado a la lucha armada. Conforme avanzaba 1994 crecían los relatos de los habitantes de Las Cañadas sobre actos de intransigencia, arbitrariedad y autoritarismo cometidos por el EZLN contra los indígenas de las comunidades que ahora controlaba militarmente. Conmovía especialmente el drama de algunos indígenas con pequeñas o medianas extensiones de tierra (la mayoría no pasaban de unas pocas hectáreas), que habían sido expropiados dentro de la zona controlada por el EZLN. Al inicio de 1994 los refugiados de la comunidad de Guanal relataron así las circunstancias de su desalojo:

Nosotros, como refugiados, sí pensamos regresar a nuestras comunidades pero nos obligan a formar parte de ellos como zapatistas... todo lo saquearon, rompieron las casas, ellos dicen que la ley del gobierno ya no van a respetar, que solamente la ley revolucionaria. Ellos dicen que los animales que juntaron es para las mujeres que quedaron viudas durante los enfrentamientos, ahora hasta entre ellas se están peleando por ver quién se queda con nuestro ganado. **II**

Se multiplicaban las historias de indígenas que habían sido miembros del EZLN en los años anteriores, pero se habían salido de la organización militar antes de iniciarse la guerra. Se quejaban de que esa organización era autoritaria, de que su mando estuviera en manos de "ladinos" y de algunos jóvenes indígenas igualmente arbitrarios. Pero un relato nos pareció particularmente desgarrador: unos ex zapatistas contaron que el EZLN había empezado a capacitar a niños de entre 8 y 12 años "en aspectos militares y manejo de armas".<sup>12</sup>

El EZLN practicaba un método formal de organización militar diseñado para sostener ataques frontales. Para sus dirigentes lo más importante era constituir una organización castrense en la que las bases de apoyo fueran proveedoras de reclutas para sus órganos militares. A través de las historias de los indígenas se podía inferir que el trabajo social de base no existía. Cuando mucho, el EZLN había tratado de promover algunas acciones de salud e higiene en las comunidades, pero siempre se mostró intransigente hacia los que no se sumaban a su movimiento. Ellos mismos se describían como una organización fundada en un militarismo autoritario. Los relatos hablaban de una guerrilla conformada con indígenas muy intolerantes con sus propios compañeros de las comunidades.

En general, la prensa no prestó mucha atención a esos miles de refugiados que salían de la selva. Despreciaban sus historias como si fueran fabricaciones hechas para facilitar una acción represiva del gobierno.

Además, sus relatos iban contra la imagen mítica de la rebelión indígena que la prensa deseaban venderle a sus consumidores urbanos, nacionales y extranjeros. Pero los desplazados representan una de las mayores tragedias humanas provocadas por el levantamiento del EZLN.<sup>13</sup>

La angustia de los desplazados complicaba las circunstancias, pues los relatos que hacían respecto de la actitud represiva del EZLN eran utilizados por los grupos duros para apoyar su propuesta de una guerra de aniquilamiento. Crecía la dinámica a favor de un acto de represión de enormes proporciones. En medio de esas presiones, ante el drama humano opté primero por reforzar la acción social y atender a los indígenas desplazados.

El 2 de enero, mientras recibía informes de los combates en la zona del conflicto, tuve una larga reunión con los funcionarios responsables de Solidaridad y de los asuntos agrarios. En medio de los partes militares, dediqué intensos trabajos a precisar las acciones concretas que llevaríamos a cabo para atender la emergencia social que la guerra estaba provocando. Actuamos de inmediato en el reforzamiento del programa de Solidaridad en las cañadas de la Selva Lacandona y en el resto del Estado.

Horas más tarde, tres de mis principales colaboradores en el área social estaban en la zona del conflicto. Ellos tenían relación con las organizaciones campesinas de Chiapas desde hacía varios años. Para el 4 de enero ya habían hecho contacto con varios miembros del EZLN. Sin embargo no teníamos seguridad de que esas personas fueran dirigentes del movimiento. Además, la prensa había publicado que, de acuerdo a información del EZLN, uno de los principales comandantes del levantamiento había muerto en Las Margaritas. Los días 4 y 5 de enero, Carlos Rojas (secretario de Desarrollo Social), Arturo Warman, (procurador agrario, consejero de la Comisión Nacional de Derechos Humanos y destacado antropólogo e indigenista), y Guillermo Espinosa (director del Instituto Nacional Indigenista) instalaron las mesas de atención social en San Cristóbal de las Casas, Tuxtla Gutiérrez y en las nueve zonas del Estado. De inmediato entraron en contacto con la organización indígena campesina más importante de la región, la Unión de Uniones, así como con las brigadas de trabajo que en los años anteriores - y en particular a partir de agosto de 1993 - habían recorrido el estado para construir consensos como parte de la intensificación de los trabajos del Programa de Solidaridad.

Dialogaron también con cerca de 30 agrupaciones de indígenas y campesinos de la entidad y con los representantes del Consejo Regional de Fondos de Solidaridad, que agrupaba a 5,000 productores. Tuvieron comunicación intensa con el representante del Consejo Regional Indígena de los Altos de Chiapas y con el apoderado del Comité Estatal de Defensa Evangélica; con ellos procedieron a profundizar el programa - en marcha desde hacía varios años - para atender la problemática religiosa en el estado. De manera especial, se reforzaron los programas para los cafeticultores, quienes ya venían recibiendo apoyos desde la vertiginosa caída del precio internacional del café, una caída que había provocado estragos sociales en el estado. De especial importancia fue el diálogo con la organización indígena de la sierra madre de Motozintla, la cual integraba a 108 comunidades de 22 municipios del estado. Sus miembros llamaron a todos sus agremiados a mantenerse al margen de los hechos violentos. Los representantes de las uniones de ejidos de Las Margaritas, dentro de la zona del conflicto, reafirmaron durante las pláticas su voluntad de continuar colaborando en la búsqueda de respuestas para sus demandas.

Convocarnos el apoyo humanitario de la Cruz Roja Internacional. Para el 27 de enero ya habíamos puesto en marcha un "Fondo de Apoyo" para viudas y huérfanos del conflicto; de inmediato, el gobierno federal aportó 10 millones de pesos (3 millones de dólares). A mediados de febrero, a pesar de que hacía más de un mes que las acciones militares se habían suspendido, el número de desplazados se había elevado a 19,861, de acuerdo a la Unidad Estatal de Protección Civil, instancia coordinadora de las acciones de dependencias y organismos no gubernamentales para asistir a la población afectada. Los desplazados recibían atención de instituciones públicas y privadas en 80 campamentos distribuidos en 14 localidades. Entre esas instituciones destacaban algunos organismos gubernamentales, como el DIF, el INI y el IMSS. Durante los primeros 50 días del año se distribuyeron más de 200 toneladas de alimentos, 16 toneladas de medicinas, casi 20,000 cobertores y colchonetas y 16 toneladas de ropa. Cuando las perspectivas de una paz permanente parecían crecer, muchos desplazados retornaban a sus comunidades (como sucedió en marzo, cuando alrededor de 8,500 indígenas dejaron los refugios), y volvían al recrudecerse las acciones del EZLN dentro de Las Cañadas.

Una vez que reforzamos los programas sociales, llegó el momento de decidir qué acciones tomar frente al EZLN. Las presiones al interior del Estado y entre muchos sectores sociales para actuar contra ellos habían sido enfrentadas por una extensa iniciativa a favor de la paz. Pero teníamos informes de que en las comunidades de la zona de conflicto el EZLN estaba reprimiendo a los que no se sumaban a su ofensiva. Urgía actuar. ¿Qué

hacer?

### **El dilema: reprimir o negociar**

Hacia el final de la primera semana de enero me resultaba evidente que estábamos ante un momento decisivo. El Ejército mexicano tenía el control militar de la zona y la guerrilla había fracasado militarmente, estaba en retirada. Por otra parte, los partidos políticos y el Congreso apoyaban una propuesta de diálogo ante el conflicto. La sociedad civil se había movilizado masivamente y encabezaba la demanda por el diálogo y la solución de las justas exigencias indígenas. Existía una tragedia social entre los desplazados, que reclamaba atención y respuesta eficaz.

En San Cristóbal, algunos habitantes y turistas habían acudido al palacio municipal el primero de enero para ver a los guerrilleros encapuchados, en parte como espectáculo y en parte con cierta simpatía. Esto confundió al EZLN, que en ese momento creyó contar con un apoyo mayor. No conocían los guerrilleros lo que en realidad sucedía en el resto del país. El EZLN no tenía un análisis adecuado de la realidad nacional y, por lo tanto, tampoco tenía claro cuál era la reacción de la gente tras cada paso que daba. En ese marco, había la opción, claramente exigida por diversos sectores del Estado y grupos particulares, de aniquilar al EZLN, una vez que se le había sometido militarmente.

La opción de aniquilarlos resultaba inaceptable para mí. Tenía presentes los recuerdos de los excesos cometidos en nombre de la libertad en contra de pueblos en América Latina y en el sureste asiático: las imágenes de poblados incendiados, familias destrozadas, niñas y niños llorando en caminos desconocidos después de haber sido rociados con napalm, decenas de miles de víctimas inocentes y los países lastimados. Al final, el saldo era totalmente adverso a su propósito original: las instituciones desprestigiadas, las fuerzas armadas repudiadas, la sociedad dividida y más guerrillas movilizadas. Yo no quise eso para México.

Además, la opción de reprimirlos significaba en los hechos exterminar no sólo a la dirigencia guerrillera sino también a cientos de indígenas, dada la enorme dificultad para distinguir entre militantes, simpatizantes e incluso opositores del EZLN. Una acción así hubiera puesto en riesgo la vida de miles de indígenas que vivían en Las Cañadas, la mayoría de los cuales no sólo se habían opuesto a la vía armada sino que también sufrían los ataques del EZLN. La represión hubiera significado atropellar a indígenas con justas demandas. De paso, hubiera obligado a actuar con energía contra las movilizaciones urbanas de jóvenes y estudiantes que, principalmente en la ciudad de México, ya demandaban una solución pacífica.

Reprimir significaba regresar a la época del endurecimiento del Estado. Con una medida así se hubiera cancelado el proceso de reformas políticas que por cinco lustros se habían venido construyendo desde el Estado y por la sociedad civil, después de los acontecimientos de 1968, 1971 y el ahogamiento en sangre de las guerrillas que los sucedieron. Era poner en entredicho los avances democráticos conseguidos con tantos esfuerzos y luchas.

Puesto que mi período presidencial concluía en menos de un año, la decisión de someterlos dejaría la acción del Estado en un camino que yo no tendría tiempo de reconsiderar; es decir, significaba imponerle a mi sucesor una dinámica de uso de la fuerza. Además, la experiencia internacional confirmaba que la eliminación de la guerrilla por medios militares hubiera requerido varios años, contra lo que pensaban quienes la proponían. Los operadores de la represión de los años setenta sabían que, de seguirse este camino, sus "servicios" iban a ser requeridos por mucho tiempo.

Optar por la vía del aniquilamiento hubiera significado también exponer a las instituciones y a las fuerzas armadas a un desprestigio incalculable. Esto hubiera servido a quienes ya preparaban un movimiento internacional para aislar a México. Pero sobre todo, con la represión había el riesgo de dividir a la sociedad, lo que a la postre hubiera puesto en riesgo la celebración de la elección presidencial. Y de manera inequívoca la continuación de la guerra hubiera impedido atender los reclamos sociales. Una decisión precipitada hubiera puesto al país ante el riesgo de una guerra civil y la imposibilidad de realizar la elección presidencial.

Fueron momentos de delicada meditación. Unos acontecimientos hacían que las horas pasaran rápido y otros que los minutos se alargaran una eternidad. Algunos afirmaron que durante esos días el gobierno estaba "pasmado". En realidad, en esas horas críticas tuve que reflexionar a fondo para decidir entre dos opciones: prestar oído a quienes me presionaban para reprimir o mantenerme fiel a mis convicciones y negociar.

Para mí sólo hubo una opción con fundamento ético, histórico, social y político: conducir al grupo armado a la mesa de diálogo. El EZLN estaba principalmente integrado - aunque no dirigido -, por indígenas con válidos reclamos sociales y de justicia. La reforma del sistema no era políticamente compatible con una solución de fuerza contra un movimiento social. Nuestra fórmula exigía darle un giro radical a las respuestas tradicionales del Estado mexicano, las cuales habían consistido en poner toda la responsabilidad de los desbordamientos sociales en "agitadores", en minimizar las causas de los problemas y anteponer el principio de autoridad para justificar la ausencia de diálogo y la vía de la represión. Mis valores y principios estaban a favor de una negociación justa.

Había que encontrar una forma para iniciar el diálogo, contra las intenciones de los formidables adversarios de la negociación, dentro y fuera del Estado. Primero, había que convencer al EZLN, mediante su propia lógica, para obligarlo a dialogar. Al mismo tiempo, habría que sumar el apoyo (convencido, no impuesto) de quienes habían arriesgado su vida para derrotar a la guerrilla, los mandos y las tropas militares. Finalmente, era necesario encontrar un negociador con el talento y la credibilidad suficientes como para llevar a los inconformes a la mesa de negociación y alcanzar un resultado justo.

Iniciamos una serie de acciones que, por ser innovadoras, nos permitieron atender las demandas de los indígenas, desconcertar al adversario, neutralizar a los duros e iniciar un cambio radical en el clima de opinión interna y externa: anuncié el cese unilateral del fuego, promoví ante el Congreso mexicano una ley de Amnistía y propuse el diálogo con la guerrilla, mismo que se inició en las semanas siguientes. En lugar de recurrir al exterminio, optamos por el diálogo y la protección a los derechos humanos. En ese momento recobramos la iniciativa social y política, lo que resultó fundamental para conducir el proceso electoral en el país.

Al mismo tiempo, reconocí los aspectos que no se habían atendido en forma adecuada. Contra toda una tradición, hablé abiertamente y sin rodeos de lo que no funcionó y dio paso a que un movimiento armado se desarrollara al margen del derecho y del Estado. Era una manera clara y decidida de reconocer que, a pesar de que el movimiento estaba encabezado por un grupo guerrillero urbano con el propósito de derrocar al gobierno, atrás de sus demandas había también insuficiencias del Estado mexicano en la atención a los indígenas de Chiapas. Lo paradójico era que, como más adelante procuro ilustrar, mi gobierno había atendido las demandas sociales de esa región de Chiapas como ningún otro lo había hecho en su historia.

Buscamos en la "Declaración de la selva lacandona" la posibilidad de convocar al EZLN a un diálogo para encontrar, por vías pacíficas, soluciones justas. En esa "Declaración", junto a los pronunciamientos ya analizados, se aludía con alguna frecuencia a la Constitución. Abundaban también las referencias a ciertos pasajes culminantes de la historia de nuestra nación: la guerra contra el Imperio francés, la intervención norteamericana, la guerra de Independencia, la Reforma y la Revolución. Asimismo, se hablaba (y esto resultó particularmente significativo) de nuestra bandera. Cuando Manuel Camacho (a quien designé Comisionado para concertar el diálogo con el EZLN, como se verá adelante) participó en una de las primeras reuniones con los dirigentes de la guerrilla en la Catedral de San Cristóbal, éstos mostraron una bandera mexicana ante la prensa nacional e internacional; de inmediato, el Comisionado se acercó más al grupo y junto a ellos sujetó también el estandarte. "Lo hice -comentó Camacho más tarde- para enfatizar que era un asunto entre mexicanos".

Frente a las presiones para aniquilar al grupo armado, había que abrir la opción del diálogo y la paz. La respuesta del Ejército era fundamental.

### **Enero 9: una conversación decisiva con el secretario de la Defensa Nacional**

La noche del 9 de enero tuve una larga y delicada conversación con el secretario de la Defensa Nacional, Antonio Riviello. Antes que imponer mi decisión, como podía haberlo hecho en mi carácter constitucional de Comandante Supremo de las Fuerzas Armadas, decidí convencer al alto mando sobre la conveniencia de la negociación. Riviello era general de división, el grado más alto en el ejército; además, su antigüedad como divisionario era la mayor entre sus pares. Esto le daba una jerarquía adicional. Era un hombre respetado y de reconocida honestidad.

Durante cinco años, el general Riviello había diseñado y coordinado la modernización del Ejército y la Fuerza Aérea; para ello, se le había dotado de armamento adecuado y suficiente. Especial cuidado se había puesto en el adiestramiento y disciplina de las tropas, así como en la renovación de los cuarteles y otras instalaciones militares. Un hecho que había elevado la moral del ejército fue la decisión que el mismo Riviello propuso y que era terminar con una de las peores lacras que afectaban a las tropas: los préstamos que sus

miembros pagaban con fuertes intereses. Riviello era, pues, un hombre con autoridad plena. En su persona encontró el país a un militar preparado para una determinación a favor de la paz.

Por mi parte, me había dedicado durante el sexenio a recorrer cada una de las zonas militares del país. Eso me había permitido construir una cercanía especial con los integrantes de las fuerzas armadas. Al llegar a cada zona militar, una vez rendidos los honores a mi investidura de Co-mandante Supremo, saludaba de mano a todo el alto mando, así como a varios de los miembros de la tropa. A continuación, me reunía con ellos para explicarles las razones de los cambios que el gobierno promovía en el país. Luego les pedía sus opiniones. La intención era que mis órdenes se acataran de manera informada y razonada.

La cercanía con las fuerzas armadas se fortaleció con un hecho adicional: personalmente puse en marcha y supervisé el programa más ambicioso de construcción de viviendas para el personal del Ejército -casi el doble de las edificadas en los 75 años previos -. Con esto se consiguió proteger sus ingresos durante los traslados a distintas zonas militares. Al inaugurar cada unidad habitacional pude dialogar con muchos de sus beneficiarios; ellos me confirmaron que, al contar con una habitación digna por un monto razonable, ya no tenían que pagar por concepto de alquiler la casi totalidad de su sueldo. Estos y otros elementos explicaban que más allá de la relación jerárquica en que mi condición de Presidente me colocaba ante el secretario de la Defensa Nacional, existiera entre los dos una cercanía personal, respetuosa y particularmente cordial.

Esa noche en mi oficina de Los Pinos, el general Riviello me rindió el parte de novedades. El informe notificaba que la derrota militar de la guerrilla era total. Riviello me confirmó lo que ya era evidente: dada la posición obtenida por las tropas, sólo faltaba la orden para perseguir y someter al grupo armado. Revisamos juntos el mapa de la zona que precisaba la ubicación de las fuerzas militares. Se había iniciado ya la identificación de cada uno de los ejidos y comunidades que permanecía bajo el dominio del EZLN o de sus seguidores. "El control de la zona - me dijo el secretario -, está garantizado" y rubricó: "Nuestra fuerza numérica y en armamento es contundente".

Lo miré fijamente y le dije: "General, quiero preguntarle si está listo para el cese unilateral del fuego". Su primera reacción fue de sorpresa. Lo meditó un momento, que me pareció una eternidad. Después, con una firme actitud, me respondió: "Estamos listos para proceder a lo que usted ordene".

Su principal preocupación era que el adversario conservaba las armas. Sin embargo, como la tregua se planteaba como unilateral, no podíamos exigir que las entregaran. A continuación, comentó que existía un riesgo muy alto de explosiones en la zona: Marcos anunciaba que habían minado el terreno - lo cual fue confirmado por el EZLN en octubre de ese año -, y esa noticia coincidía con el decomiso, en 1993, de un camión lleno de minas terrestres clandestinas. No dejaba de ser significativo que mientras en el mundo se afianzaba una actitud de rechazo a las minas terrestres, el EZLN recurriera a ellas. Me pidió relevar del mando al comandante militar de la zona, porque con su ineptitud había puesto en riesgo al personal del cuartel al inicio del año. Le señalé que los relevos se harían más tarde; por ahora, había que concentrarse en poner en marcha la tregua unilateral. La actitud de Riviello fue la de un militar patriota y excepcional.

### **Enero 10: relevos en el gabinete para promover paz y democracia**

No había tiempo que perder. Dejar pasar las horas abría la posibilidad de que los grupos tradicionalistas y la misma guerrilla crearan condiciones irreversibles que obligaran continuar la guerra. Por eso actué sin dilación. Al día siguiente, en la mañana, anuncié la designación del nuevo secretario de Gobernación y del Comisionado para la Paz. Unos días antes, Patrocinio González, entonces Secretario de Gobernación, había sido prácticamente secuestrado en compañía de su esposa por un grupo de manifestantes, quienes lo amagaron en el interior de las oficinas de la Secretaría. Al recuperar su libertad, Patrocinio me pidió, en medio de su justa indignación, que lo relevara del puesto. Ya había considerado esta decisión. Le expresé mi pesar personal por el trance amargo que había pasado y me concentré en el análisis de las calificaciones requeridas por el nuevo secretario.

En los días previos había meditado la posibilidad de otorgarle al secretario de Gobernación la responsabilidad de actuar como mediador: Sin embargo, organizar la elección presidencial y coordinar los diálogos para la paz eran tareas que iban a requerir, cada una, dedicación total. Las responsabilidades de llevarlas a cabo debían contar con credibilidad y prestigio. Entre otros, surgieron los nombres de Jorge Carpizo y Manuel Camacho. El primero había sido Rector de la UNAM, ministro de la Suprema Corte de Justicia de la Nación y presidente fundador de la Comisión Nacional de Derechos Humanos; en ese momento se

desempeñaba como Procurador General de la República y, contra lo que solía sucederle a los responsables de ese puesto, se había ganado el respeto de la sociedad y de las organizaciones no gubernamentales. Camacho, amigo personal de toda la vida, compañero de estudios y proyectos políticos, había colaborado conmigo durante casi 15 años, los cinco últimos como uno de los mejores regentes de la ciudad de México y, durante unas cuantas semanas, como secretario de Relaciones Exteriores. Camacho tenía un inconveniente: había sido uno de los principales contendientes a la candidatura presidencial del PRI (la cual había perdido frente a Donald Colosio), y su actitud ante el revés le había generado un sentimiento de animadversión entre los dirigentes del Partido y en el equipo de campaña del candidato presidencial.

A las pocas horas del levantamiento, Manuel Camacho me había llamado por teléfono. Me hizo saber que se encontraba en Cancún y que su suegro, el doctor Manuel Velasco Suárez, ex gobernador de Chiapas, lo había buscado desde San Cristóbal para narrarle la ocupación de la ciudad. Camacho me ofreció trasladarse de inmediato a Chiapas. Le advertí que como secretario de Relaciones Exteriores su presencia era inconveniente y podría representar un mensaje equivocado dentro y fuera del país. En los días siguientes insistió en ser el mediador. Era una decisión muy difícil, porque si bien Camacho se había destacado por su habilidad negociadora, su calidad de precandidato presidencial perdedor implicaba un riesgo para la campaña recién iniciada. Sin embargo consideré que la prioridad era encauzar el conflicto por la vía del diálogo y evitar que la propagación de los combates afectara la realización de los comicios para Presidente.

Medité con detenimiento ambas designaciones. La balanza se inclinó luego de comentar las opciones con el candidato de mi partido a la presidencia, Donald Colosio. Aunque Camacho introducía tensiones, Colosio escuchó mis argumentos y entendió. Mostró su sensatez. También buen humor: "Lo único que le pido - me dijo - es que no designe a Camacho secretario de Gobernación, pues teniendo la responsabilidad oficial de organizar las elecciones ¡podría también tener la pretensión de negociarlas!" Entendí su observación. Le hice ver los riesgos de retardar los nombramientos. Le propuse efectuarlos el 10 de enero. Me respondió que había reprogramado el inicio de su campaña para la misma fecha. Ante la inconveniencia de volver a posponer el inicio de su campaña y frente al riesgo de postergar las designaciones, decidimos proceder con los dos eventos el mismo día. El 10 de enero hice pública la designación de Jorge Carpizo como nuevo secretario de Gobernación y de Manuel Camacho como comisionado para la Paz en Chiapas. Los cambios, señalé, eran un reconocimiento de lo que no había funcionado y una apuesta política a favor de la Nación.

La designación de Carpizo representó un claro mensaje contra las posiciones de la nomenclatura y contra aquellos que exigían el endurecimiento del sistema. Por su parte, la designación de Camacho tenía un doble propósito: era también una respuesta a las demandas de los duros a favor de la violencia (un político de perfil modernizante se encargaría de buscar el diálogo); por otra parte, representaba un desafío al EZLN y búsqueda de puentes con la sociedad civil, ya que el gobierno le enviaba a un comisionado con credenciales indiscutibles a favor de la negociación. Cuidé en forma especial que Camacho no tuviera roces con el Ejército. Un comisionado con iniciativas unilaterales y sin coordinación con el gobierno hubiera provocado tensiones mayores. Los nombramientos constituían la confirmación de que las acciones gubernamentales se encaminaban hacia una solución negociada al conflicto en Chiapas, en un marco nacional a favor de la democracia.

Por supuesto, hubo fuertes críticas a estas decisiones. Sobre Carpizo, miembros conspicuos del Partido reclamaron que, como no era priísta, su presencia en Gobernación no aseguraba una conducción favorable al partido durante las elecciones. En eso tenían razón: Carpizo organizaría la elección con imparcialidad y total transparencia. Se garantizaba un proceso electoral democrático. Las críticas a Camacho fueron más sutiles. Se afirmaba que nombrarlo a él era el equivalente a "revivir un lastre político"; además, dadas sus relaciones con el obispo Samuel Ruiz y su tendencia a quedar bien con la oposición, se decía que él estaba atrás del levantamiento de Chiapas. Y lo peor: que su presencia como comisionado tenía efectos adversos sobre la candidatura de Colosio.

Más tarde, la acción eficaz de Carpizo y Camacho obligó a amainar las críticas. Pero no las intrigas.

Desde el 5 de enero el obispo de Chiapas, Samuel Ruiz, había conseguido movilizar a los más de 8,000 catequistas y diáconos de la diócesis, lo que a pesar del alejamiento de ésta respecto al EZLN obligaba a tenerlo en cuenta para cualquier posibilidad de negociación. El 7 de enero, el EZLN anunció que sólo por conducto del obispo Samuel Ruiz aceptarían proposiciones del gobierno. Al día siguiente, el obispo anunció que aceptaba el papel de mediador. Sin embargo, fue la iniciativa del nuevo comisionado, Manuel Camacho, la que puso buena parte del peso de la negociación en el obispo y su entorno. Esta decisión tuvo costos importantes.

## **Enero 12: Anuncio del cese unilateral del fuego y amnistía generalizada**

Dos días después de las designaciones, envié un mensaje a la Nación; el gobierno se anticipaba a dar el paso que por lo general se daba al final de estos conflictos: el anuncio del cese al fuego, en este caso, de manera unilateral. Esta decisión provocó una reacción general de apoyo en el país, de alivio entre la sociedad civil y de desconcierto en el EZLN. México ejercía en su propia casa la gran disposición conciliatoria que había mostrado en la búsqueda de la paz en otras naciones. A los cuatro días propuse al Congreso de la Unión una amnistía general. Al mismo tiempo, redoblamos la atención a las demandas sociales, particularmente en la región de Los Altos y la Selva. Expresé en forma pública mi reconocimiento y aprecio a la labor del Ejército mexicano, cuya eficacia había salvado miles de vidas y había abierto el espacio político para acceder al reclamo de la sociedad civil por una solución pacífica.

Paso a paso, día a día, habíamos construido las condiciones políticas e institucionales para no dejarle al grupo armado otro camino que el de sentarse a negociar, a dialogar. Sin embargo, no teníamos la seguridad de que así sucedería.<sup>14</sup>

## **Enero 18, el EZLN cambia su discurso: ya no habla de tomar el poder sino de "las condiciones de los indígenas "**

El 18 de enero ocurrió un giro radical en el discurso del EZLN. Ese día sus líderes dieron a conocer un comunicado con fecha supuestamente del 6 de enero. Su tono, composición y contenido eran en todo diferentes a los de la "Primera Declaración de la selva lacandona", las "Leyes Revolucionarias" y el documento fundador de las FLN. A partir de entonces, el EZLN ya no afirmaría que su propósito era tomar el poder en el país y establecer un programa radical. De acuerdo con este comunicado, el levantamiento sólo buscaba llamar la atención sobre la circunstancia de los indígenas.

Desde el día 1 de enero del presente año nuestras tropas zapatistas iniciaron una serie de acciones político-militares cuyo objetivo primordial...era dar a conocer al pueblo de México y al resto del mundo las condiciones miserables en que viven y mueren millones de mexicanos, especialmente nosotros los indígenas.

Ese mismo día, en otro comunicado, el EZLN exigía que el gobierno surgiera "de una elección verdaderamente libre y democrática". Lo primero, demandar que se reconocieran las condiciones de los indígenas, abría las puertas a la negociación. Lo segundo, la celebración de una elección libre y democrática, quedaría garantizada con las reglas políticas que se habían acordado en los años anteriores y las nuevas que estaban por consolidarse en las siguientes semanas. Si este segundo reclamo hubiera sido central, el EZLN debería de haberse desmovilizado en agosto, ya que hasta los críticos más intransigentes consideraron la elección celebrada en ese mes como democrática y ejemplar.

Entre el primero y el 18 de enero, en poco más de dos semanas, el EZLN pasó de intentar la toma del poder nacional, como anunciaron el primero de enero, a utilizar el escudo que les proponía la sociedad civil: los reclamos de los indígenas. Aquí fue donde la sociedad civil mexicana jugó un papel fundamental: le hizo ver al EZLN que apoyaba sin reservas la causa de los indígenas, pero rechazaba también su propósito de tomar el poder por la vía armada y la guerra.

Otro elemento influyó de manera decisiva en esta mudanza de propósitos de la dirigencia del EZLN: muchos de sus milicianos estaban muy decepcionados con el desenlace de los combates, pues durante años de entrenamiento les habían hecho creer que triunfarían militarmente y que todo el país se levantaría con ellos. No habían sido llevados a la victoria sino a la derrota, y su dirigencia "ladina" no había podido construir movimientos guerrilleros de apoyo en otros lugares del país. Años después, en una entrevista, el mayor Moisés respondió a una pregunta sobre su expectativa de una insurrección a nivel nacional: "No, eso no se dio. Ahí [enero de 1994] nos dimos cuenta que la gente no tenía esa determinación. Ya vimos que en nuestro país sólo existíamos los zapatistas".<sup>15</sup> Cada día se confirmaba que la dirigencia del EZLN recurrió al válido reclamo por la solución de los agravios cotidianos a las comunidades indígenas, para calmar a sus bases frustradas por la derrota militar y por la ausencia de la prometida insurrección nacional.

Así, la dirigencia del EZLN cambió de manera radical en los días que siguieron a su levantamiento. Descubrió que el tema indígena era el programa, el escudo legitimador que les confería la sociedad mexicana y la opinión pública internacional. Fue a partir de que muchos mexicanos los percibieron como una expresión de inconformidad indígena, que el EZLN convirtió su pretensión de tomar el poder nacional por la vía armada en

una propuesta de reivindicación indígena.

La presión de la sociedad civil, la derrota militar y el rechazo del gobierno a la estrategia contrainsurgente llevaron a la dirigencia del EZLN a dar un afortunado golpe de timón: Marcos, Javier Elorriaga (su Comisionado de Ideología y Educación Política) y otros "ladinos" revaloraron políticamente la importancia del tema indígena. De inmediato le dimos la bienvenida a esa nueva actitud. Ella consolidó la posibilidad del diálogo que había abierto la tregua unilateral.

El mismo 18 de enero, el EZLN lanzó un comunicado, con fecha del día 12: "saludaban" la decisión del gobierno de suspender unilateralmente el fuego y veían en ella condiciones para "iniciar el diálogo".

En ese contexto, el congreso chiapaneco designó gobernador sustituto a Javier López Moreno; su nombramiento representaba otro mensaje a favor de la negociación, pues con anterioridad había ocupado el puesto de coordinador de Prestaciones Sociales en el IMSS. El 19 de enero, el Congreso de la Unión aprobó la iniciativa de Ley de Amnistía. Establecimos una Comisión Nacional para los pueblos indígenas, encabezada por Beatriz Paredes (hasta ese momento embajadora de México en Cuba). La Comisión incluía un consejo consultivo conformado por distinguidos miembros de la sociedad civil como Miguel Concha, Eduardo Matos, Miguel León Portilla, Armando Bartra, Lourdes Arizpe y Gastón García Cantú, entre otros.

E] martes 25 de enero visité Tuxtla Gutiérrez. Me reuní con representantes de las organizaciones indígenas. Atendí sus reclamos y, como resultado del diálogo, contribuimos a eliminar los aspectos más represivos del Código Penal de la entidad. Más tarde visité a los mandos militares y al personal de tropa que actuaba en Chiapas. Reconocí su desempeño y los alenté a cumplir con las nuevas tareas encomendadas. El 27 de enero, ya en la Ciudad de México, me reuní con los dirigentes nacionales del PRI; les expliqué el origen del levantamiento armado, su evolución y los fundamentos de la iniciativa del gobierno a favor del diálogo.

### **Acuerdos y compromisos a favor de la democracia en el seno de los partidos y del Congreso, no en manos del grupo armado**

Ese mismo 27 de enero ocurrió un hecho de gran significado para la vida política del país: por primera vez, los tres principales partidos políticos nacionales - PRI, PAN y PRD - encabezados por sus candidatos a la presidencia (Donaldo Colosio, Diego Fernández de Cevallos y Cuauhtémoc Cárdenas), firmaron una serie de propuestas para la realización de "elecciones imparciales aceptadas por todos". Se trataba de ampliar y consolidar las reformas electorales realizadas en 1989 y 1993. La decisión de dirimir las diferencias por medio de la política y los procesos electorales tenía el aval de los tres grandes partidos del país. Pocas semanas después, estos acuerdos se plasmaron en reformas constitucionales y legales; permitieron la realización de una elección presidencial que resultó ejemplar, como se verá más adelante.

Mientras tanto, en la zona del conflicto trabajábamos para evitar que se agudizaran los problemas sociales y con ellos el riesgo de más enfrentamientos.

Durante mi visita a la capital de Chiapas recogí reclamos indígenas y expresé mi reconocimiento a las tropas. Después dialogué con la estructura del PRI.

### **Febrero: continúa el reforzamiento de la acción social**

El 2 de febrero continuamos el reforzamiento de la acción social. Como cada año, en Chiapas se anunció la puesta en marcha del Convenio de Desarrollo Social, acuerdo que suscribían el gobierno federal y los de los estados con los representantes de la sociedad constituidos en Comités de Solidaridad. En esa ocasión, el secretario de Desarrollo Social, Carlos Rojas, anunció que por sexto año consecutivo Chiapas recibía la más alta asignación de recursos para obras sociales del gobierno de la República. Se canalizaron recursos directos de gasto de inversión para ese estado que llegaban a 1,880 millones de pesos; además se otorgaron financiamientos por 725 millones adicionales (en total, el equivalente a 800 millones de dólares). Formaban parte de los recursos federales para el desarrollo social que en 1994 llegaron a la proporción más alta de la historia: ese año, el gasto social en el país ascendió a 10% del PIB. El programa para Chiapas incluyó varias acciones: continuar obras en marcha de caminos rurales; reforzar la procuración de justicia, ampliar programas de apoyo a los cafecultores, continuar la electrificación, al incluir otros 500 poblados rurales y colonias populares; iniciar el nuevo hospital de Altamirano y, adicionalmente, construir las unidades médicas de Comitán, Tapachula, Arriaga y Tuxtla Gutiérrez; además, dotar de equipo a 103 centros de salud. La SEP implementó un programa de aprovechamiento escolar en 500 centros educativos específicos y fortaleció los programas de alfabetización.

Las prioridades habían sido establecidas a través de las 16 mesas de concertación en el estado en coordinación con los comités de Solidaridad creados a lo largo de los cinco años anteriores.

Además de atacar problemas de fondo, estas acciones sociales mostraron con hechos la voluntad del gobierno de responder a demandas sociales mediante la participación organizada de las comunidades. Se creaba así un marco de confianza y certidumbre para sentar al grupo armado a dialogar.

### **Febrero, segunda quincena: una negociación sin engaños**

Para febrero, estaban dadas las condiciones para la negociación. César Gaviria, ex presidente de Colombia, me había dicho, y no sin razón, que la guerrilla no negocia, sólo gana tiempo. ¿Cómo romper esa tradición guerrillera?

Manuel Camacho había iniciado con gran dinamismo su trabajo. El 11 de enero, en conferencia de prensa, anunció el reconocimiento del EZLN como interlocutor y propuso encontrar una salida política digna. Se reunió de inmediato con los miembros de una comisión plural de la Cámara de Diputados para subrayar la necesidad de una tregua. Para el día 12, Camacho estaba en San Cristóbal de las Casas, acompañado del obispo Samuel Ruiz. De inmediato, reconoció la contribución del obispo al proceso de paz y como intermediario en el diálogo. Y planteó tres etapas: suspender todo preparativo para reanudar el fuego; promover un amplio movimiento cívico para forzar las condiciones de paz; escuchar y respetar los planteamientos indígenas. El 19 de enero, el EZLN afirmó que sólo saludaría el nombramiento de Camacho si éste llegaba con ánimo de encontrar una solución política al conflicto. Pero lo más importante es que lo reconocían como "interlocutor verdadero". El EZLN manifestó que para su organización sólo tendrían validez las comunicaciones escritas enviadas a través de Samuel Ruiz. Además, ponían a Camacho como garante de la seguridad física de sus delegados durante el diálogo. Las organizaciones no gubernamentales formarían un auténtico "cinturón de paz" para garantizar la seguridad alrededor de la Catedral de San Cristóbal. El EZLN reconoció la oportunidad de las varias cartas que Camacho había enviado para iniciar el diálogo: "siempre se ha dirigido a nosotros en términos respetuosos y dignos", afirmaron sus dirigentes.

Un elemento que contribuyó a acelerar el diálogo y la negociación fue el especial interés de Marcos por la liberación de unos individuos armados que habían sido detenidos en Chihuahua. Marcos pidió de manera insistente que los liberaran; accedimos para facilitar el acercamiento. Esto nos confirmó que el EZLN tenía gente en otros estados aunque evidentemente eran muy pocos y estaban muy mal organizados.

Yo estaba convencido de que en el diálogo lo más importante era la veracidad de nuestra propuesta. La desconfianza siempre estaba presente en un grupo que ha decidido lanzarse a la guerra. No podía haber ambigüedad en la propuesta del comisionado ni en las acciones de amnistía ni en los movimientos de las fuerzas armadas, ni podíamos permitir provocación alguna desde el interior del aparato. Estar dispuestos a cumplir y hacer cumplir lo que se pactara fue la determinación más importante al iniciar el diálogo. Al final de las negociaciones, con hechos, comprobamos que ni los engañamos ni los traicionamos.

### **Premisas y límites en la negociación**

Precisamente la veracidad en la negociación exigió que delimitáramos al interior del gobierno, con claridad y sin confusiones, aquello en lo que estábamos dispuestos a ceder; también demandó dejar claro lo que no pondríamos en la mesa de negociación. Negociar sí, pero no a cualquier costo, y sin duda, no a un precio que en el corto plazo pareciera ganancia pero a la larga desembocara en un desastre nacional. Con definiciones previas y actitudes transparentes evitamos dar un paso adelante para más tarde tener que recular dos.

Di instrucciones claras al comisionado para que en la agenda de discusión no se incluyera ningún tema que estuviera ya en la del debate del Congreso o de los partidos. De otra manera, hubiéramos trasladado a la selva de Chiapas todos los asuntos de la nación, junto con los actores principales. Le pedí también evitar las propuestas que pretendieran "internacionalizar" el conflicto, es decir, aquellas que buscaran la mediación de partes extranjeras. La razón saltaba a la vista: dada la vecindad de la zona de combate con otras naciones de larga tradición guerrillera, existía el riesgo de que se pretendiera establecer una "zona neutral bajo jurisdicción internacional". Esto podría haber representado el inicio de un desmembramiento del territorio nacional. Éstos eran puntos no negociables.

De esta forma, Camacho acudió a la negociación con cinco premisas. La primera: si querían negociar,

sería con el gobierno legal y constitucionalmente establecido desde el 1 de diciembre de 1988. La segunda: que el debate sobre la democracia se realizaría a partir de los acuerdos del 27 de enero, con la participación de la sociedad civil, en el seno del Congreso de la Unión y entre los partidos políticos nacionales, no en la selva ante un grupo armado. La tercera: que no reconoceríamos al EZLN como fuerza beligerante (hacerlo significaba aceptar que atrás del grupo armado había un grupo político al que se le reconocía posibilidad de formar gobierno en un territorio específico). La cuarta: que no revisaríamos el TLC (la declaración de guerra inicial se proclamaba contra el Tratado), pues eso abriría la puerta para que todos los intereses estadounidenses afectados por la negociación pretendieran introducir cambios a cientos de cláusulas específicas, la que afectaría la certidumbre de todos los inversionistas en el país. Por último, la quinta: que no daríamos marcha atrás en las reformas al artículo 27 constitucional (contra las que también se había pronunciado el EZLN), pues la titulación de tierras era ya un derecho exigido por los propios campesinos; por otra parte, restaurar la disposición legal de entregar tierra a todo el que la demandara en un país de noventa millones de habitantes entrañaba una imposibilidad física.

Con ese mandato preciso, y con la instrucción de promover respuestas a las demandas sociales de los indígenas, Camacho procedió a negociar. El 4 de febrero advirtió públicamente que no se incluirían temas nacionales en los puntos resolutivos; mantuvo las cinco premisas a lo largo de las pláticas.

Camacho actuó con valentía. Me relató cómo, a mediados de febrero, unos días antes de iniciar las conversaciones en la Catedral, había acudido a la selva. Después de intensos intercambios se dirigió a una reunión con Marcos. Había salido en automóvil, de madrugada, aún oscuro, por caminos desconocidos. Tuvo que aguardar sentado en la parte delantera del vehículo. Horas después, abordaron el auto varios individuos. Uno de ellos, desde el asiento de atrás, empezó a dialogar con él: era Marcos. Se había iniciado la comunicación directa, sin intermediarios, entre el representante del titular del Poder Ejecutivo Federal y el jefe del EZLN. Fue un buen logro de Camacho. Algo que me inquietó un poco de su relato: la gran admiración que Marcos había despertado en Manuel.

A las pocas horas de iniciado el diálogo se dio la primera muestra concreta de la disposición del EZLN a negociar: liberó al ex gobernador secuestrado en las primeras horas del conflicto. Para finales de febrero se habían construido las condiciones para sentarse a negociar. La negociación fue un acontecimiento cuyo impacto trascendió las fronteras nacionales.

### **Febrero - marzo: diálogo, negociación y acuerdo**

El domingo 20 de febrero de 1994 se instaló la mesa del diálogo. Con la mediación del obispo Samuel Ruiz, la dirigencia del EZLN encabezada por Marcos se reunió con Manuel Camacho. Lo más importante fue garantizar la seguridad de los 19 delegados del EZLN. Por ese motivo, se acordó celebrar la reunión en la Catedral de San Cristóbal de las Casas, donde se hospedaron tanto los delegados del EZLN como Manuel Camacho. También era primordial la seguridad del obispo Samuel Ruiz, a quien desde el principio del conflicto le envié un automóvil blindado. Por su parte, Manuel Camacho llegó con la protección personal que le asigné. También previmos un medio confiable y seguro de comunicación. Llevó con él un teléfono con el que podía establecer comunicación encriptada y directa conmigo, para evitar riesgos de que alguien pudiera enterarse de los términos de la negociación y tratara de sabotearlos.

Entre el 21 de febrero y el 2 de marzo se celebraron las llamadas Jornadas para la Paz y la Reconciliación en Chiapas. Como había sucedido el primero de enero, la atención nacional e internacional se volcó a San Cristóbal, pero ahora bajo el tema del diálogo y la paz. Recuerdo que los informes sobre la llegada de la delegación del EZLN destacaban el asombro que les había causado a sus miembros la recepción de la sociedad civil. El primer día de las jornadas los delegados de la guerrilla entregaron un pliego de demandas; en él incluían parte de las exigencias anunciadas en la "Declaración de la selva lacandona", pero ahora, por primera vez, presentaban una larga y detallada lista de agravios cometidos contra los indígenas. Inició el diálogo. Diariamente, al término de cada sesión, se informaba a los medios de los avances. Estas negociaciones acapararon la atención nacional, por encima de las campañas presidenciales. La paz era prioridad para los mexicanos. Sin ella no podría haber jornada electoral.

No fueron sesiones dirigidas a que los demandantes desistieran de sus reclamos sociales. Se buscaba que rechazaran el uso de las armas y de la vía violenta y militar. Fueron sobre todo diálogos para atender justas exigencias indígenas. Su planteamiento fue listado en 34 puntos. En ellos volvían a pedir la renuncia del ejecutivo federal y de los gobernadores, que se les reconociera como fuerza beligerante, anular las reformas al artículo 27 constitucional y una revisión del TLC. Pero, ahora sí, a diferencia de la "Declaración de la selva

lacandona" del primero de enero, en materia indígena las demandas eran muchas. Y ahí estaba la posibilidad de negociar y establecer acuerdos.

El 23 de febrero Marcos afirmó en conferencia de prensa:

Nuestras demandas han recibido respuestas satisfactorias en los siguientes puntos hasta agorita: en lo referente a las demandas de salud, de educación, de información veraz y oportuna, de vivienda, de respeto a la cultura, a la tradición, a los derechos ya la dignidad de los pueblos indígenas de México. **16**

Ahí, en la Catedral de San Cristóbal de las Casas, a finales de febrero de 1994, mi gobierno ya había dado una respuesta a las demandas más importantes de los indígenas sublevados. Y si bien la negociación se mantuvo dentro de las premisas que le fijé, a Camacho, pues no rebasó el ámbito regional, mi propósito era que sus beneficios se hicieran extensivos al resto de los indígenas mexicanos.

Ese mismo día manifesté públicamente mi beneplácito por el rumbo de las negociaciones y señalé que al buscar soluciones a los problemas indígenas teníamos que ser justos.

El diálogo concluyó el 2 de marzo de 1994. El EZLN reconoció en forma pública que los términos de la negociación habían sido dignos y satisfactorios:

El diálogo de San Cristóbal fue verdadero. No hubo dobleces ni mentiras, nada fue escondido a nuestros corazones y a la gente de razón y bondad. No hubo compra y venta de dignidades. Hubo igualdad en el hablar y en el escuchar. Hubo diálogo bueno y verdadero. **17**

El EZNL agregó palabras de reconocimiento a Manuel Camacho:

Hemos encontrado en el Comisionado para la Paz y Reconciliación en Chiapas a un hombre dispuesto a escuchar nuestras razones y demandas. El no se conformó con escucharnos y entendernos, buscó además las posibles soluciones a los problemas. Saludamos la actitud del Comisionado Manuel Camacho Solís.

Planteaba reconocimientos similares a la labor del obispo Samuel Ruiz, y concluyó: "Ahora esta etapa del diálogo se ha terminado, y es bueno su rumbo. Apartemos todos los obstáculos para que sigamos adelante".

El documento de los acuerdos - "Compromisos para una paz digna en Chiapas" - abarcaba en 32 puntos las respuestas gubernamentales. Incluía la rehabilitación y creación de hospitales y clínicas, la puesta en marcha de programas de emergencia de salud, un programa especial de vivienda y caminos, así como la aplicación de otro para atender la desnutrición. Se otorgaba una concesión para instalar una estación de radio indígena, y se establecían compromisos para elevar la calidad de la enseñanza bilingüe, que incluían becas y formación de maestros que hablaran las lenguas específicas de las comunidades. Se atendían cuestiones relativas al respeto a su cultura y sus tradiciones, se apoyaba la organización autónoma y se ponían las bases para una administración de justicia que estuviera en manos de los propios indígenas. Se asumía un compromiso para la conservación ecológica de las riquezas naturales de la región. Asimismo, se promovía una "Ley general de derechos indígenas", reglamentaria del artículo 4 Constitucional. Este artículo, por cierto (a pesar de la oposición de diversos sectores), había sido modificado durante mi administración; la reforma incorporó a nivel constitucional, por primera vez en la historia, el carácter pluricultural de México. En la Constitución de 1917 no se hacía referencia a los indígenas: la Revolución mexicana no se había hecho específicamente para ellos.

En los hechos, Camacho cumplió con todas las premisas que yo le había señalado. El EZLN había negociado con el gobierno constitucionalmente establecido, es decir con el representante directo del titular del Poder Ejecutivo Federal. En los acuerdos desapareció la petición de revertir a su redacción anterior el artículo 27 de la Constitución. Tampoco se revisaría el TLC, aunque se aceptó analizar sus efectos sobre las comunidades indígenas y promover programas de capacitación para enfrentar los nuevos tiempos. El diálogo sobre la reforma democrática del país no se llevó a la selva: se mantuvo en manos de la sociedad, la opinión pública y el Congreso de la Unión.

En los acuerdos no se incluyó ningún aspecto que pudiera afectar el orden constitucional de México ni su soberanía. El país podía continuar los cambios democráticos y la promoción de la justicia sin necesidad de recurrir a la guerra.

Además, y esto fue fundamental, no se reconoció al EZLN como fuerza beligerante.

Al día siguiente, 3 de marzo, en mi despacho de Los Pinos, Camacho me informó personalmente sobre la conclusión satisfactoria de las negociaciones. Ya me había adelantado sus términos por teléfono, desde San Cristóbal. El viernes 4 de marzo por la mañana, sostuve una reunión con miembros de mi gabinete y el comisionado. Les pedí a todos dar cabal cumplimiento a los compromisos asumidos por el gobierno de la República y el gobierno de Chiapas. Di instrucciones concretas para que cada uno cumpliera su parte. En esa misma reunión, elogí el desempeño de Camacho; enseguida, éste tomó la palabra y les reprochó a sus ex colegas de gabinete que no hubieran creído en él durante los años anteriores. Esta reacción visceral sorprendió a los ahí reunidos. Pero intervine para que no se rompiera la armonía y se atendiera lo que era sustancial: el cumplimiento de los acuerdos.

### **Marcos: "La bala que mató a Luis Donaldo Colosio, mató la paz en Chiapas "**

El 6 de marzo, el EZLN comenzó la consulta entre sus bases sobre los acuerdos alcanzados en la catedral de San Cristóbal. Sin embargo, un hecho terrible impidió su consolidación: el 23 de marzo de 1994 Donaldo Colosio fue asesinado. Una de las más terribles consecuencias de este magnicidio que conmocionó a la nación fue que el diálogo para la paz se trastocó: el EZLN no ratificó los acuerdos de paz que mi gobierno promovió. Si bien llegamos al final de mi gestión sin guerra, la muerte de Colosio impidió la consolidación de la paz en Chiapas. Marcos declaró años más tarde: "La bala que mató a Colosio mató la posibilidad del acuerdo de paz con el EZLN".<sup>18</sup>

Las desavenencias entre el candidato sustituto del PRI a la presidencia, Ernesto Zedillo, y Manuel Camacho, provocaron la renuncia de este último el 16 de junio de 1994. Como muestra de mi compromiso con la paz digna y de mi voluntad de diálogo, el 23 de junio designé al presidente de la Comisión Nacional de Derechos Humanos, Jorge Madrazo, como nuevo comisionado para la Paz y la Reconciliación. Su designación representó un valladar fundamental a cualquier intento de regresar a los combates y evitó provocaciones desde el interior del aparato. Madrazo cumplió con responsabilidad su delicada y trascendente misión.

No se avanzó más en las negociaciones. El EZLN esperó a la elección presidencial de agosto. Al parecer, anticipaba que ocurriera un fraude descomunal y, como consecuencia, una masiva protesta en el país; eso, suponían sus líderes, hubiera abierto condiciones de inestabilidad que ellos podrían capitalizar. Sucedió lo contrario: la elección fue pacífica, limpia y con una altísima participación ciudadana. Los mexicanos se encontraron con un sistema electoral confiable. El EZLN aguardó la llegada del nuevo gobierno, en espera de otras condiciones para la negociación.

El resto del año transcurrió sin enfrentamientos. Mi gobierno mantuvo su compromiso de tregua unilateral y cese al fuego. También trabajó en el cumplimiento de compromisos de apoyo a los indígenas de Chiapas y del país. Fuera de la región de la selva, en Chiapas se daban numerosas invasiones de predios. Esto generó tensión y conflicto. El gobierno local y el federal actuaron para buscar soluciones negociadas. Por su parte, el EZLN realizó diversos encuentros y reuniones en la zona de conflicto, a los que asistieron varios miles de personas; el gobierno les brindó paso franco a los asistentes. En agosto, al celebrar el vigésimo quinto aniversario de la fundación de las Fuerzas de Liberación Nacional, FLN, el EZLN realizó la llamada Convención Nacional Democrática, que contó con apoyo logístico por parte del gobierno local. A lo largo del año, el EZLN había lanzado varios documentos. En ellos se pudo apreciar una peculiar evolución: lo que en enero aparecía como una guerrilla guevarista, de acuerdo a la "Primera declaración de la selva lacandona" en febrero se presentó como una revuelta indigenista y en junio dio el paso a una fuerza de interlocución con la sociedad civil; ahora, el EZLN terminaba el año con una convocatoria a grupos que nada tenían que ver entre sí para que se organizaran como fuerza política. Mientras hubiera paz, no importaban los virajes que el EZLN realizara en busca de rumbo para su proyecto.

Mantuve hasta el final el contacto con diversos actores vinculados a la zona del conflicto. A lo largo de 1994, las reuniones que realicé con organizaciones y líderes indígenas de La Selva, y otras regiones indígenas del país, nos permitieron redoblar la atención social a los que menos tenían y, al mismo tiempo, evitar que el gobierno perdiera la iniciativa social y política.

### **Agosto: la elección presidencial y la estatal, notablemente concurridas y pacíficas**

La búsqueda de una solución pacífica a los conflictos de Chiapas tuvo que realizarse al mismo tiempo que se preparaba la elección para gobernadores en ese estado y la elección presidencial. En efecto, en Chiapas también se realizaban elecciones durante el año del levantamiento del EZLN. A las tensiones generadas por las circunstancias del conflicto se sumó un percance que puso en riesgo la precaria estabilidad de la entidad. Durante su campaña, el candidato de oposición del PRD, Amado Avendaño, sufrió un accidente que puso en peligro su vida. Dispuse su traslado en avión del Poder Ejecutivo al mejor hospital del Seguro Social, el Centro Médico Siglo XXI. Ahí lo visité para confirmar su evolución satisfactoria. Finalmente, el candidato del PRI Eduardo Robledo resultó electo gobernador del estado de Chiapas y tomó posesión en diciembre de 1994, cuando mi mandato ya había concluido.

La elección presidencial demandó transformaciones que, como se verá, la convirtieron en la más democrática de su tiempo. Su organización requirió un proceso muy intenso de acuerdos y negociaciones que se iniciaron desde el primer día de mi gobierno. A raíz del levantamiento en Chiapas, se establecieron diálogos y acuerdos entre las principales fuerzas electorales del país. El acuerdo del 27 de enero entre los tres principales candidatos a la presidencia actuaba como dique de contención democrática, civil, a las pretensiones del grupo armado de Chiapas de romper el orden constitucional. A partir del acuerdo, el secretario de Gobernación Carpizo coordinó el diálogo entre las principales fuerzas políticas del país. Para el 8 de marzo se alcanzó un consenso.

Ese consenso desembocó en reformas que introdujeron cambios inéditos. En primer lugar, la organización de la elección se puso en manos de un órgano independiente, bajo el control de los ciudadanos. **19**

En segundo lugar, se estableció un mecanismo que permitía que los resultados se proporcionaran el mismo día de la elección, mediante encuestas de salida y conteo rápido. Por primera vez se organizaron debates públicos entre los tres candidatos presidenciales. Se elevó la equidad en la difusión a través de los medios masivos. Se alentó la participación de observadores nacionales y no se impidió la de visitantes extranjeros. Un hecho notable fue que, también por primera vez, se tuvo un padrón electoral confiable y se acudió a votar con una credencial con la fotografía del elector. En esas condiciones, en agosto de 1994 se celebró la elección presidencial: participó casi el 78% del electorado. Esto hizo que acabara en simple fantasía la pretensión alentada por un pequeño grupo de políticos, de formar un gobierno interino de transición.

Aunque Cárdenas y el EZLN llamaron fraudulenta a la elección y al Presidente Zedillo "ilegítimo y usurpador", no hubo ninguna movilización contra el resultado electoral. Cuando el EZLN confirmó que no habría protesta nacional por la victoria del PRI, anunció también el rompimiento formal de las pláticas de paz. Don Samuel Ruiz me había dicho a mediados de 1994: "Señor Presidente, pase a la historia, haga que pierda el PRI". Mi respuesta a esa petición fue simple: que lo decidan los electores libremente. **20**

A finales de septiembre ocurrió el trágico asesinato de mi amigo y aliado político, José Francisco Ruiz Massieu, decidido luchador a favor de las reformas. Yo mismo lo había apoyado para su designación como Secretario General del PRI. En el momento de su muerte, Ruiz Massieu se perfilaba ya como el siguiente líder de la Cámara de Diputados. El crimen hizo sentir al EZLN que el sistema estaba a punto de derrumbarse y que era inminente la imposibilidad de una sucesión pacífica del poder, la cual estaba prevista para el primero de diciembre. La intensa labor política desarrollada en los terribles días que siguieron a la muerte de Ruiz Massieu impidieron que la situación desembocara en ese escenario.

En octubre, el EZLN celebró el aniversario de la muerte del Che Guevara con un anuncio formal: ya no negociaría. En realidad, esperaba la llegada, unas semanas más tarde, del nuevo gobierno. **21** El primero de diciembre de 1994, en una ceremonia pacífica entregué la responsabilidad de la Presidencia de la República a mi sucesor, el doctor Ernesto Zedillo Ponce de León.

1. Crónica del Gobierno de Carlos Salinas de Gortari, 1988 – 1994. Sexto año, México: FCE, 1994.
2. En 1997 Marcos intentó separarse de la propuesta radical de las FLN al declarar en una larga entrevista: "El zapatismo no era el marxismo - leninismo pero también era el marxismo - leninismo". Y. le Bot, Subcomandante Marcos. El sueño zapatista, Barcelona: Plaza Janés, 1997. p.199.
3. "Órgano informativo del EZLN". Puede consultarse la versión reproducida en EZLN, Documentos y Comunicados, México, Ediciones ERA, cuarta reimpresión, 1998, pp. 36-48.
4. Años después Marcos también intentó desligarse de este propósito mediante una amplia argumentación en la

que trató de explicar que no buscaban el poder nacional; Marcos afirmó: "Era una guerra contra el olvido. Pero no le veíamos ningún futuro militar ni político más allá de eso... No nos habíamos planteado la posibilidad de acceder al poder. Ni siquiera era nuestro objetivo". Entrevistado en *Y. le Bot*, op. cit., pp. 212, 251.

5. Véase John Womack Jr., *Zapata y la Revolución Mexicana*. México: Siglo XXI editores, diversas ediciones.

6. Se ha documentado ya que "los indígenas con grado de insurgentes en la estructura militar del EZLN que participaron con una noción más clara de por qué arriesgaban sus vidas. No lo hicieron con la convicción de que con ello lograrían la atención de las demandas inmediatas de la población sino, como ha insistido el movimiento, por provocar un cambio de gobierno a nivel nacional; sabían que participaban en una lucha revolucionaria, no para negociar con el gobierno recursos como la tierra, el agua potable, caminos, etcétera. para sus comunidades. Sino para imponer otro gobierno... mediante la instauración de una nueva organización social y política en todo el país". Ma del Carmen Legorreta. *Religión, política y guerrilla en las cañadas de la selva lacandona*. México: Cal y Arena. 1998. p. 276. María del Carmen Legorreta trabajó entre 1985 y 1996 como asesora de la Unión de Uniones de la selva lacandona.

7. *La Jornada*, enero 2 de 1994.

8. Florence Toussaint, "De testigos a protagonistas", en *Revista Mexicana de Comunicación* núm. 34, abril-mayo de 1994.

9. En julio de 1995 miembros del PROCUP declararon en una entrevista de prensa que se habían sumado solidariamente al EZLN con los atentados de los primeros días de enero de 1994; éstos habían consistido en el derribo de torres eléctricas en Puebla y Michoacán, una bomba en un centro comercial de la Ciudad de México y otras explosiones en Acapulco. Véase *Proceso*, julio 24 de 1995. Un año después, surgió un nuevo grupo guerrillero, el EPR, que también intentó adjudicarse ese apoyo al EZLN. *Proceso*, agosto 25 de 1996.

10. En 1997, Marcos reconoció esa intolerancia que provocó miles de desplazados; pero, de todas maneras, afirmó: "Si algo tienen los zapatistas es que son muy receptivos a la crítica". Entrevista en *Y. le Bot*, op. cit., p. 288. Sin embargo, por esas mismas fechas la realidad lo desmintió, pues el senador Carlos Payán, fundador de *La Jornada* y miembro de la Comisión del Congreso que dialogaba con ellos declaró después de un encuentro con el EZLN: "No quieren la democracia, no quieren la paz. Me parece un insulto a la inteligencia y un insulto a los luchadores sociales democráticos... Lo que yo veo es una dirigencia que es muy 'polpotiana' (en referencia al Pol Pot de Camboya. N. del A.) y que es antidemocrática, que ni siquiera permite la discusión sobre los planteamientos o los insultos que hace." *Crónica y Excelsior*; noviembre 22 de 1997.

11. Acta de la Comunidad de Guanal del 2 de abril de 1994, reproducida después en Ma. del Carmen Legorreta, *Religión, política y guerrilla en Las Cañadas de la Selva Lacandona*, p. 300. Se respetó la redacción y gramática del original.

12. Meses después, a finales de abril de 1994 el periódico *Reforma* fue incluido temporalmente por el EZLN en la lista de medios "prohibidos" en la selva, por haber publicado un reportaje con fotos de la presencia de niños combatientes en las filas del EZLN.

13. Para un relato sobre el comportamiento de los medios de comunicación nacionales y extranjeros en la cobertura del EZLN, véase el trabajo de Raúl Trejo, *Chiapas, la comunicación enmascarada*, México: Diana, 1994; la de los corresponsales de *le Monde* y *El País*, Bertrand de la Grange y Maite Rico, *Marcos, la genial impostura*, México, Aguilar, 1997, Sexta Parte. y Marco Levario Turcott, *Chiapas, la guerra en el papel*, México: Cal y Arena, 1999. Raúl Trejo escribió también sobre la "fascinación por el subcomandante" entre los intelectuales fuera de México: "Es explicable en términos emotivos, pero resulta frágil en términos políticos... hay una suerte de esquizofrenia política: la vía de las armas les parece objetable cuando tiene secuelas en San Sebastián o en Madrid [o en Marsella o en Milán], pero la aplauden cuando les queda lejos, por ejemplo en Chiapas". *Crónica*, febrero 22 de 1999.

14. Cuando otra guerrilla surgió a mediados de 1996, el EPR, un ex guerrillero de la Liga 23 de Septiembre declaró: "Un grupo como ése difícilmente se sentará a negociar con el gobierno después de años y años de rumiar su guerra". Gustavo Hiraes en *La Jornada*, septiembre 3 de 1996.

15. Entrevistado en *Y. Le Bot*, op. cit., p. 242

16. Pueden consultarse estas afirmaciones en la reproducción de los textos del EZLN que se hace en EZLN. *Documentos y comunicados*, México: Ediciones Era, 1994-1997, tres tomos. La cita está en el primer tomo, p. 168.

17. *Ibid.*, tomo 1.

18. Entrevista a Marcos en *Y. le Bot*, op. cit., p. 249.

19. Se ha escrito que "fue entonces cuando se dio, después de estirar hasta el abuso el expediente liberalizador, el auténtico paso democrático del reformismo. En ese momento el gobierno soltó las riendas del proceso electoral, perdiendo la capacidad de revertir los resultados que pudieran fastidiarlo", Jesús Silva H. Márquez,

"Rostros del zapatismo", en Nexos, enero de 1999,

20. Después supe, por información que me dio directamente el Obispo de San Cristóbal, que él se sintió agraviado por el texto de mi Tercer Informe de Gobierno, donde hablé de que el Gobierno no debía meterse en los asuntos de las Iglesias, ni éstas en los asuntos políticos: me dijo que esto último lo sintió como un reclamo dirigido hacia él.

21. No supe sino hasta 1995 que, poco antes de que finalizara mi mandato, el presidente electo Zedillo le envió una comunicación directa a Marcos. Esto probablemente alentó al EZLN a dar por terminadas las negociaciones con mi gobierno de manera anticipada.

## 28

**CHIAPAS,  
LAS EVIDENCIAS: EL ORIGEN DEL EZLN;  
POR QUÉ SE LEVANTÓ EN 1994;  
CUÁNDO SUPO EL GOBIERNO;  
LA ORGANIZACIÓN POPULAR EN LA SELVA;  
DESDE CUÁNDO SE ATENDIÓ A LOS  
INDÍGENAS. ¿LO HUBIERA HECHO DIFERENTE?**

Durante muchos años existió una paradójica coincidencia entre las voces que más apoyaban al EZLN y las que más lo criticaban: ambas le reprochaban al gobierno que no hubiera impedido su levantamiento. Las primeras exaltaban al EZLN como una organización espontánea de indígenas que se levantaron contra el abandono social y con el único propósito de reclamar respeto y dignidad; por lo tanto, según ellos, si hubiera existido un apoyo a sus necesidades, por pequeño que fuera no se habrían levantado en armas. Las segundas criticaban al gobierno por no haber aplicado una especie de "represión preventiva" contra el EZLN. Este reclamo se basaba en la hipótesis de que el gobierno conoció la existencia de un grupo armado en Chiapas en 1993 y frenó al Ejército cuando iba a actuar en su contra. El motivo principal que explicaría la negligencia gubernamental sería, según estos críticos, muy clara: no se quería afectar la negociación del TLC. El mismo Marcos se montó en ese argumento.

En ambos casos, el señalamiento era directo: por irresponsabilidad, el gobierno ni atendió a tiempo ni reprimió a tiempo a los indígenas. Años después de que concluyó mi mandato, entre personajes y sectores duros (o endurecidos) de dentro y de fuera del sistema, incluso entre ex colaboradores y amigos míos y de mi sucesor, cobró fuerza una interpretación crítica adicional. Según ella, no debimos haber "precipitado" el cese al fuego sino redoblar la persecución hasta el fin, para no "heredar" el problema al siguiente gobierno.

Frente a esas críticas, paso a paso pero cada vez con mayor claridad, iba surgiendo información que mostraba una realidad totalmente distinta. Por un lado, se reconoció que los grupos guerrilleros que evolucionaron hasta la integración del EZLN tenían muchos años de actuar en Chiapas: surgieron durante la época del populismo, al menos tres sexenios presidenciales previos al mío y dos décadas antes de que se planteara el TLC. Por otra parte, se tuvieron evidencias de lo que mi gobierno realmente supo en relación a ese movimiento y de qué hizo en consecuencia. Por último, y esto era muy importante, había pruebas de que los indígenas de Las Cañadas llevaban más de dos décadas de trabajar, en forma organizada, para resolver sus problemas. Quienes pasaban por alto estos hechos sólo contribuían a la confusión que impedía lograr una paz digna y justa para los indígenas de Chiapas

#### **La guerrilla chiapaneca inició en los años setenta**

Las Fuerzas de Liberación Nacional (FLN) se crearon en 1969, después de la represión del movimiento estudiantil de 1968, como un grupo guerrillero dispuesto a tomar el poder por la vía armada. A principios de los setenta, en Chiapas las Fuerzas establecieron uno de sus primeros campos de acción. En 1974 el gobierno federal descubrió una fracción del FLN en la Selva Lacandona. Durante los enfrentamientos con el Ejército mexicano, que se prolongaron por varios meses, resultó muerto su jefe máximo, Cesar Yáñez, cuyos restos nunca fueron encontrados. Las FLN se reagruparon y redactaron sus nuevos estatutos en 1980.

En noviembre de 1983, bajo el mando del comandante Germán (hermano de Cesar Yáñez), las FLN regresaron clandestinamente a Las Cañadas. Entre sus integrantes estaban los comandantes Elisa y Rodrigo y el entonces capitán Marcos. Ahí fundaron el EZLN.<sup>1</sup>

#### **EN 1983 el EZLN encontró un pueblo organizado**

Al regresar a Chiapas en 1983, los miembros del EZLN no encontraron, como algunos afirman, "un pueblo fragmentado, desorganizado y depauperado por la pobreza extrema". En realidad las investigaciones

históricas realizadas en la zona comprobaron lo contrario:

Encontraron una región cohesionada, organizada, con cierta experiencia política...donde se había impulsado la participación de las comunidades en la solución de sus propios problemas sociales.<sup>2</sup>

Esto quería decir que las FLN y el EZLN se montaron en el trabajo organizativo realizado en los años previos. La eficiente organización, unida a las características sociales del éxodo indígena hacia esa zona ya los problemas generados por la administración estatal de aquellos años, alentó a muchos indígenas a enrolarse. Los estudios confirmaron que esto permitió que el número de participantes aumentara:

Después de cuatro años de haberse iniciado los trabajos de reclutamiento, es decir, para principios de 1988, prácticamente todas las familias de Las Cañadas estaban dispuestas y decididas a iniciar la lucha armada... Así, 1988 fue el año en que el EZLN llegó a su máximo nivel de crecimiento.<sup>3</sup>

En 1988 el EZLN estaba en el punto más alto de su organización. En agosto de ese año varios miles de indígenas participaron, como *insurgentes* y *combatientes*, en un singular desfile clandestino en La selva: encabezados por Marcos, ensayaron la toma de un cuartel militar.<sup>4</sup> ¿Cómo sumaron tantos milicianos a su proyecto? Resultaba indispensable precisar los antecedentes de este proceso.

#### **Antecedentes: contrastes en el desarrollo de Chiapas y una creciente población en la Selva Lacandona**

Aquí sería necesario recordar que, contra el comentario generalizado, los efectos de la Revolución mexicana llegaron a Chiapas desde su inicio, a mediados de la década de 1910, y también sus conflictos, organizaciones, leyes, actos y programas. Chiapas pasó a ser parte integral del desarrollo capitalista del país. La migración aumentó. Mediante amplias movilizaciones, los trabajadores migrantes se organizaron y sindicalizaron para lograr que la ley los protegiera.

En todo el estado comenzaron a reflejarse los avances sociales del resto del país: disminución de la mortalidad infantil, urbanización, aumento de la población alfabetizada y del ingreso per cápita. Asimismo, Chiapas alcanzó los primeros lugares nacionales en la producción de café y plátano, de carne y cacao, y fue especialmente notable en maíz. La mitad de la energía hidroeléctrica del país, y una parte muy elevada de la producción de gas natural, provenían de Chiapas. Fue mucho lo que se logró. Sin embargo, Chiapas también reflejó los peores índices de concentración del ingreso y de pobreza.

Al mismo tiempo, desde los años sesenta la presión demográfica explotó, pues se abatió la tasa de mortalidad y aumentó la tasa de natalidad. Estos factores, combinados con un intenso proceso migratorio de la región de Los Altos hacia la selva, provocaron que entre 1970 y 1990 la población de Ocosingo, Altamirano y Las Margaritas pasara de 60,000 a cerca de 225,000 habitantes. Un crecimiento de casi 400%. Esta realidad numérica impuso el minifundio como forma extendida de tenencia de la tierra. Al minifundio lo acompañó un desastre ecológico, pues la tierra en la selva tropical no sólo era limitada, sino que al tumbarse y quemarse la vegetación original, las lluvias torrenciales se llevaban el suelo nutriente. En la parte alta de los montes se cultivaba café. En ocasiones, la presión por más tierra llevó a sus habitantes a cultivar en las laderas más inclinadas; al sembrar, tenían que amarrarse con cuerdas para no resbalar por la pendiente del cerro. Así, los recursos naturales no sólo eran limitados sino que se iban degradando. Para 1990, más del 60% de la Selva Lacandona estaba deforestada. Sin embargo, la tierra aún era considerada como una solución a la necesidad social. Era común escuchar esta expresión: "Si pago mis impuestos, ¿por qué no me dan tierra?".

A este desastre social, económico y ecológico, se sumó el colapso del precio del café a finales de los ochenta y principios de los noventa. El café era la fuente de ingreso casi única para miles de indígenas en Chiapas y el derrumbe de su precio significó la quiebra para muchos. También los afectó la prohibición de que el ganado continuara pastando en la selva, decisión justificada por los adversos efectos ecológicos que provocaba. Finalmente, si bien la reforma al artículo 27 de la constitución terminó con la fábrica de gestores, dejó muchos resentimientos entre los miembros de los grupos agrarios tradicionales, quienes contribuyeron a tensar los ánimos al propagar una torcida versión de las razones que llevaron a esa reforma constitucional.

En enero de 1994 Arturo Warman explicó que la pobreza, en Chiapas como en el resto del país, era un hecho que no podía atribuirse sólo a los bajos ingresos ya la escasez de fuentes de trabajo. Su origen estaba en la falta de alternativas para superar esa terrible circunstancia. Los suelos estaban cansados luego de siglos de explotación, y las torrenciales lluvias contribuían a llevarse el material orgánico del suelo. Por si fuera poco, prevalecía la práctica del caciquismo.

Se había llevado a cabo un esfuerzo importante para responder, dentro de los estrechos márgenes impuestos por la realidad, a la sentida demanda por más tierra. Entre 1985 y 1994, alrededor de 40,000 familias campesinas recibieron tierras y se constituyeron 400 ejidos. Para 1994, el 54% de la superficie total del estado era ejidal o comunal. Una parte importante de los nuevos asentamientos habían surgido precisamente en la zona donde más tarde se dio el conflicto.

### **La población de Las Cañadas se cuadruplicó pero desarrolló un anarquismo campesino**

La más notoria migración en Chiapas no fue hacia otras regiones del país, sino hacia Las Cañadas, donde las presiones demográficas y los flujos de migrantes habían multiplicado por cuatro la población. Los migrantes más antiguos vivían cerca de Ocosingo; los más recientes se asentaron en lo más inhóspito, en el corazón de la selva. En toda la región se desarrolló una especie de anarquismo campesino: los grupos se mezclaban sin constituir una comunidad. Al interior de las comunidades, tanto entre las de larga historia como las de reciente creación, durante los años cincuenta y los sesenta habría tenido lugar una transformación que trastocó sus prácticas cotidianas, particularmente en la región de Los Altos. Esto se reflejó en las nuevas comunidades de migrantes, las cuales empezaron a promover consensos (una actitud opuesta a una larga tradición a favor de la unanimidad) y cancelaron la costumbre de otorgar la autoridad de acuerdo a la experiencia. También se vio afectada una tendencia ancestral de las comunidades más antiguas: la de constituirse como cooperativas de seguridad basadas en la confianza y la obligación mutuas, para enfrentar los peligros que los acechaban. Todo esto acabó por trastornar sus valores y lealtades tradicionales, así como los marcos de referencia en que se expresaba su solidaridad.<sup>5</sup>

En el aislamiento, formaron conglomerados (y no pueblos) con asambleas deliberativas pero sin proyecto; los nuevos grupos no supieron relacionarse ni con el exterior ni con otras comunidades vecinas. Esta situación empezó a cambiar en los años setenta, cuando algunos luchadores sociales provenientes de otras regiones del país contribuyeron de manera decisiva a constituir nuevas formas de organización.

### **Los años de organización y lucha en Las Cañadas de la selva lacandona**

Se ha documentado con precisión y amplitud que, en unas cuantas décadas, en la región de la selva de Chiapas varios elementos contribuyeron a configurar un ambiente de tensión social y, al mismo, tiempo, un gran proceso organizativo.<sup>6</sup> El levantamiento de 1994 se dio en una zona de reciente migración. En esa zona se había desarrollado un intenso trabajo organizativo de las más diversas corrientes ideológicas: catequistas, maoístas, el Partido Comunista, la CNC del PRI, el FLN, el EZLN y simpatizantes del PRD.

El trabajo organizativo se dio alrededor de la lucha por la tierra. Sin embargo, fueron decisiones gubernamentales las que en los hechos originaron choques constantes y conflictos crecientes entre las instituciones y los grupos migrantes de La Selva. Ante esto, los indígenas resolvieron sus formas de lucha en un acelerado proceso de organización. En particular, habían sido afectados por acciones del gobierno federal: el Decreto de Expropiación de la Selva Lacandona expedido por el presidente Luis Echeverría en 1972, y la declaración de Reserva de la Biosfera decretada por el presidente José López Portillo en 1978. El primero asignó a poco más de 60 familias lacandonas el territorio donde ya se habían asentado varios miles de migrantes, los cuales tuvieron que someterse a la reubicación. Algunos migrantes no aceptaron, lo que provocó un choque constante por casi dos décadas. Fue conocido como "el conflicto por la brecha". Y como la creación de la reserva ecológica exigió más reubicaciones, la respuesta fue una lucha cada vez más organizada.

Los indígenas habían trabajado en diversas líneas de organización, y construyeron nuevas formas de convivencia y lucha en las que tenían cabida todas las fuerzas políticas. Había una amplia movilización organizativa en La Selva. Esto demuestra que no se habían ahogado las posibilidades de expresión y

participación de los indígenas. Llevaban casi dos décadas de trabajar en la formación de sus organizaciones por un problema específico de tierras, derivado de los decretos presidenciales de 1972 y 1978. Ellas tenían diversos propósitos, métodos e ideología.

Las organizaciones estaban, sin duda, promovidas por la iglesia, que iban del cristianismo comunitario a la teología de la liberación. Sus agentes de pastoral y catequistas competían entre sí por mantenerse como la principal influencia. Así surgieron distintos trabajos organizativos entre los que destacó el conocido con el nombre de *Slop*, que en tzeltal quería decir "raíz."

En realidad el proceso de organización se inició en la selva a mediados de los setenta.<sup>7</sup> En esos años se integró la primera unión de ejidos, llamada en tzeltal *Quiptic ta lecuttesel*, "Nuestra fuerza para progresar". A través de ella trabajaron fuerte en la construcción de bases sociales de apoyo, bajo el principio de que "el pueblo manda". Precisamente cuando los indígenas de la Selva fueron informados de que el decreto de 1972 exigía su reubicación y se les exigió que abandonaran sus tierras, fue que se unieron a la *Quiptic*. Entonces pasaron por "un proceso de aprendizaje sobre cómo organizarse en la práctica: hacían asambleas en cada comunidad, promoviendo que todos opinaran y participaran; tomaban acuerdos en lo que empezó a llamarse asamblea regional".<sup>8</sup>

Durante los setenta, el maoísmo de Línea Proletaria y Línea de Masas tuvo gran influencia en su proceso organizativo. En esos años, por su intenso trabajo organizativo destacó también la CIOAC (Central Independiente de Obreros Agrícolas y Campesinos), formada a partir del trabajo del Partido Comunista. Tenía una fuerte presencia en el norte, donde participó en las luchas de los tzotziles y choles. Nacida en los ochenta, la OCEZ (Organización Campesina Emiliano Zapata) trabajó en los valles centrales como una organización rural muy combativa y de gran agresividad, que más tarde se integraría a la CNPA (Coordinadora Nacional Plan de Ayala).

Pero, tal vez la organización más importante en Chiapas, en particular en La Selva, fue la Unión de Uniones. Impulsada desde 1979 por Línea Proletaria, se fundó el 4 de septiembre de 1980, después de varios meses de preparación. La integraron 149 comunidades de 13 municipios, reunidos en el ejido Bajucú del municipio de Las Margaritas. La Unión de Uniones se declaró independiente de todos los partidos políticos y centrales. Se integró con 56 comunidades tzeltales, 60 comunidades tojolabales, 10 comunidades choles, 10 comunidades tzotziles y 13 de mestizos. En total 12,000 familias integraron la nueva Unión de Uniones.

### **El EZLN se fundó a partir de la división del movimiento organizativo de los indígenas**

De manera especial, durante 1982 los indígenas de las comunidades de Las Cañadas pusieron gran empeño en que se les reconociera como unión de crédito agropecuario e industrial. Finalmente lo consiguieron pero como organización separada de su Unión de Uniones. La nueva unión de crédito llevaba por nombre *Pajal ya kactic* y la constituyeron al costo de su división interna. En 1983, a partir de la división de este gran movimiento organizativo de los indígenas, se fundó el EZLN.

A pesar del cisma, en los años ochenta era conocida la capacidad real de la Unión de Uniones para representar a los indígenas. Aun así hubo cerrazón política por parte de las autoridades estatales para dialogar y negociar con ellos en la solución de sus justas demandas. Esto ha llevado a afirmar que "el gobierno del estado desaprovechó de esta manera la oportunidad de atender las demandas de la población organizada de Las Cañadas".<sup>9</sup> Para el inicio de los años noventa, la Unión de Uniones estaba ya en la transición de la lucha por la tierra a la lucha por la producción; en esa nueva función actuaba como ARIC (Asociación Rural de Interés Colectivo). Esta organización campesina había llegado a convertirse en la más amplia y poderosa de toda la región.

Desde 1989, Solidaridad promovió la formación de miles de Comités de base a partir de la movilización de los mismos campesinos y de los indígenas, con la participación de luchadores sociales de varias organizaciones. La mayoría provenían de trabajos organizativos de muchos años.

**La Diócesis de San Cristóbal tuvo conocimiento  
y contacto con las organizaciones de Las Cañadas.  
No hubo evidencia de que hubiera promovido la guerrilla**

La Diócesis de San Cristóbal tuvo conocimiento y contacto con todas las formas de organización que surgieron de Las Cañadas de la Selva Lacandona. Se documentó que varios agentes pastorales y catequista formaron parte del EZLN. Sin embargo, otros participaron en distintas organizaciones sociales. Como el EZLN no se había manifestado como grupo violento, no se puede afirmar que la Diócesis. Dada su relación con ellos, hubiera promovido una guerrilla armada ni que los alentara el obispo Samuel Ruiz. Aún más se sabe que para principio de los noventa ya se había dado un rompimiento entre la Diócesis y el EZLN. Si bien era cierto que junto a su quehacer religioso La Diócesis también realizaba tareas políticas, era erróneo acusar al obispo de formar parte del EZLN, como también era un error afirmar que nosotros impulsamos su participación en la búsqueda de una solución para el conflicto. Por el contrario (ya pesar de que su papel tuvo altos costos para el gobierno) lo cierto es que don Samuel Ruiz contribuyó a que se llevaran a cabo las pláticas de paz en febrero de 1994 ya su positiva conclusión en marzo de ese año.

**Marcos: "En 1993 Salinas supo del EZLN y nos salvó la vida"**

El 22 de mayo de 1993 un grupo armado enfrentó a una patrulla del ejército en Las Calabazas, un paraje apartado de la Sierra de Corralchén, en el municipio de Ocosingo. No hubo mucho tiempo para analizar el incidente, pues dos días después, el 24 de mayo, fue asesinado en Guadalajara el cardenal Juan Jesús Posadas. La muerte del Cardenal puso en enorme tensión al gobierno y obligó a canalizar todo el esfuerzo de las autoridades judiciales a la búsqueda y detención de los victimarios. Uno de ellos, el más importante, huyó a Chiapas y de ahí pasó a Guatemala, desde donde fue repatriado; ya en México, se le juzgó y sentenció.

Un año después en febrero de 1994, Marcos declaró a la revista *Proceso* que después del enfrentamiento en la sierra de Corralchén el EZLN pensó que el ejército se lanzaría tras ellos. Sin embargo, afirmó, la ofensiva militar se detuvo: "Estoy seguro de que fue una decisión política de muy arriba. Que no pudo ser más que del Presidente de la República", **10** concluyó. Según el mismo líder guerrillero, esa decisión les salvó la vida. Es cierto. Pero Marcos se equivocó en la fecha. En 1993 el EZLN no actuaba en forma abierta como grupo armado y haber emprendido una batida militar contra ellos hubiera equivalido a una acción represiva contra las comunidades en las que se ocultaban los rebeldes. En cambio, en enero de 1994 los miembros del EZLN sí actuaron abiertamente: le declararon la guerra al gobierno y el Congreso de Chiapas solicitó la intervención del Ejército. En ese momento se aplicó toda la fuerza legal para perseguirlos y someterlos. La orden de suspensión unilateral del fuego el 12 de enero de 1994 salvó la vida de miles de indígenas de Las Cañadas.

**En 1993 sí supimos del EZLN... dentro y fuera del gobierno**

En enero de 1994, a las pocas horas de haber comenzado el conflicto, la Secretaría de Gobernación declaró en forma pública que en 1993 habíamos tenido conocimiento de la existencia de un grupo armado en Chiapas. Desde entonces proliferaron las críticas a una supuesta indecisión del gobierno para enfrentar a ese grupo. Peor aún: algunos sugirieron una supuesta condescendencia con el EZLN. Precisemos. Durante 1993 el gobierno y amplios sectores de la opinión pública supieron de la existencia de grupos armados en Chiapas, pero nadie conocía la dimensión de ese movimiento.

En junio de 1993 el secretario de la Defensa me informó en detalle sobre el enfrentamiento en Corralchén y la localización de un campo abandonado, en el que se hallaron indicios de que ahí se entrenaba un grupo armado. Ahora se dice que eso debió haber sido suficiente para lanzar al ejército en su persecución y aniquilarlo. Sin embargo, en ese momento no había ninguna guerrilla que perseguir, porque ningún grupo reconocible se había presentado abiertamente como una fuerza organizada violenta.

Proceder en los lugares donde hay indicios de grupos armados, en contra de personas sobre las que no existen pruebas, hacer investigaciones en las comunidades, interrogar a sus moradores, promover delaciones (y en muchos casos, torturas) para detenerlos, en fin, todo aquello que en las estrategias de contrainsurgencia se conoce como "acciones preventivas", se daba en los estados autoritarios. Mi gobierno no estaba dispuesto a

conducirse con esos métodos profascistas.

Aquel enfrentamiento entre una patrulla del ejército y un grupo armado en Chiapas se conoció públicamente. En junio de 1993, la revista *Proceso* publicó en su portada: "Combates en Chiapas". El artículo principal se titulaba: "Ganaderos e indígenas hablan de grupos guerrilleros". **11** En su párrafo inicial, ese artículo señalaba que "la SEDENA y la PGR reconocieron indicios de que se preparaba una guerrilla en Chiapas". El abogado defensor de los indígenas, a quien el ejército había detenido por los combates de Corralchén, afirmó: "Definitivamente no son guerrilleros". Y el periódico *El Tiempo* de San Cristóbal las Casas (que jugaría un papel decisivo a favor de la guerrilla durante 1994) hizo una propuesta en su editorial: "Si todos sabemos que la miseria produce guerrilla, valdría la pena entonces que Solidaridad y no el ejército combatiera realmente la pobreza."

En agosto de ese año, *Proceso* publicó otro artículo, esta vez sobre la existencia del campo de entrenamiento del grupo armado en la Sierra de Corralchén, y sobre el enfrentamiento ocurrido en mayo con elementos del ejército. También reportó el reforzamiento de acciones sociales en la zona de Ocosingo por parte de la Secretaría de Desarrollo Social.**12** Poco después, en el mes de septiembre de 1993, *Proceso* anunció en su portada: "Los grupos armados en Chiapas". El artículo principal llevaba el siguiente encabezado: "Hay guerrilleros en Chiapas desde hace ocho años".**13** La nota enfatizaba que había temor entre trabajadores sociales de la zona de que, "utilizando el pretexto de la existencia de grupos armados, el gobierno vaya a desatar una represión generalizada contra los indios".**14** Una semana después, el 20 de septiembre, *Proceso* publicó otro artículo: "Hay noticias de gente armada en Chiapas, pero no de la iglesia", Ahí se citaba la siguiente declaración del comandante de la XXXI zona militar: "En el estado no hay guerrilla. La selva está tranquila, igual que todo Chiapas

Dirigentes políticos y comentaristas sociales se daban por enterados de esta información, pero acusaban al gobierno de magnificarla para justificar acciones represivas. Así, se escribió que durante el segundo semestre de 1993,

había quienes pensaban, incluso, que Salinas de Gortari magnificaba los rumores con el propósito de militarizar la selva. Era su pretexto, según ellos, para reprimir a las organizaciones de la región. Así lo creía, por ejemplo, el Senador Porfirio Muñoz Ledo. "La guerrilla es un invento del gobierno", afirmó por esas fechas en San Cristóbal de las Casas.**15**

Es cierto que a pesar del enfrentamiento de Corralchén no se organizaron en la zona patrullajes preventivos del ejército. ¿Por qué? La explicación estuvo en dos hechos que coincidieron en el tiempo: el primero, la confrontación directa, inédita, entre el comandante de la zona militar y el obispo de San Cristóbal por la muerte de dos oficiales en marzo de 1993; el segundo tuvo que ver con la historia del país: durante todo ese año (y en particular a partir de junio) se realizaron numerosos actos en México para conmemorar el 25 aniversario del movimiento estudiantil de 1968. Amplios sectores de la sociedad realizaban evaluaciones y juicios críticos sobre el Ejército.

### **El comandante de la región militar y el obispo de San Cristóbal en pugna**

Al primer hecho se le ha puesto muy poca atención. El choque entre el comandante de la región y el obispo Samuel Ruiz complicó muchísimo la posibilidad de una acción más eficaz del Ejército. El 20 de marzo de 1993, un par de meses antes del enfrentamiento de Corralchén, en la víspera de semana santa, un capitán y un teniente del Ejército salieron a caminar en la zona y fueron acibillados. El parte militar describía que se les había ejecutado "con saña inaudita, pues existía la posibilidad de que se les hubiera quemado vivos".

Esto llevó a un insólito intercambio epistolar entre el comandante militar y el obispo Samuel Ruiz. La prensa tuvo acceso a esas cartas y las reprodujo. En su misiva, el general le reclamó al obispo "las burlas, amenazas, insultos e improperios (que) una turba de más de doscientas personas" encabezadas por dos sacerdotes habían proferido "contra las viudas de nuestros oficiales muertos. ...sin importarles su dolor". El obispo respondió con el señalamiento de que se había sometido a tortura a los indígenas apresados por la ejecución. La portada de *Proceso* el 12 de abril se tituló: "Generales contra el clero". Los conflictos entre la zona militar y la Diócesis habían llegado a un nivel sin precedente.**16**

### **Organizaciones de derechos humanos en contra de las acciones del ejército**

En ese clima de tensión, después de ese incidente y durante abril el ejército realizó acciones de supervisión en la zona. Hubo una fuerte reacción en su contra por parte de organizaciones de derechos humanos. A eso se sumó en mayo una serie de acciones ilegales realizadas por la fuerza pública y ocurridas sin nuestro conocimiento. Por su envergadura, esas acciones mostraron que sí existían actitudes represivas en la zona. La policía había aprehendido a varios campesinos indígenas, porque “se sospechaba” que eran responsables o corresponsables del enfrentamiento en la sierra de Corralchén.

Miembros de la Unión e Uniones se acercaron a funcionarios de mi gobierno, con lo que tenían comunicación fluida desde hacía varios años, para hacerles saber que entre los aprehendidos había gente de su organización que nada tenía que ver con los hechos. La acción policiaca indiscriminada reforzaba el argumento de los que invitaban a formar parte del grupo armado. Me informaron de esas aprehensiones y di instrucciones para que el secretario de Gobernación y el Procurador General se encargaran del asunto: Su respuesta fue la correcta: apoyaron la petición del Unión de Uniones y liberaron a los detenidos. EN la Unión se supo que el Presidente de la República había solicitado directamente que se les liberara. La tensión, sin embargo, crecía a pasos agigantados. Se percibía una estrategia para acosar el Ejército e impedir su acción.

### **En 1993 se cumplieron 25 años de Tlatelolco**

A esto se sumó el segundo hecho: se cumplía un cuarto de siglo de los trágicos acontecimientos de Tlatelolco. Durante 1993 se realizaron diversos actos conmemorativos y de reclamo contra la respuesta oficial en 1968. Se insistió de manera destacada en responsabilizar al ejército. Había inquietud entre los mandos militares. Conforme se desarrollaba el segundo semestre del año, el ejército resentía un creciente clima de crítica social y se veía en la necesidad de responder por una serie de acontecimientos ocurridos un cuarto de siglo antes,

Para 1993 era un ejército diferente. Había que cuidar, a mi juicio, que las fuerzas armadas no se vieran envueltas en nuevos hechos social y políticamente controvertidos. Como universitario, participé en las marchas estudiantiles de 1968; en 1993 mis convicciones me exigían cuidar la relación entre nuestras instituciones y la sociedad.

### **No promoví una acción militar en Chiapas durante 1993 porque la guerrilla no había actuado como fuerza organizada violenta**

Para no tensar más una región que históricamente había sido objeto de roces y enfrentamientos y ante las acusaciones que ya surgían en Chiapas contra el Ejército por la detención de indígenas vinculados con la muerte de los oficiales, sólo autoricé una acción discreta de las fuerzas armadas. Como Presidente tenía que evitar acciones que pusieran en riesgo los derechos humanos de los indígenas. Como comandante supremo de las fuerzas armadas mi deber era velar por la integridad y el respeto al Ejército mexicano. Fueron estas consideraciones las que me llevaron a no promover una acción militar en Chiapas durante 1993.

Sin embargo, reitero, lo más importante fue que la guerrilla no había actuado como fuerza organizada violenta. En esa circunstancia, y en respuesta a la solicitud del propio secretario de la Defensa, se intensificó el programa social.

A partir de estos hechos fue que, apenas iniciado el conflicto, la Secretaria de Gobernación, el 3 de enero de 1994 afirmó: "Se conocía la existencia de un centro de entrenamiento pero se decidió actuar con especial prudencia". En la *Crónica de Gobierno para 1994*, publicada a finales de ese año, se Confirmó claramente lo que se sabía:

Hacia el segundo trimestre de 1993, se había informado al presidente de la República de la localización de un campo abandonado, que mostraba vestigios de entrenamiento de un grupo armado. siguiendo

instrucciones del jefe del Ejecutivo, el ejército comenzó a efectuar acciones en la zona, que sin embargo generaron una fuerte reacción en contra. En esas condiciones... en vez de reforzar las actividades (militares en la región, se puso en marcha un programa social, Sin embargo, los responsables de la información política del gobierno nunca le presentaron evidencia sólida al primer mandatario de que hubiera un grupo armado de la dimensión del que se manifestó en enero de 1994. Prueba de ello fue que en septiembre de 1993, el Presidente estuvo en Guadalupe Tepeyac, Chiapas, entre la población indígena del lugar, inaugurando un hospital. Tres meses después se supo que ésa era precisamente la zona en que se localizaba el cuartel general del grupo armado. Severas fallas en el flujo de información habían llevado al Primer Mandatario, sin saberlo él mismo, al territorio donde operaba el EZLN poco tiempo antes de que estallara el conflicto.<sup>17</sup>

Lo que sin duda ocurrió (y así lo reconocí públicamente) fue que el sistema de información de seguridad del Estado Mexicano falló de manera lamentable en este caso. No era creíble que en agosto de 1993, al celebrar el 24 aniversario de la fundación de las FLN, Marcos haya pasado revista a varios miles de miembros del EZLN en la selva de Chiapas sin que los sistemas de información del Estado lo reportaran con alarma.

Como antes señalé, fue el secretario de la Defensa quien me informó sobre los campos de entrenamiento y sobre la confrontación ocurrida en mayo de 1993.<sup>18</sup>

En Las Cañadas se hablaba de la guerra contra el gobierno desde finales de los ochenta; y se hablaba tanto que la guerra dejó de ser tema, al grado de que ni siquiera se estableció un sistema para captar los mensajes de radio de grupos clandestinos. Ésta fue otra omisión. Sólo hasta fines de enero de 1994 se inició su restablecimiento.

No aprobé que se realizaran acciones de fuerza contra grupos que no se habían manifestado, ni tampoco autoricé ninguna iniciativa que lesionara la respetabilidad y dignidad de las fuerzas armadas del país, las cuales, reitero, siempre cumplieron con lealtad y patriotismo, incluso con sus vidas, las tareas que, bajo mi responsabilidad constitucional, les encomendé. En las iniciativas tomadas para la solución del conflicto de Chiapas, cuyas raíces eran ancestrales, se privilegió el diálogo político.

Haber actuado en 1993 contra indígenas que no se habían manifestado como grupo armado atacante hubiera requerido una acción militar en el marco de la conmemoración de los 25 años de Tlatelolco. Esto hubiera significado la violación cruel y sistemática de los derechos humanos de un grupo nacional, lo que a su vez hubiera acarreado la condena contra quienes tomaron y ejecutaron esa decisión. Además, una acción así también hubiera desatado marchas masivas de protesta contra el exterminio de indígenas, lo que hubiera dificultado al máximo el proceso de sucesión. Sin duda se hubiera generado una crisis política y militar.

No se trataba de posponer decisiones para no enfrentar problemas. Se promovieron otra clase de iniciativas: la política y la social. Por eso contribuí a la liberación de los indígenas miembros de la Unión de Uniones; para eso se reforzó la acción de los cuadros de Solidaridad en Chiapas. Todo esto permitió acelerar la organización de acciones de apoyo en Las Cañadas. Ahí se insertó el programa especial que llevó Donaldo Colosio a la selva Lacandona.

### **Agosto de 1993, reforzamos el programa social**

En efecto, en agosto de 1993 se reforzó un programa especial para la atención de más de 10 municipios en la zona. Ese mes, Donaldo Colosio me entregó una propuesta para el programa de desarrollo social en la región. En dicho programa, Colosio escribió con toda claridad:

Se propone una estrategia de atención a los problemas sociales y políticos en los municipios de Ocosingo, Altamirano y Las Margaritas, en el estado de Chiapas. La estrategia consiste en dar un seguimiento preciso a la situación política, de manera que se pueda actuar fundamentalmente contra quienes traten de transgredir la ley, al mismo tiempo que se pone en marcha un programa de desarrollo elaborado por SEDESOL. El trabajo ya se entregó a los secretarios de Gobernación y de Desarrollo Social antes de la Visita de este último al estado de Chiapas. El propósito que se persigue es que las

autoridades civiles resuelvan los conflictos en el ámbito de sus competencias, sin que sea requerida la intervención y el consecuente desgaste de otras instancias de autoridad.

En la elaboración del programa: habían participado 16 organizaciones campesinas, de filiaciones sociales y políticas diversas, como la Unión de Uniones, la Unión de Ejidos Juan Sabines y la Unión de Lucha Campesina. Brigadas de trabajo recorrieron la zona para construir un consenso alrededor de los proyectos. Se dio una intensa participación social y con ella se buscó deliberadamente disminuir las tensiones y la confrontación. Frente a la decisión del EZLN de tomar las armas nada de esto fue suficiente. Tampoco los hubieran detenido las estrategias de contrainsurgencia; al contrario, quizá sólo hubieran contribuido a legitimar el levantamiento y sumar ,más pueblo al enemigo.

La dificultad para detectar un grupo subversivo que no ha actuado abiertamente se ilustra con el caso de la guerrilla del EPR, surgida en 1996. De acuerdo a la prensa, la mayoría de sus miembros provenían del PROCUP. El gobierno de Zedillo tuvo antecedentes de esa guerrilla; mi gobierno se los proporcionó. Durante 1994, al dar seguimiento a posibles grupos que pudieran apoyar otro movimiento armado, se hizo un padrón de militantes del PROCUP, el cual se entregó a la nueva administración. A pesar de contar con esa información detallada, el nuevo gobierno tampoco pudo evitar el levantamiento del EPR en la segunda mitad de los noventa. Su aparición fue una sorpresa general para la opinión pública y para las autoridades.

### **¿Fue un levantamiento espontáneo? ¿Por qué en enero de 1994?**

El levantamiento del primero de enero de 1994 no fue espontáneo. El mismo Marcos lo confirmó a los pocos días, el 4 de enero de 1994, *L'Unitá*, el periódico del Partido Comunista Italiano:

Nos hemos estado preparando en la montaña desde hace diez años. No somos un movimiento improvisado... Nuestra organización es exclusivamente clandestina y armada.<sup>19</sup>

Dado que su levantamiento no fue espontáneo, ¿por qué no se rebelaron en 1988, cuando llegaron a su máximo crecimiento? Ése era un momento propicio desde su perspectiva de guerra, pues el gobierno federal enfrentaba cuestionamientos muy serios por parte de amplios grupos sociales y económicos, inconformes por los efectos de la devaluación de noviembre de 1987 y por los problemas derivados de la elección de julio de 1988. Las versiones que se van conociendo revelan que, a pesar de estar en el apogeo de su fuerza numérica, frente a un Estado que era puesto en entredicho por fuerzas políticas de derecha e izquierda, los dirigentes del EZLN consideraron que aún no contaban con grupos de apoyo en otras partes del país que facilitaran su éxito militar. A pesar de esa consideración, si el EZLN se hubiera levantado el primero de enero de 1989, sin duda que las circunstancias hubieran sido más favorables a su causa.

Si 1988 fue el año de mayor poder del EZLN y el final de 1993 el de mayor prestigio y fuerza del gobierno federal ¿por qué el levantamiento ocurrió el primero de enero de 1994? Marcos ha insistido en que ellos consideraron que, después del enfrentamiento en Corralchén, descubierta su existencia, el ejército iniciaría su persecución. Según él, esto lo llevó a declarar la guerra. Sin embargo, otros factores permiten formular una hipótesis diferente para explicar el levantamiento.

Por una parte, ahora se sabe que la Diócesis se había distanciado de Marcos desde 1989, en particular durante 1993. Entre otras cosas, la Diócesis le reprochaba a Marcos que oficiara bautizos.<sup>20</sup> Tal vez la razón más importante, sin embargo, fue que los programas de Solidaridad representaban ya una alternativa de participación y respuesta a los problemas de un gran número de indígenas.

### **Entre 1989 y 1993, debilitamiento del EZLN**

Ambos procesos -el distanciamiento de la Diócesis y el avance de Solidaridad- provocaron deserciones masivas que empezaban a vaciar a organización militar del EZLN. En 1992 Marcos expresó: "Si no actuamos rápidamente, vamos a perder una gran parte de nuestros efectivos."<sup>21</sup> Para 1993 el EZLN había experimentado una acelerada erosión de sus bases de apoyo. Por miles se sumaban a las organizaciones independientes comprometidas con la acción política, como la Unión de Uniones.

Algunos acontecimientos internacionales contribuyeron a minar la disposición a la guerra de muchos miembros del EZLN. La caída del muro de Berlín en 1989 y el proceso de paz de las guerrillas centroamericanas hicieron que muchos militantes del EZLN y de organizaciones afines se decidieran por la opción de la política y la arena electoral para dirimir sus diferencias.

Al mismo tiempo, la estrategia social del gobierno empezaba a mostrar resultados. Se han documentado los estragos que Solidaridad estaba causando en las filas del EZLN:

Cuando la dirección del EZLN vio que no podía contener el proceso de desertión, ordenó a sus milicianos, insurgentes y bases de apoyo que impidieran la ejecución de los proyectos de desarrollo económico que impulsaba la ARIC (Unión de Uniones), procurando que se agudizaran las contradicciones para obligar a la población a respaldar el movimiento.<sup>22</sup>

Es cierto que al anunciarse el final de la época de dar tierra al que la solicitara, muchos jóvenes indígenas se sintieron desalentados. Pero la reforma al artículo 27 abrió un espacio importante para resolver el rezago agrario que aún se padecía en algunas comunidades de Las Cañadas. Fue esa coyuntura la que permitió, antes del primero de enero de 1994, resolver 17 de los 21 casos agrarios que estaban pendientes.

Los ejidatarios de La Selva expresaron que en esos tiempos el debilitamiento del EZLN aumentó la intolerancia de su dirección, la cual persiguió y hasta expulsó a los que participaban en proyectos productivos. Uno de ellos declaró: "Los comandantes (del EZLN) consideraban que con ese tipo de trabajos la población se engañaba con soluciones reformistas o economicistas".<sup>23</sup>

Por eso, si bien en 1988 la totalidad de las comunidades de Las Cañadas estaban con el EZLN, para 1993 eran menos de la mitad. Y aun dentro de las más prozapatistas, como La Sultana, había una clara división entre sus miembros.<sup>24</sup>

#### **A finales de 1992, los radicalizados dieron un golpe de mano y asumieron el control del EZLN**

Ahora se sabe que, aunque el EZLN se venía preparando desde 1983, fue entre septiembre de 1992 y enero de 1993 cuando tomaron la decisión de declararle la guerra al gobierno. Se ha documentado que tal determinación se adoptó en forma dividida y desesperada.<sup>25</sup> Sólo pudo ratificarse en septiembre de 1993, mediante un golpe de Marcos contra la dirigencia del EZLN.

La decisión fue dividida, porque quienes estaban en contra de ir a guerra argumentaban que no existían grupos de apoyo en otras regiones del Chiapas ni en otros estados de la República. Era desesperada porque entre las comunidades se había perdido la motivación para la guerra, ya que las resoluciones agrarias de 1989 y la obra social de Solidaridad (en particular el avance logrado con el programa educativo integral que la selva} habían cancelado la beligerancia de muchos de sus miembros.<sup>26</sup> Ni las condiciones sociales, tan adversas tras la caída de más de 50% en el precio internacional del café, les habían sumado miembros; al contrario, muchos de los que habían padecido este terrible problema buscaron participar en los programas de apoyo a cafecultores indígenas introducidos por el gobierno.

#### **Los que permanecieron dentro del EZLN se radicalizaron**

Eso sí: esta circunstancia, sumada a la división que se había gestado la Unión de Uniones, hicieron que quienes habían decidido permanecer con el EZLN se tomaran mucho más radicales.

Hubo una coincidencia que no podía dejar de anotarse. En 1993, cuando tras la lucha interna en el EZLN la división entre sus mandos superiores alcanzó el poder el grupo encabezado por Marcos, los intereses del grupo armado resultaban más funcionales a los grupos del viejo aparato estatal, que presionaba con sus propias armas contra las formas llevadas a cabo.

Los relatos de algunos indígenas ex militantes del EZLN explicaron como se dio su paulatino alejamiento de Marcos. Un ex insurgente del ejido San Antonio, Las Delicias, afirmó en septiembre de 1993: "Yo me salí en 1989... otros de los que se salieron tomaron como un engaño la orientación de los zapatistas".

Un ejidatario de La Unión manifestó a vez: "Marcos está abusando... es un mestizo, *un caxlán...¿por qué estamos luchando?*"<sup>27</sup> Después del enfrentamiento de Corralchén con el Ejército, en mayo de 1993, el entonces dirigente de la Unión de Uniones (que representaba el principal cuadro político del EZLN), se declaró públicamente en contra de la lucha armada y en consecuencia deslindó a su organización ya sus miembros del EZLN. La estructura vertical que exigía el movimiento armado chocaba 'con las prácticas de participación de las bases en asambleas. Crecientemente se documentan las quejas de los ex milicianos contra "la forma de mandar de Marcos". El ajusticiamiento del tzotzil Benjamín fortaleció la convicción de muchos contra estas actitudes. Mientras más guerrilleros desertaban, más se recrudecían las actitudes autoritarias al interior del EZLN.<sup>28</sup>

Está plenamente documentado que los indígenas que se quedaron dentro del EZLN lo hicieron con la convicción de que tomarían el poder nacional. Esto se ilustra con el testimonio de un ex miliciano de la ranchería Jalapa:

Me encontré en el camino con mi tío, que ya era insurgente. Le había echado muchas ganas para que lo subieran, se animó a hablar conmigo y me trató de convencer de que regresara al EZLN. Me lo dijo muy convencido, que no había otro camino, que sí iban a ganar, que todo lo que quisieran lo iban a tener después de la guerra, cuando cambiaran al gobierno. Me ofreció que me darían un puesto de mando, que ya estaban de acuerdo todos los zapatistas de ahí; me dijo que tendría casa y coche de rico, y que el dinero del banco va a ser para nosotros. Yo le dije que me sentía más seguro con la lucha de la ARIC, que había que pensar qué se podría perder, que nos podrían masacrar como lo sabemos que pasó en Guatemala, que era un gran riesgo. Al mes más o menos me lo encontré en la fiesta de bautizo de otro sobrino. Ahí, como ya estaba más en confianza y se había animado a tomarse unos tragos, me dijo otra idea. Mi tío se puso a llorar, me confesó que no tenía el valor de salirse... pero que ya no lo soportaba, que todo eso del zapatismo era un infierno. Entonces yo le dije que si algún día se animaba a regresar a la ARIC, lo recibiríamos bien, con respeto, que no tuviera pena, casi todos nos habíamos equivocado y cometido errores. Ahora todos nos teníamos que perdonar.<sup>29</sup>

Por eso una investigadora que participó en estos procesos señaló:

La crisis económica, y sobre todo política, de la Unión de Uniones en estos años, obedeció más a problemas internos que a un fracaso de la política social de concertación impulsada por la administración salinista, de manera particular a los conflictos provocados por las otras corrientes ideológicas que circulaban en el seno de la misma población, como el movimiento armado y la teología de la liberación y su argumentación a favor de cierto indianismo, ideologías que en los hechos impidieron que se avanzara en las luchas concretas por la democracia y el desarrollo de los pueblos de Las Cañadas. En definitiva, la falta de una verdadera opción política fue uno de los factores decisivos para que una parte de la población permaneciera en el EZLN.<sup>30</sup>

Otro elemento crucial que decidió a la diligencia del EZLN a lanzarse a la guerra en 1994 fue que durante ese año se desarrollarían las campañas presidenciales, la elección constitucional y el cambio de gobierno. Más que la entrada en vigor del TLC, lo que determinó la fecha del alzamiento fue el intento de impedir la transmisión pacífica del poder.

En realidad, al arruinar la elección, el EZLN quería crear una crisis constitucional y con ello protestas populares que atacaran el sistema político. Desde su cálculo, esto abriría las puertas para que el EZLN participara en un "gobierno provisional o de transición", en su camino declarado hacia la toma del poder nacional.

### **La negativa a la estrategia contrainsurgente y el TLC**

Se ha difundido también la versión de que durante 1993, para evitar que se afectara la negociación del Tratado de Libre Comercio, el Estado incumplió su deber de garantizar la seguridad interna y no actuó contra la guerrilla.

Si lo que pudiera llamarse "solución anticipada mediante la represión preventiva" en Chiapas se

hubiera pospuesto por la negociación del TLC y la designación del candidato del PRI, entonces cabría la pregunta: ¿por qué no se dio esa "solución anticipada" durante el mes de diciembre de 1993? Para diciembre, con el TLC aprobado y el candidato del PRI postulado, no había impedimento para actuar contra el EZLN. El motivo para no hacerlo, como ya se dijo era que en las estrategias contrainsurgentes sólo se actuaba "preventivamente" al margen de la ley y de los derechos fundamentales.

Era cierto que entre las banderas iniciales de ese movimiento estaba su oposición a las reformas en marcha del país. De eso no había duda. Particularmente contra el Tratado de Libre Comercio. Incluso, hicieron coincidir la entrada en vigor del acuerdo comercial con la fecha de la aparición pública de la guerrilla. Es verdad también que nuestra apertura a las relaciones económicas internacionales se realizaba en paralelo a la liberación de los obstáculos y lastres que venían frenando el desarrollo de nuestra sociedad. Asimismo, es cierto que la remoción de esos obstáculos tuvo que afectar intereses, patronazgos y otras formas de control político. Pero también era verdad que, al menos hasta el fin del mi período, yo no tuve pruebas de que las resistencias a las reformas que mi gobierno promovía hubiera creado algún tipo de relación entre la nomenclatura y el EZLN. Claro, las hipótesis son válidas. Incluso creo que si acaso hubo intereses o fuerzas que alentaron, manipularon o contribuyeron a disparar movimientos como el del EZLN, tal vez habría que partir de los posibles puntos de coincidencia entre quienes dentro del Estado controlaron y procesaron la información sobre estos movimientos y, al mismo tiempo, expresaron su aversión a las reformas.

Lo que me parece notable en este punto es que, mientras por un " lado se especuló con la especie de que el gobierno mantuvo en secreto la existencia de la guerrilla, o que no actuó contra ella para no afectar las negociaciones del TLC, no se reparó en la forma en que esa guerrilla se expresó contra el TLC. ¿Acaso no se podría plantear la especulación al revés? Quizá quienes han dicho que el gobierno no actuó contra el EZLN por no afectar la negociación del TLC ni la sucesión presidencial, en realidad contaban con la aparición de la guerrilla y con una consecuente represión masiva en Chiapas en el curso de 1993 para descarrilar la negociación del Tratado y bloquear una candidatura presidencial comprometida con los cambios operados en el sexenio. Y todavía podría llevarse esa especulación a otra hipótesis: que al no poder descarrilar el TLC ni evitar la candidatura de Colosio, quienes lo habían intentado buscaron crear otros desequilibrios con los hechos violentos desatados entre enero y marzo de 1994. De algo no tengo la menor duda: de que todo esto formó parte de la lucha por el poder político.

#### **Otras razones para no haber aniquilado al EZLN en los primeros días de 1994**

Años después, dentro de México, los comentaristas vinculados a los grupos acostumbrados a las prácticas tradicionales aún insistían en que mi gobierno había cometido un error al "no aniquilar al EZLN en los primeros tres días del conflicto"<sup>31</sup> Citaban como uno de los momentos más propicios para esa acción la salida del EZLN de San Cristóbal de las Casas en la madrugada del 2 de enero, ya partir de la derrota militar que les impuso el ejército. Quienes así opinaban mostraban los mismos reflejos de aquellos que intentaron aniquilar guerrillas en el siglo XX, por ejemplo en Cuba durante los años cincuenta o en Vietnam durante los sesenta. No se sometía en unos días un movimiento que se había preparado durante diez años y que contaba con numerosos contingentes de población local. Nunca fue mi propósito aniquilatorios.

En junio de 1994 realicé una visita a Cuba. Ahí, Fidel Castro me comentó que nunca había conocido una guerrilla que capturara la atención internacional como lo había hecho el EZLN. Al mismo tiempo, Fidel me comentó que proponerles el diálogo había sido una decisión muy acertada, pues a la vez que evitó el proceso de aislamiento internacional que en forma acelerada se gestaba sobre México, despejó el panorama electoral; hubiera sido casi imposible -me dijo el comandante- en medio de un combate antiguerrillero, con toda la atención de la prensa nacional e internacional encima, llevar a cabo la elección presidencial en agosto de ese año. Me comentó Fidel que cuando su gobierno enfrentó una guerrilla en Escambray, en la zona centro de Cuba, tardó varios años en terminar con ella, a pesar de que el gobierno revolucionario de Cuba era experto en estrategias guerrilleras. Para acabar con la guerrilla de Escambray, hubo que combatirla durante varios años con efectivos militares que la superaban en una proporción de 100 a uno.

#### **¿Los motivos de Marcos?**

Tendría que reflexionarse en el futuro sobre las razones que llevaron a Marcos a exponer a la

inmolación a los indígenas del EZLN de manera constante. En Ocosingo, Marcos lanzó al ataque a un amplio grupo de milicianos del EZNL pero los dejó solos cuando los cercó el ejército. Muchos se preguntan por qué no utilizó los explosivos que sus fuerzas habían obtenido de la camioneta de Pemex a fines de 1993 para destruir todos los puentes de acceso a esa cabecera municipal y así retrasar la llegada del Ejército. Había que indagar también por qué decidió Marcos atacar en forma frontal el cuartel militar, que si bien estuvo a punto de caer, demandó lanzar a un gran número de indígenas contra un objetivo poderoso. Por último, y de manera especial, habrá que evaluar los motivos por los que Marcos ordenó que la columna que se dirigía a atacar el cuartel saliera de San Cristóbal en grupos compactos bajo el muy alto riesgo de que los emboscaran. En esa columna, por cierto, no iba Marcos. Si no hubo masacre de milicianos fue porque el Ejército se había replegado al cuartel para no arriesgar un ataque contra la población civil.

Una respuesta a estas preguntas asoma en un par de declaraciones *que* Marcos hizo en 1996. Una apareció en el periódico *Reforma* y la otra formó parte de una entrevista con el sociólogo francés Yvon le Bot. Sus palabras en *Reforma* delataban un propósito: "Nosotros salimos el primero de enero realmente a una especie de holocausto simbólico... Decíamos: por supuesto nos van a hacer pedazos"<sup>32</sup>

En la entrevista con Le Bot, Marcos exhibió plenamente esa intención:

Pensábamos que {el gobierno} iba a reaccionar en los términos clásicos de la contrainsurgencia: perseguir a la fuerza armada y neutralizarla, controlar y pasar de su lado a las fuerzas civiles. ..Para eso se preparó la guerra. ..para que si el gobierno echaba a andar esa máquina de muerte, no lo hiciera impunemente. Teníamos que elevar el costo de la sangre indígena. Sí, diciendo que este país estaba asesinando indígenas.<sup>33</sup>

Precisamente, también ahí se ubicaban algunos críticos cuando señalaban que la forma en que salieron los milicianos de San Cristóbal representó una oportunidad para acabar con el grueso del grupo armado y que supuestamente el gobierno desperdició. En este punto, las intenciones de esos críticos parecían coincidir con las reflexiones de Marcos: obtener un holocausto, una masacre de indígenas.

Años después, el General Antonio Riviello me comentó: "Cuánta razón tuvo usted en proceder al cese unilateral del fuego. La persecución y aniquilamiento de los indígenas que conformaban el EZLN le hubiera acarreado un desprestigio imborrable al Estado y al Ejército mexicano, y hubiera sido base para una acusación por crímenes contra la humanidad". ¿Era ése el propósito en el que coincidían los duros del aparato con algunos dirigentes de la guerrilla?

### **¿Bombas contra indígenas armados con rifles de madera?**

Las dos noticias eran falsas; las dos habían sido fabricadas. En febrero de 1994, en la revista *Proceso*, el destacado reportero Carlos Marín describió cómo se había montado la escena del rifle de madera: "...alguien lo colocó junto a un cadáver sin identidad y los fotógrafos de prensa capturaron una imagen que dio la vuelta al mundo: la de un presunto zapatista victimado arteralmente".<sup>34</sup>

A partir del relato de Marín, Raúl Trejo, premio nacional de periodismo, agregó:

Tiempo después se supo que cuando los primeros periodistas llegaron a Ocosingo, la tarde de aquel martes 4 de enero, el cadáver yacía tal y como fue fotografiado, *pero sin el rifle de madera*. Así se comprueba en las primeras gráficas... Damián Dovagemes, fotógrafo de The Associated Press, tomó las gráficas en donde el difunto aparece sin arma alguna. ..Luego se sabía que el muerto no era zapatista, sino locatario del mercado de Ocosingo... Alguien, no se sabe quién, colocó el rifle [de madera] para hacer una composición más dramática. El efecto se consiguió.<sup>35</sup>

Ese mismo domingo 4 de enero, las fuerzas armadas tuvieron que atacar la región montañosa de San Cristóbal. Se utilizó la fuerza aérea, tanto para tareas de reconocimiento como para dispersar con uso de proyectiles a los combatientes del EZLN. Los medios nacionales e internacionales difundieron la noticia de que mediante "bombardeos indiscriminados" se lesionaba a la población civil. Esto elevó internacionalmente la simpatía hacia el EZLN. Pero la noticia era falsa: nunca se utilizaron bombas contra el EZLN. Marco

Levario Turcott relata cómo se fabricó en la prensa la imagen de los supuestos "bombardeos":

El lunes 5 la cabeza principal de *La Jornada* se desplegó así. "Bombardeo al sur de San Cristóbal"... Durante los siguientes días, algunos medios de comunicación propalaban la especie de que los "bombardeos" eran lanzados de manera indiscriminada... Pero la noticia era falsa... pasó mucho tiempo antes de que se diera una dimensión precisa de los acontecimientos... El día 27 de enero algunos periódicos dieron cuenta de una visita hecha por varios reporteros a la zona donde según se habían perpetrado los bombardeos. Invitados por el teniente coronel Pablo Ruiz Martínez, comprobaron, dado que los efectos de un bombardeo son inocultables, que ese ejercicio militar en realidad no había sucedido. En *La Jornada*, mediante una nota publicada en interiores... se escribió lo siguiente: "Los periodistas constataron que durante los enfrentamientos, las casas de la población civil no resultaron dañadas, y que durante los tres días posteriores a los ataques el ejército mexicano resguardó y apoyó el regreso de familias a sus hogares." ...en efecto, no encontraron las evidencias que pudieran respaldar lo que con tanto estruendo difundieron: los bombardeos y la lesión a los derechos humanos en contra de la población civil chiapaneca. En esa ocasión, la prensa no fue tan contundente para desmentir esa falsa información en contraste con la manera en cómo la difundió.<sup>36</sup>

En realidad, como antes se dijo, el EZLN desplegó 2,500 milicianos. Todos ellos llevaban armas, muchas de alto poder. Iban uniformados y utilizaban botas. Marcos incluso alardeó al afirmar que tuvo la capacidad de derribar dos aviones y dos helicópteros. No derribaron ninguno pero tal vez disponían del armamento para hacerlo. Sin duda tuvieron minas y las sembraron. Los intensos combates en el cuartel y en Ocosingo confirmaron que el EZLN tenía una importante capacidad de fuego. Sostener lo contrario tal vez sirviera para ganarle simpatías al grupo armado pero no contribuyó a la verdad histórica.

#### **La del EZLN no fue una guerra justa**

La edición del llamado Órgano Informativo del EZLN, publicado el primero de diciembre de 1993, incluía un editorial. Ahí el EZLN afirmó

que la suya era una guerra justa contra sus enemigos de clase. Algunos consideraban que una guerra era justa cuando las causas que la motivaban lo eran. Sin embargo, la del EZLN no fue una guerra justa porque su dirigencia lanzó a los indígenas a batallas que desde un punto de vista militar no podían ganar. Militarmente, la guerrilla fracasó. Aunque después el EZLN y sus líderes argumentaron que el levantamiento sólo tenía por objetivo que se les escuchara, la verdad fue que ellos mismos habían anunciado que se lanzaban a la guerra para ganar. Su intención declarada fue obtener victorias militares. No alcanzaron ninguna. Sus combatientes demostraron valor. Pero eran pocos para el propósito que se habían planteado y estaban muy mal entrenados militarmente. El error militar de Marcos consistió en llevar a cabo un ataque formal contra el Ejército sin apoyos de otras regiones. Además, dejó descubierto a su personal en Ocosingo. Frente a la buena moral de sus bases, la dirigencia del EZLN diseñó una estrategia equivocada y una pésima táctica militar que los llevó a la derrota. Fue injusto que los dirigentes del EZLN condujeran a los indígenas a una guerra que no tenía mas perspectiva que la derrota. Además, las causas iniciales de las FLN no eran las causas de los indígenas. Qué bueno que después las enarbolaron.

Frente al argumento de que la pobreza justificaba una revuelta, estaba el hecho de que miles de indígenas de La Selva se negaron a aceptar la guerra como medio para resolver su injusta situación. Y a la guerra fueron muchos otros que experimentaban un proceso de franca mejoría económica. Los programas sociales habían permitido avanzar en el mejoramiento de las perspectivas de vida de la población y, sobre todo, habían fortalecido la capacidad de los indígenas para tomar su destino en sus propias manos. Más que la pobreza, la causa del levantamiento estuvo en las circunstancias que convencieron a la dirección del EZLN ya los mandos medios indígenas de que era necesario tomar las armas.

.Si la pobreza hubiera sido la explicación del levantamiento, otras regiones del país también hubieran explotado por esos días. Esto no sucedió. Sin duda, llevando el argumento más lejos, en varias regiones del mundo afectadas *por* el flagelo de la pobreza se registrarían levantamientos permanentes. y regiones pobres existían tanto en los países en desarrollo como en los más desarrollados, tanto en el norte como en el sur.

### **¿Hasta que se levantaron en armas los escuchamos?**

El 6 de enero de 1989 publiqué en el *Diario Oficial de la Federación* 26 resoluciones agrarias. Todas ellas eran a favor de la comunidad de la Selva Lacandona. Apenas habían transcurrido 37 días de mi gobierno y las acciones a favor de la región estaban en marcha. Se ha sostenido que al firmarlas "se cerraba....después de más de doce años la lucha más larga de la población de Las Cañadas en su historia".<sup>37</sup>

Una de las peticiones venía de 1957. La mayoría tenía mas de quince años de solicitadas. Siguieron muchas más acciones a favor de la región.

Carlos Tello ha escrito que la acción de mi gobierno fue sensiblemente distinta a la que hasta entonces se había llevado a cabo en la selva de Chiapas:

Las Cañadas fueron marginadas sin cesar porque sus organizaciones, ahora representadas en la ARIC [Unión de Uniones], rechazaban invariablemente la propuesta de pertenecer a las centrales del PRI. Ese rezago sería corregido por el presidente Carlos Salinas. La zona, con él, habría de recibir por vez primera más recursos -en términos absolutos, aunque no relativos a su población- que las otras dos regiones de la Selva. El signo más inequívoco de los tiempos por venir fue la firma de las resoluciones -veintiséis en total- que Salinas aceleró para remediar los problemas de la tenencia de la tierra que pesaban sobre las Cañadas desde los tiempos del Decreto de la Comunidad Lacandona. Así pues, además de la resolución de tierra, muchas de las obras más importantes (por ejemplo en el ejido de La Sultana) fueron materializadas en tiempos de Salinas: la tienda del ejido, la cancha de basquetbol, la casa de salud, el programa de transporte, el sistema de agua potable. ..Esos beneficios llegaron también, por supuesto, al resto de los ejidos de la zona... Ello sería, retrospectivamente, una de las ironías de la rebelión de las Cañadas.<sup>38</sup>

En esta comunidad, La Sultana, tuvo lugar uno de los hechos más paradójicos en la región. Sus miembros habían prestado un gran apoyo al EZNL desde que apareció en el lugar hacia 1986. Los motivaba el resentimiento generado durante los años de la "lucha por la brecha". Como ocurrió en otras comunidades de la selva, la resolución agraria de 1989 y la respuesta de Solidaridad redujeron considerablemente la militancia de los habitantes de la Sultana en el EZNL. A principios de los años noventa, el lugar enfrentaba la imposibilidad de ampliar el ejido y sufría la restricción de pastar más ganado en la selva. A pesar de estos hechos adversos, a finales de 1993, cuando las comunidades de la región votaron la decisión de ir o no a la guerra, 21 miembros en la Sultana se opusieron; los 67 que votaron a favor expulsaron al resto y quemaron sus casas para que no regresaran. En la batalla de Ocosingo murieron seis habitantes de la Sultana pertenecientes al EZLN. De ellos, dos habían sido favorecidos por la resolución agraria que firmé en 1989: Floriberto López Pérez y el catequista Pedro López García.<sup>39</sup>

### **Los hechos: frente a la pobreza de siglos, en Chiapas, entre 1989 y 1994, se apoyó la organización popular con la mayor proporción de recursos para obras sociales en su historia**

Se esparció el señalamiento de que hasta que se levantaron en armas en 1994 empezó a fluir la respuesta a las justas demandas de los indígenas de Chiapas. Eso era falso. Durante los cinco años anteriores, y mediante recursos que promovían organización, entre 1989 y 1993 la inversión federal en Chiapas, se incrementó en 1000%; es decir, multiplicamos su monto por 10 veces, mucho más que en otros estados.

Hasta antes del conflicto, Chiapas ocupó uno de los primeros sitios entre los estados de la República en términos de obtención de recursos federales. El Programa Nacional de Solidaridad movilizó a favor de Chiapas uno de los presupuestos más elevados a nivel nacional. Desde 1989 el gobierno federal trabajó con enorme dedicación en este estado. En 1994 Chiapas seguía siendo el estado que más recursos recibía para obras sociales.

Además del monto tan elevado de recursos, se modificó la forma como fluyeron, pues mediante ellos se alentaron sus organizaciones y se promovió la formación de miles de comités de Solidaridad.

Durante mi gobierno y antes del levantamiento, de un total de 2,300 expedientes agrarios, se resolvieron 2,078 y se dotaron casi 100,000 hectáreas a familias campesinas. Entre 1989 y 1994 con la participación de los maestros y padres de familia, en Chiapas se rehabilitaron 7,165 escuelas, 167,181 niños recibieron becas, despensas y atención médica. Se apoyaron a 13,554 pasantes. Para la recreación de los alumnos y jóvenes se inauguraron 26 unidades deportivas. Se construyeron cuatro grandes hospitales. Con la participación de médicos, enfermeras y personal hospitalario fueron rehabilitados 194 centros de salud y 80 unidades médicas rurales. Mediante una movilización popular sin precedente, con su organización se llevó agua potable a 473,153 habitantes. Con la organización popular se logró llevar energía eléctrica a 1,379 poblados y 96 colonias populares. Con su propio esfuerzo, los colonos pavimentaron 256,000 metros cuadrados de calles y banquetas en 279 colonias populares del estado. 16,451 familias recibieron las escrituras que legalizaban su vivienda. Se prestó apoyo a 65,238 cafecultores. Fueron financiados 1,170 proyectos para el desarrollo de los pueblos indígenas y se crearon 9,945 empleos. En apoyo del patrimonio cultural, se otorgó financiamiento a 475 proyectos. Con crédito a la palabra se concedieron préstamos a 86,862 campesinos e indígenas. Se crearon 124 cajas solidarias de ahorro. Fueron promovidos 502 proyectos para mujeres en solidaridad. A través de la campaña de reforestación se plantaron casi cuatro millones de árboles. Los Fondos Municipales llegaron a 110 poblaciones, con lo que se logró apoyar la participación popular en 7,372 proyectos. Se construyeron 8,676 kilómetros de caminos, en respuesta a la ancestral demanda por una mejor comunicación entre las comunidades.

Así, durante los seis años de mi gobierno se invirtieron en Chiapas 3,174 millones de pesos para obras sociales (equivalentes a más de mil millones de dólares). En ese período Solidaridad invirtió en Chiapas más fondos federales que en cualquier otro estado de la República; Chiapas fue el estado que se llevó la proporción más alta de todos los recursos federales, seguido por Oaxaca y Guerrero.<sup>4o</sup> Fue el monto y la proporción de recursos más altos canalizados a obras sociales en Chiapas en su historia.

#### **Como candidato y desde la presidencia, promoví acciones a favor de las organizaciones de los indígenas en la Selva Lacandona**

Yo conocía directa y personalmente varios de los procesos organizativos de las comunidades de Chiapas. En los años ochenta, como secretario de Programación y Presupuesto realicé varias giras de trabajo al estado. Durante ellas, dialogué con diversas organizaciones de la región; también participé en las acciones agrarias que se llevaban a cabo para resolver el problema de la regularización de la tierra. En 1988, durante mi campaña presidencial, alenté el registro de su Unión de Uniones como ARIC. El impulso que ellos mismos proponían y que nosotros apoyamos apuntaba más hacia la producción que al reclamo de la escasa tierra disponible. Siempre respetamos sus formas de organización.

En diciembre de 1988, a los ocho días de tomar posesión como presidente de la República, mi primera gira de trabajo fue a la selva de Chiapas. Poco después, el 6 de enero de 1989, publiqué las 26 resoluciones agrarias que resolvían "el conflicto por la brecha" iniciado en 1972 en la Selva Lacandona.

Modificamos la Constitución para establecer el reconocimiento a los pueblos indígenas. La versión original de 1917 no los incluía; ni siquiera programas tan avanzados como el Plan de Ayala de Emiliano Zapata los tomó en cuenta. Simultáneamente, mi gobierno adoptó medidas específicas para detener la deforestación de la selva.

Los retrasos eran ancestrales y resultaba imposible revertir en unos cuantos años la injusticia de siglos. Si embargo, el gobierno buscó sumarse a diversas organizaciones en la solución de sus válidos reclamos. Durante la presidencia, realicé más de dos docenas de giras de trabajo a Chiapas y promoví las organizaciones indígenas mediante una canalización de recursos sin precedente en monto y forma.

#### **Un efecto de Solidaridad: no hubo levantamiento armado en apoyo al EZLN en ningún otro municipio del estado ni en ninguna región del resto de la República**

Un hecho importante fue que durante 1994 no se registraron levantamientos guerrilleros en el resto de

Chiapas ni en ninguna otra región a lo largo del país. 8610 se detectaron algunos movimientos aislados en algunas comunidades de Los Altos chiapanecos, de donde eran originarios algunos miembros del EZLN. También llamó la atención que dentro de la propia zona del conflicto no se dio una participación generalizada, ni mucho menos unánime, a favor del EZLN. La ausencia de apoyos armados en el resto del país confirmó que su dirigencia equivocó su estrategia militar para alcanzar el poder nacional.

El éxito que Solidaridad tenía en el resto del país y en la Selva contribuyó de manera señalada a que la revuelta no consiguiera movilizar a los pobres y a los indígenas ni en otros municipios del estado ni en el resto de la República. Solidaridad tenía cinco años de trabajar en la organización de miles de comités en Chiapas. Sus cuadros organizaron con la misma población proyectos productivos contra la pobreza. Sus fondos llegaron a las comunidades priístas y no priístas, sin distinción de partido o religión. En esas condiciones, se puede afirmar que Solidaridad “le quitó pueblo” al adversario armado. El éxito de Solidaridad motivó la falta de apoyo al EZLN y con ello tal vez contribuyó a que esa organización guerrillera acelerara el levantamiento. Podría decirse, entonces, que Solidaridad provocó que la revuelta no tuviera ninguna probabilidad de extenderse, como deseaban los líderes del EZLN, a nivel nacional.

Es posible que algunos de los recursos de Solidaridad hayan sido utilizados por el EZLN. Se ha comentado que algunos milicianos adquirieron armas con fondos recibidos del programa de crédito a la palabra. Esto le permitió a los adversarios del programa afirmar que Solidaridad era muy “peligroso” y reforzaron su crítica de que su objetivo era sustituir al PRI. La realidad fue diferente. Los créditos a la palabra otorgados por Solidaridad no pedían del participante más que el compromiso verbal de palabra de pagarlos, sin exigir ninguna información sobre el destino que los beneficiados les daban; no obstante su recuperación estaba por arriba del 90%. Además existían mecanismos de vigilancia y auditoría sobre estos créditos. En los apoyos al café, por ejemplo, se tenía un registro computarizado de los beneficiarios y del cumplimiento de los pagos. Lo que pretendió ser una crítica al programa de Solidaridad (en el sentido de que equivocó la estrategia de apoyo a los pobres) en realidad fue una crítica a los miembros del EZLN que incumplieron su palabra. Fueron unos cuantos individuos participantes en el programa los que desviaron los fondos. Solidaridad no financió ni intencionada ni involuntariamente, ninguna iniciativa de guerra.

### **Enero de 1994, el momento de mayor fuerza política del gobierno**

Sin duda, enero de 1994 era el peor momento para declararle la guerra al estado mexicano. En los últimos días de 1993 el gobierno había alcanzado los máximos índices de aprobación social y política. Había una gran cohesión de todos los sectores del país alrededor de la estrategia gubernamental. Además, el gobierno contaba con el respeto y el reconocimiento de otras naciones del mundo. La economía estaba en franca recuperación y, con ella, las expectativas de los grupos medios del país. Los inversionistas se aprestaban a aprovechar las nuevas posibilidades que abría el TLC. En el campo, más de un millón de campesinos habían recibido el título de su tierra en el marco del nuevo artículo 27. Como se demostró antes, los estudios objetivos confirmaban que gracias al liberalismo social el número de mexicanos en condiciones de pobreza había disminuido y que la distribución del ingreso y la riqueza mejoraba.

Es cierto que estas circunstancias favorables que prevalecían en México a fines de 1993 contrastaban con los problemas locales agudizados en la Selva y en las cañadas de Chiapas. Aún así, la mayoría de sus habitantes no se sumó al EZLN ni optó por la guerra. La estrategia de lucha de esas comunidades indígenas no incluía el conflicto armado. Y las políticas sociales impulsadas por el gobierno, como Solidaridad, Procampo, crédito a la palabra, el programa especial de apoyo a cafecultores y los programas regionales en Chiapas abrían una opción no sólo de sobrevivencia sino también de organización y lucha independiente dentro de la arena política.

Una prueba de la solidez institucional fue que la aparición del EZLN no afectó los mercados financieros. En el mes de enero de 1994 se registró la entrada de capitales más grande de la historia del país. Esto nos abrió un espacio de acción muy alentador. Quienes planearon vulnerar el sistema no contaban con que la estabilidad de las instituciones nacionales encontrarla el apoyo de la 'sociedad civil', expresada en sus movilizaciones a favor de la paz ni que los mercados internacionales actuaran a nuestro favor a pesar de la inestabilidad provocada por la guerrilla.

Por otra parte, no debe olvidarse que el levantamiento también había partido de un grupo de origen urbano, derivado de los movimientos guerrilleros de los setenta. ¿Hubo personas o grupos que se montaron en los objetivos de esos movimientos para manipular los tiempos de su aparición? Hasta ahora no se ha confirmado. Pero si los hubo tuvieron que haberse integrado con personas que conocían a fondo estos movimientos, sus miembros y sus prácticas.

### **Noviembre de 1994: una reflexión para mi sucesor**

En noviembre de 1994, ya calificada la elección presidencial y designado el doctor Ernesto Zedillo como presidente electo, tuve una plática con un personaje que habría de ocupar un puesto muy cercano al nuevo Presidente. Le pedí a mi interlocutor que le hiciera llegar al presidente electo mis reflexiones sobre Chiapas. En mis notas privadas conservo el texto de aquella conversación;

Le compartí mi convicción de que el tiempo estaba ahora a favor del nuevo gobierno, pues podía retomar los términos de la negociación que habíamos consolidado en marzo con el EZLN. Ella había probado ser exitosa y planteaba compromisos muy concretos, los cuales se habían venido cumpliendo. También convenía tomar en cuenta que, al final de un año terriblemente complicado, entregaba la responsabilidad presidencial a un gobierno que llegaba con plena legitimidad. Además, a pesar de los hechos violentos, se había logrado acreditar a la política como el medio idóneo para dirimir diferencias. Un hecho especial era que, a través de su participación en las elecciones, la sociedad civil había confirmado su preferencia por la vía pacífica y las urnas. Le insistí que el EZLN se encuentra dividido internamente y hacía tiempo que la atención nacional ya no estaba puesta en ellos. En el equipo del nuevo gobierno había personas que conocían a fondo y activamente la situación en Chiapas y del EZLN, como Esteban Moctezuma, quien se había sentado en la mesa de mi gabinete cuando dábamos seguimiento a las decisiones sobre Chiapas, junto con el Comisionado para la Paz, Jorge Madrazo. Le comenté que estaba dadas condiciones muy favorables para concluir el conflicto digna y pacíficamente. La oportunidad estaba ahí. Pero también le expuse con franqueza que desde mi punto de vista, la negociación exigía rapidez, ya que en Las Cañadas la situación se complicaba: al resquebrajamiento de la vida comunitaria y la fractura del movimiento social indígena se sumaba el deterioro en sus condiciones de vida y el predominio de actitudes autoritarias de las elites indígenas con mando en el EZLN. A esto se agregaba el hecho de que las tensiones sociales en el resto del estado crecían y obligaba a alcanzar pronto una paz justa, pues de otra manera había enormes riesgos de violencia en todo Chiapas. Quise recordarle que cuando se dejaba latente la existencia de un grupo armado, siempre se observaba en otros países el surgimiento de grupos paramilitares que pretendían combatirlos al margen de la ley y cometiendo actos terribles. Además, se daban enormes presiones para elevar el gasto militar. Los más riesgosos era que entre los vecinos del norte del país hubiera un estímulo creciente para brindar lo que ellos llamaban asesoría y entrenamiento, y que no escondía otra cosa que su pretensión de penetrar nuestras fuerza armadas y de invocar inestabilidad para alentar su intervención. Por eso le insistí que la permanencia de un movimiento armado dentro de nuestras fronteras representaba riesgos a nuestra soberanía y no era acicate para el avance democrático. Finalmente, le expresé mi deseo ferviente de no dejar pasar la oportunidad inédita que tenían para resolver pronto el conflicto de manera justa y pacífica.

Consideré indispensable hacerle llegar esta reflexión al presidente electo Zedillo, pues los riesgos de dejar latente el conflicto en Chiapas iban más allá del sufrimiento infligido a los indígenas y la posibilidad de una guerra civil en el estado. 41 Además, mi gobierno le había entregado al nuevo presidente un mapa detallado de la zona: en él se identificaban las más de seiscientas comunidades de Las Cañadas, cada una con la indicación precisa de los habitantes a favor del EZLN y lo que estaban dispuesto a una acción social y política independiente pero ajena a la guerra.

De no resolverse el conflicto con la ventaja del tiempo a favor de la administración que se iniciaba, se corría el riesgo de que la presencia de una guerrilla armada impulsara fanatismos en tiempos ávidos de moderación. El elogio de las armas era el aliento a la antipolítica y al fundamentalismo. También podría erosionarse el avance democrático, al estimular el asambleísmo y el gobierno por consulta permanente. El simplismo político que se alentaba podía convertirse en caldo de cultivo para caudillismos. La vía guerrillera como sustituto de la organización popular era la insensatez nostálgica Y. generaba obstáculos a la democracia

ya la justicia para los pobres y por los pobres.

### **¿Habría actuado de otra forma?**

Hoy, en la perspectiva, sigo convencido de que en 1994, ante el conflicto de Chiapas, se hizo lo correcto. Creo que el tiempo ha confirmado que ofrecer la amnistía y el cese unilateral del fuego fue una decisión acertada. Evitamos la contrainsurgencia y la represión. Pudimos continuar la atención a las justas demandas de los indígenas. Además, la elección presidencial pudo celebrarse de manera pacífica y ordenada, hecho importante si recordamos que en México esa elección tradicionalmente había sido un acontecimiento lleno de riesgos.

Hoy, tras la experiencia, ¿haría algo distinto? La respuesta es, en lo esencial, no. Si acaso, en lo instrumental, pondría más cuidado en el control de las acciones, para evitar efectos como los que provocó la figura del comisionado Camacho. Reitero que su desempeño en la negociación fue eficaz. El problema estuvo en algunas conductas que reflejaron su frustración y que nada tenían que ver con su propósito de alcanzar la paz. Sin duda, lamento haberle concedido márgenes tan holgados de acción a Manuel Camacho, comisionado para la Paz, sin ver que su comportamiento no correspondía a la confianza que le dispensaba. Admito que fue un error de mi parte.

Más allá de sus aspectos circunstanciales, el levantamiento de Chiapas, mezclaba las justas demandas de indígenas maltratados durante años con las estrategias y objetivos de una guerrilla urbana y cuyo verdadero enemigo era el gobierno y el programa de reformas que se habían llevado a cabo. Sin embargo, ese movimiento no era el enemigo verdadero, pues más allá de sus demandas iniciales, en muchos aspectos teníamos objetivos compatibles: mejorar la distribución del ingreso, fortalecer la soberanía de México y crear condiciones para un avance democrático del siglo XXI y no de corte decimonónico. Lo hecho entre 1988 y 1994 iba en la dirección de decir: basta a la concentración del ingreso, basta a la injusticia, basta a los grupos tradicionales de poder, basta a una relación inadecuada con el exterior. Hacia allá estaban orientadas las reformas que emprendimos. Paradójicamente los "bastas" del EZLN tenían también esos fines, y ellos pretendieron avanzar en su consecución mediante la resistencia a nuestros cambios.

El año 1994 se inició con la perspectiva de una guerra de clases en Chiapas y la polarización del país entre las justas demandas indígenas y el reclamo por la ley y el orden. En realidad, algunos factores propiciaron que Chiapas fuera el pretexto para revivir una descarnada lucha política interna. Debe recordarse que en los años anteriores el gobierno a mi cargo había empezado a cambiar las formas de disputar espacios de poder y de defender privilegios. Los efectos de las reformas empezaban a minar las viejas formas de control político y los intereses afectados comenzaron a reaccionar cada vez con mayor fiereza.

En este contexto se dio la interrupción de la guerrilla. Y en ese clima ocurrieron los asesinatos, desgracias en sí y por sí, pero que además generaron las tremendas complicaciones que acarrea la necesidad de conducir el proceso sucesorio, los tiempos políticos para la elección y la toma de posesión.

Todo esto modificó radicalmente el escenario: de un horizonte tan promisorio como el que podíamos vislumbrar hacia la última semana de noviembre de 1993, viramos a un entorno de incertidumbre y dolor hacia la última semana de marzo de 1994. ¿Quién o quienes indujeron ese giro dramático? ¿Quién o quiénes estaban interesados en detener aquel proceso? O simplemente, ¿quién o quiénes antepusieron sus ambiciones sin importar los efectos terribles que sus actos generaban en el país? Todos tenemos la obligación de contribuir de manera responsable y objetiva a responder estas preguntas.

Yo sugiero buscar en los intereses afectados por las reformas el origen de muchos de los problemas que vivimos en 1994. Nada de lo que sucedió en México desde entonces es ajeno a la tremenda disputa por el poder que se desencadenó en los dos momentos culminantes de noviembre de 1993, llamados a consolidar las reformas en curso: desde fuera, la ratificación del Tratado de Libre Comercio y, al interior, la candidatura presidencial de Colosio, el político más comprometido con la reforma del poder.

### Posdata: una reflexión independiente

A fines de 1996 el gobierno enfrentó en México una nueva guerrilla, el EPR. Por esos días Héctor Aguilar Camín, un distinguido historiador, escribió sobre el atractivo de la guerrilla y sus riesgos:

La violencia política tiene buena prensa en México. La historia patria tiene a celebrar héroes incendiados y rebeldes justicieros. Los encuentra más honorables y honorables que a los constructores pacíficos. Un porcentaje todavía alto de mexicanos cree que las leyes no deben obedecerse si son injustas (si les parecen injustas). A partir de la declaración de guerra del EZLN hemos visto a buena parte de nuestro políticos y periodistas, clérigos e intelectuales, defender con ardor esa violencia como justa, explicable, respetable, y aun como fundadora de civilidad democrática: lo paradójico es que son esas mismas porciones de la opinión pública y la sociedad civil las que dicen estar comprometidas con la construcción ¡ya!, sin dilaciones, de un sistema democrático que no tolere impunidades ni excepciones ante la ley; No entiendo como alguien puede aspirar a construir un sistema democrático, fundado en el respeto y la igualdad ante la ley, creyendo al mismo tiempo que la violencia guerrillera puede ser democrática y que la ley debe obligar a todos, menos a quienes tengan razones para rebelarse. La idea de que la violencia política, y la guerra en particular, tiene como causa directa y suficiente la pobreza, subyace en muchas de las argumentaciones en torno al carácter justiciero, comprensible y aún indispensable de esa violencia. Es una idea por su mayor parte falsa, creo yo, pero convincente, y ha prosperado hasta volverse un idesafiable lugar común... Lo cierto es que la pobreza no ha sido nunca causa suficiente de violencia política que es la guerrilla, núcleo de tantos fracasos totales de la historia Latinoamérica, y asunto que requiere una larga incubación ideológica, militar y territorial. Si la pobreza produjera guerrillas, habría 40 millones de mexicanos guerrilleros, y el país habría estado levantado en arman ininterrumpidamente desde su fundación. La guerrilla no hubiera podido triunfar en Cuba, uno de los países menos pobres de la América Latina de la época. Tampoco habrían existido guerrilla en la Argentina o el Uruguay, donde se dieron, sin embargo, algunas de sus expresiones más radicales. Las guerrillas hubieran triunfado arrolladoramente, en cambio, en Brasil o Bolivia, Guatemala o Perú, EL Salvador o México, donde había enormes cantidades de pobres a punto de insurrección guerrillera. No fue así. Lo que demuestran abundantemente los movimientos guerrilleros de las últimas décadas es que siempre pesaron más en ellos la convicción ideológicas y la voluntad política de pequeños grupos, a menudo impulsados desde una capital solidaria... La ideología y la voluntad son las causas eficiente, directas, específicas de los movimientos guerrilleros, no la pobreza, que puede ser sólo un entorno propicio, como lo fueron para el EZLN las comunidades de Las Cañadas chiapanecas. No es con la pobreza con quien hay que lidiar para diluir las guerrillas en México, sino con la ideología encapuchada en el EZLN y descarnada en el EPR. Hay una dimensión intelectual, periodística e ideológica en esta violencia mucho más esencial a su propagación que la pobreza. Son esas fosilizaciones teóricas encarnadas en hombres dispuestos a jugarse la vida por ellas, lo que hay que combatir, empezando por nombrarlas y reconocerlas con las armas de la crítica y la memoria. La película de horror y guerra sucia que movimientos similares pueden traer ya la vimos en México una vez, en los setenta. Hay que evitar que se proyecte de nuevo... lo que la historia reciente nos enseña es que no hay guerrilla buena, que ninguna guerrilla ha traído a nuestro continente solución alguna. No han sido surtidores de utopías realizadas sino de utopías al revés, larguísimos caminos de sangre y represión para llegar finalmente a la búsqueda ansiosa de lo que empezaron rechazando: las vías políticas, la paz, la gradualidad y los acuerdos democráticos.<sup>42</sup>

1. Había información gubernamental que confirmaba el origen de! FLN y el EZLN. No difería de varios textos publicados. Entre otros, María del Carmen Legorreta, *Religión, política y guerrilla en Las Cañadas de la Selva Lacandona*, México: Cal y Arena, 1998, Parte m. I. Womack Ir., *Rebellion in Chiapas*, New York: The New Press, 1999, Lectura 14. B. de la Grange y M. Rico, *Marcos, la genial impostura*, México: Aguilar, 1997, Segunda Parte. Sobre la llegada de Marcos en 1983, el relato está basado en los testimonios orales de ex miembros de! EZLN que lo confirman. citados en Ma del Carmen Legorreta, op. cit., pp. 180-181.
2. . Ma del Carmen Legorreta, op. cit., p 189.
3. Ibid., p. 207, 214. También B. de la Grange y M. Rico lo confirmaron: "El EZLN había llegado a su apogeo en 1988", op. cit., p. 199.
4. Descrito en Ibid., pp. 159-165.

5. Véase John Womack Jr., op. cit., Parte I.
6. El detalle de este trabajo de organización y lucha en la región de Las Cañadas está documentado, entre otros, en Carlos Tello, *La Rebelión de las Cañadas*, México: Cal y Arena, 1995. Ma. del Carmen Legorreta, op. cit., Parte m. J. Womack Jr., op. cit., Lectura 14.
7. Para el detalle del proceso de organización véase M. del Carmen Legorreta, op. cit. *John Womack Jr.*, op. cit.
8. Ma. del Carmen Legorreta, op. cit., p. 84.
9. Ibid.
10. *Proceso*, febrero 21 de 1994.
11. *Proceso*, junio 7 de 1993.
12. *Proceso*, agosto 23 de 1993.
13. *Proceso*, septiembre 13 de 1993.
14. Esto se ve reforzado por el comentario de un dirigente indígena hecho después de la declaración gubernamental de cese al fuego: "Yo creo que nadie hubiera podido predecir que ésa iba a ser la respuesta del gobierno. Si lo hubiéramos sabido, no hubiéramos pasado las noches de angustia e insomnio que tuvimos durante todo el año de 1993". En Ma del Carmen Legorreta, op. cit., p. 260, nota.
15. En C. Tello, op. cit, p. 169.
16. Las cartas están reproducidas en *Proceso*, abril 12 y abril 19 de 1993.
17. *Crónica del Gobierno de Carlos Salinas de Gortari, Sexto año*, op. cit., p. 47.
18. EN julio de 1997 el ex jefe de la zona militar en Chiapas durante el levantamiento dio una entrevista a la Revista Proceso donde afirmaba que en 1993 me había informado "día a día" de la existencia de la guerrilla. Su afirmación es falsa. Nunca recibí en acuerdo a ningún militar excepto el Secretario de la Defensa Nacional Y cuando en septiembre de 1993 recorri la zona de Guadalupe Tepeyac, el jefe de la zona iba en mi comitiva y nunca se acercó para expresarme preocupación alguna, ni para alertarme de su existencia. Tampoco se le informó al jefe del estado Mayor Presidencial cuando se preparaba esa gira. Además, no deja de ser sorprendente su afirmación de que " paso a paso seguimos los movimientos del grupo rebelde" pues no se entiende entonces que el Cuartel hubiera quedado desprotegido el primero de enero de 1994. Sólo recibí a comandantes militares en Chiapas y otras regiones del país durante 1994 y siempre acompañados del Secretario de la Defensa Nacional.
19. Reproducido en *Proceso*, enero 10 de 1994.
20. Véase el testimonio de un ejidatario de Patathé sobre los problemas que generaban los bautizos que realizaba Marcos, en Ma Del Carmen Legorreta, op. cit., p. 217.
21. Citado en B. de la Grange y M. Rico, op. cit., p. 221.
22. Ma del Carmen Legorreta, op. cit., p. 262.
23. Ejidatario de Patathé citado en Ma del Carmen Legorreta, op. cit., p. 87.
24. La estimación de 1988 proviene de Ma del Carmen Legorreta; la estimación de 1993 referencia de La sultana es de Carlos Tello.
25. Los testimonios de milicianos que comprueban la división están reproducidos en B. De la Grange y M. Rico. op. cit. en Ma. del Carmen Legorreta. op. cit. y en John Womack Jr.. op. cit.
26. Como ejemplo puede citarse el caso de La Sultana. la más zapatista de las comunidad de Las Cañadas. donde a finales de 1993 votaron para ir a la guerra: 67 a favor. 21 en contra divididos, la mayoría expulsó a la minoría, quemando sus casas. Véase J. Womack Jr.. op. ..Lectura 11.
27. Citado en Ma. Del Carmen Legorreta, op. Cit., pp. 221, 225. Caxlán es palabra tzeltal sinónimo de ladino en español.
28. Testimonios de indígenas ex militantes. se encuentran en Ma del Carmen Legorreta. op. cit., pp. 211-235.
29. Citado en M. del Carmen Legorreta. op. cit. pp. 240-241.
30. Ma del Carmen Legorreta, op. cit., p. 235. Ma del Carmen Legorreta trabajó entre 1985 y 1996 como asesora de la Unión de Uniones de la Selva Lacandona.
31. Milenio, enero 3 de 2000.
32. *Reforma*, junio 28 de 1996.
33. Yvon Le Bot, op. cit., p.213.
34. *Proceso*, febrero 28 de 1994.
35. R. Trejo, *Chiapas, la comunicación enmascarada*, México: Diana, 1994, pp. 27-28.
36. M. Levario Turcott. *Chiapas. La guerra en el papel*. México: Cal y Arena. 1999. pp. 82- 85. El 6 de

enero, la portada de *La Jornada* fue: "Bombardeos, pánico, éxodo." Para el día 13. *La Jornada* había elevado considerablemente sus ventas a 164,000 ejemplares diarios. más de cinco veces su circulación normal. Ibid.

37. M.' del Carmen Legorreta, op cit., p. 200.
38. C. Tello. *La Rebelión de las Cañadas*, op. cit, pp. 120-122.
39. Véase el detalle de La Sultana en *John Womack Jr.. Rebellion in Chiapas*, op. cit.. pp. 277-284.
40. Los datos vienen de *Solidaridad, seis años de trabajos*. México, Programa Nacional de Solidaridad, 1994.
41. Por eso me parecieron inadecuadas, por decir lo menos, las expresiones de Zedillo al final de su gobierno. Durante una gira en España, Zedillo declaró contra el EZLN: "Si no regresan a diálogo, es un asunto muy menor. Cuando utilicé el recurso de la amenaza de la represión –y la verdad me funcionó muy bien- se sentaron (los zapatistas) a negociar, pero al cabo de unos meses se les olvidó y se levantaron de la mesa de negociación". *La Jornada*, febrero 1 e 2000.

## **EL MAGNICIDIO DE DONALDO COLOSIO, MARTIR DE LA DEMOCRACIA. EL SUSTITUTO.**

Éstas son las líneas más tristes de este libro. La tarde del 23 de marzo de 1994 me encontraba en el salón Vicente Guerrero de la oficina principal de Los Pinos en una reunión con campesinos. El acto concluyó aproximadamente a las 7:30 de la noche. Al salir del salón, me aguardaban junto a la puerta el jefe del Estado Mayor presidencial, general Arturo Cardona y el jefe de la Oficina de la Presidencia, José Córdoba. Me abordaron de inmediato para darme una noticia terrible: durante un acto de su campaña electoral en la ciudad de Tijuana, Baja California, Donaldo Colosio había sufrido un atentado. Me dijeron que estaba herido de bala y que lo habían trasladado a un hospital. Sus palabras me produjeron una turbación profunda.

Traté de reponerme. Pregunté sobre su estado de salud. Me respondieron que esperaban noticias sobre su evolución. Subí a mi oficina. Ahí llamé por la red al doctor Enrique Wolpert, subsecretario de Salud. Le pedí que se trasladara urgentemente a Tijuana en compañía del mejor especialista. Wolpert tenía estrecha relación con Luis Donaldo.

Más tarde empezó a llegar información sobre Colosio. Era muy preocupante, pues confirmaba que su estado era de suma gravedad. Tenía la esperanza de que los conocimientos de Wolpert ayudaran a salvarlo.

Llamé por la red al secretario de Gobernación, Jorge Carpizo, quien se encontraba en su oficina, acompañado del Procurador General de la República, Diego Valadés. Hablé con Carpizo y con Valadés y en ese momento le di instrucciones al Procurador General de que se trasladara de inmediato a Tijuana para tratar de averiguar lo que sucedía. Después busqué al gobernador de Baja California, Ernesto Ruffó. No se encontraba en el estado.

La angustia crecía. Continué informándome sobre el estado de salud de Colosio. En el hospital, los médicos luchaban por salvarle la vida. Las noticias no eran alentadoras. Al mismo tiempo, llegaban a Los Pinos miembros de mi gabinete y legisladores del PRI. Empecé a dialogar con algunos de ellos. En ese momento, llegó a mi despacho el doctor Ernesto Zedillo, quien había informado a Córdoba sobre el atentado contra Colosio. En presencia de Zedillo pedí que me comunicaran con Manlio Fabio Beltrones, gobernador de Sonora, estado vecino al lugar de la tragedia. El atentado se había cometido contra un sonorenses distinguido. Le pedí al gobernador Beltrones que se trasladara desde Hermosillo al lugar de los hechos para completar la información sobre los acontecimientos.

Hablé por teléfono varias veces con Liébano Sáenz, secretario de Información y Propaganda del PRI. Sáenz, uno de los colaboradores más cercanos a Colosio, se encontraba en Tijuana; fue él quien le avisó a Zedillo del atentado. Le pregunté sobre la calidad del equipo médico que atendía a Colosio y sobre la situación de su esposa, la señora Diana Laura Riojas, quien estaba a su lado en el hospital. Sus palabras me confirmaban la gravedad del momento. Liébano Sáenz tuvo la amarga responsabilidad de anunciar al país el deceso de Colosio.

En mi agenda oficial de esa noche estaba prevista la recepción oficial del primer ministro de Canadá. Había sido programada para las 8 de la noche en el salón Adolfo López Mateos de Los Pinos. Tuve que recibirlo, pues ya se encontraba en la residencia. Junto con él, me dirigí al salón donde se habían congregado decenas de funcionarios, empresarios e intelectuales. Se anunció la cancelación de la cena que teníamos programada. Despedimos de mano a cada uno de los asistentes. Regresé con el Primer Ministro a la residencia, y me despedí de él. Luego me trasladé a mi oficina. Ahí, a las 22:10 horas, me comunicaron que Donaldo Colosio había fallecido.

Me entristecí profundamente. Me resultaba muy difícil, casi imposible, contener mis sentimientos de tristeza y de dolor. Solo tuve unos instantes para tratar de asimilar el hecho dramático, pues en medio de la consternación y la angustia se empezaba a gestar una crisis mayúscula. Habían llegado más miembros del gabinete y del PRI. Querían encontrar una explicación sobre lo que acontecía. En sus expresiones había dolor y rabia por el cobarde asesinato.

**La nación agraviada por el magnicidio del héroe civil**

Di un mensaje a la nación para compartir el dolor por la ausencia de Donaldo Colosio. Afirmé que se había perdido a un hombre que tenía como mérito fundamental haber contribuido pacíficamente a la grandeza de la patria.

Declaré el 24 de marzo día de luto nacional y dispuse el izamiento de la bandera nacional a media asta en señal de duelo.

Enseguida recibí a los miembros del PRI. Compartimos nuestro estupor y dolor. Todos exigíamos saber la verdad sobre lo acontecido. Entre ellos estaba un colaborador muy cercano de Colosio, hombre de todas sus confianzas y afectos, Santiago Oñate. Era un abogado distinguido y honorable. Le propuse coordinar la investigación sobre la muerte de Colosio. Era indispensable que una tarea tan delicada se realizara con la mayor seriedad y credibilidad. No hubo objeción a mi propuesta. Acordamos reunirnos en la sede del PRI a la mañana siguiente para rendir homenaje a Colosio.

De repente, un oficial me comunicó que el ex presidente Luis Echeverría se encontraba en el salón Morelos, en la planta baja de la oficina. Bajé de inmediato. Me expresó su pena. Sin esperar más, me propuso que el relevo de Colosio fuera, según sus palabras, "alguien que no hubiera tenido que ver nada". Se manifestó a favor de mi colaborador Emilio Gamboa, secretario de Comunicaciones y Transportes. Me sorprendió mucho su propuesta, en medio del luto. Ahí concluí la conversación.

### **El gobierno enfrenta la tensión política y financiera. La estabilidad en riesgo**

Regresé a mi oficina. Durante la medianoche tuve que celebrar una reunión de emergencia del gabinete económico. La crisis nacional provocada por el magnicidio de Colosio anticipaba un desequilibrio cambiario en las primeras horas de la mañana. En la reunión evaluamos varias propuestas. Había que evitar que la consternación nacional provocara el pánico cambiario. Se sugirió cerrar los bancos y los mercados financieros mientras se tenía un poco más de claridad sobre lo acontecido; se planteó también, entre otras cosas, recurrir a medidas de control directo. Todas las propuestas presentaban grandes riesgos, pues si no eran adecuadamente comprendidas podían exacerbar los problemas que buscaban evitar. Sin embargo, ya casi al amanecer, se decidió que los mercados se sumaran al luto que embargaba al país. Como ya dije, yo había resuelto declarar un día de luto nacional. Por ese motivo, los bancos y la bolsa permanecerían cerrados ese día jueves y tal vez el día siguiente. Buscábamos llegar al feriado de fin de semana: no sabíamos qué podía suceder, pero después de lo ocurrido en Tijuana esperábamos lo peor. Teníamos sólo unas horas de margen para evitar un derrumbe cambiario por el impacto de la tragedia.

El país estaba en riesgo de una crisis nacional. Los mexicanos se encontraban consternados por la tragedia. Además, conforme pasaban los minutos, aparecían señales de tensión en el área política, ante la incertidumbre provocada por la trágica ausencia del candidato del PRI a la presidencia de la República. Muy pronto las pasiones políticas se desataron, algunos miembros intentaron imponer al relevo de Colosio, con riesgo de provocar una ruptura en el PRI. Además, mis colaboradores más cercanos del área económica me seguían alertando de la amenaza de un pánico financiero y cambiario. La posibilidad de una crisis económica se consolidaba. A pesar del desconsuelo que en esos momentos me embargaba, tenía que hacer frente a estos conflictos potenciales. Cualquiera que hubiese sido el motivo para atentar contra Colosio, el resultado político podía ser la intolerancia, la regresión de la apertura política conseguida, la amenaza a las libertades y la imposibilidad de realizar una elección presidencial democrática. Se podía endurecer la vida política del país.

Mientras tanto, en Tijuana, el Procurador General, Diego Valadés, habló con Ernesto Ruffo, gobernador de Baja California, ya para entonces de regreso en su estado. El asesino material había sido detenido en el lugar de los hechos. Valadés le dijo al gobernador que, dada la magnitud del atentado y debido a la suspicacia que pesaba sobre los cuerpos de la procuraduría local, la PGR realizaría la investigación del caso: las indagaciones tendrían carácter federal. El procurador Valadés me informó que Ruffo no manifestó ningún inconveniente y accedió a su planteamiento.

### **El desconsuelo personal**

Durante la noche del 23 de marzo y en la madrugada del día siguiente creció el dolor por la ausencia del amigo y la rabia ante el crimen traidor. No pude conciliar el sueño. Un desconsuelo profundo me oprimía el pecho. Sólo un esfuerzo enorme me permitió contener el llanto. En mi mente golpeaban pensamientos que eran preguntas sin respuesta: ¿por qué Donaldo?, ¿por qué atentar contra él?, ¿por qué causar tanto dolor?, ¿por qué ya no estaba el amigo ni el colaborador ni el candidato?, ¿quién fue?, ¿qué hacer? Intenté reponerme. Mis pensamientos iban desde los más directos hasta los más descabellados. Sin embargo, sólo atinaban a aumentar

mi angustia personal, íntima. Me propuse no contagiar al país ni a los colaboradores con mi desánimo profundo ni descuidar mi responsabilidad frente a los acontecimientos políticos y económicos que amenazaban agravarse ante este hecho terrible y dramático.

En la madrugada del día 24 regresó el doctor Wolpert. En el vuelo hacia Tijuana había recibido la noticia del fallecimiento de Colosio. Al llegar a esa ciudad se trasladó al hospital. Conversó con los doctores y retornó a la ciudad de México. De inmediato vino a verme. Me informó que Donaldo Colosio había sido atendido por médicos muy calificados que habían hecho todo lo humanamente posible por salvarle la vida.

Ese jueves 24, a las ocho de la mañana, recibí en el hangar presidencial a la señora Diana Laura Riojas de Colosio. Yo había dispuesto que un avión de la presidencia la trasladara de Tijuana a la capital. Traía el féretro de su esposo, mi amigo Donaldo. Junto a mí, en el hangar presidencial, estaba el doctor Zedillo. Al subir al avión a expresarle mi pésame, me inundó un dolor agudo. Ella estaba profundamente triste, pero mostraba una gran entereza. En el avión venía, entre otros, Liébano Sáenz. Descendimos del avión y salimos del hangar Presidencial hacia la sede del PRI. Viajamos en mi automóvil, junto con mi esposa. Le comenté a la señora Colosio que la noche anterior, durante la reunión con los dirigentes del PRI, había solicitado que Santiago Oñate se hiciera cargo de la investigación. La viuda expresó su reconocimiento y aprecio por Oñate; sin embargo, me pidió que la fiscalía especial la encabezara el ministro de la Suprema Corte de Justicia de la nación, Miguel Montes. Me hizo ver que Montes también era un abogado muy cercano a Colosio. Acepté de inmediato.

Al llegar a la sede del PRI, descendimos del automóvil y nos trasladamos a un pequeño salón. Pasé a rendirle homenaje a Donaldo Colosio. Hice una guardia de honor junto a su cuerpo. Al final del acto, varios grupos de priístas de algunas zonas populares expresaban su dolor e irritación, y gritaban consignas contra Manuel Camacho. Me acerqué a ellos para serenarlos y los saludé de mano. Después me despedí de Diana Laura.

El pueblo se volcó en el auditorio del PRI para rendir homenaje a Colosio. Miles de personas desfilaron ante su féretro para expresar su cariño. También dirigentes del PRI, miembros de partidos de oposición, todos los candidatos presidenciales, la sociedad civil, los comités de Solidaridad. Fue un duelo popular y nacional. También asistieron los ex presidentes de México. Cuando el ex presidente Echeverría concluyó su guardia ante el féretro, y antes de abandonar el estrado, se volvió hacia la gente. Levantó un brazo y gritó el lema de su campaña electoral en 1970: "y he dicho: arriba y adelante con la revolución mexicana." Fue un hecho inusitado.

Poco después conversé con Miguel Montes quien aceptó ser el fiscal; le ofrecí todo el apoyo a su investigación, y reiteré el respeto absoluto a su total autonomía. Ese día publiqué en el Diario Oficial el decreto para crear la Subprocuraduría Especial encargada de investigar el homicidio de Colosio. Montes solicitó licencia temporal en la Suprema Corte y asumió su nueva responsabilidad.

### **Decisiones para evitar la inestabilidad económica**

Regresé a Los Pinos. Tuve que recibir al Primer Ministro de Canadá para las conversaciones oficiales; también a otros dignatarios internacionales con quienes, con mucha antelación, se habían previsto reuniones. Para evitar la crisis económica, esa noche realizamos una reunión extraordinaria del mecanismo de concertación económica, el Pacto. Así ratificamos los términos de la última concertación, realizada en enero, horas después del levantamiento de Chiapas. En la reunión se reiteró un compromiso del gobierno federal: mantener el tipo de cambio del peso frente al dólar dentro de los márgenes de flotación establecidos originalmente. Ese mismo día, en Washington, el presidente Clinton y el secretario del Tesoro Bentsen hicieron público el mecanismo que habíamos integrado durante 1993: una línea extraordinaria de apoyo financiero por 6,000 millones de dólares para respaldar la estabilidad de nuestra moneda. Ese día también se anunció el ingreso de México a la OCDE, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, una de las organizaciones más importantes del mundo; era otro mensaje de respaldo a nuestro país en momentos tan difíciles.

El viernes 25 de marzo, durante las primeras horas, los mercados tuvieron un retroceso de más de 4%. Era una caída muy drástica. La ratificación del Pacto la noche anterior, el anuncio del apoyo financiero de la Tesorería de Estados Unidos y el ingreso a la OCDE permitieron que la bolsa de valores permaneciera estable al cierre. Sin embargo, ese día salieron del país mil millones de dólares de reservas internacionales. Se había iniciado la salida de capitales más severa de toda mi administración. Parecía que el país se encaminaba a la crisis cambiaria.

Como lo habíamos anunciado, los bancos no abrieron el día 24. Sin embargo, los valores mexicanos sí cotizaron en los mercados internacionales. Empezaron a bajar. Un hecho poco destacado en esos momentos trágicos, pero que tendría fuertes repercusiones en el resto del año, fue que la economía nacional resintió el inicio del proceso de alzas en las tasas de interés de la Reserva Federal de los Estados Unidos. En unos meses prácticamente se duplicaron. Esa alza ejerció una atracción de los recursos financieros de todo el mundo hacia los Estados Unidos. En México, ese efecto de atracción se multiplicó con la incertidumbre provocada por el cobarde asesinato de Colosio.

### **La lucha por el poder: pretensiones de imponer al sustituto**

La tarde del viernes 25 de marzo me trasladé a Magdalena de Kino, Sonora, la tierra natal de Colosio. Su familia había decidido que ahí se realizara el sepelio. Fui recibido por el padre de Colosio, don Luis Colosio Fernández y por su hermano, Víctor Colosio Murrieta. De inmediato me dirigí a la tumba de Donaldo y realicé una guardia de honor. Después estuve en el hogar de la familia Colosio con su padre, su madre, sus hermanas y su hermano Víctor.

En el vuelo de regreso de Sonora a la capital de la República supe que durante ese viernes, mientras se llevaba a cabo el sepelio de Colosio, varios miembros del PRI habían firmado una carta para exigir que el PRI se pronunciara por un candidato sustituto. Los encabezaba un legislador que había sido miembro del gabinete del ex presidente Echeverría: el diputado Augusto Gómez Villanueva. Ahora la propuesta no era a favor de Emilio Gamboa, sino del presidente del Partido, Fernando Ortiz Arana. Los acontecimientos políticos se desencadenaban aceleradamente.

Durante el vuelo conversé con diversos dirigentes del PRI; habían asistido al acto luctuoso y los invité a regresar conmigo. Entre ellos estaba uno de los miembros del equipo de Colosio, José Luis Soberanes. Lo llamé a conversar en mi privado del avión y ahí me expresó sin reservas sus inquietudes: se sumaba a la propuesta del legislador echeverrista. Entonces, sin haberse mencionado antes a Ernesto Zedillo, expresó que se oponía a que fuera el candidato sustituto de Colosio. La ofensiva política para apoderarse de la postulación no había esperado ni al entierro. La lucha por el poder dentro del PRI había estallado. Tenía que actuar de inmediato.

### **El magnicidio ocurrió cuando ya estaban impedidos los miembros del gabinete y los gobernadores para la postulación**

El candidato sustituto tenía que cumplir, en primer lugar, los requisitos establecidos por nuestra Constitución. El artículo 82 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos establecía los requisitos para ser Presidente de la República:

- I. Ser ciudadano mexicano por nacimiento, en pleno goce de sus derechos, e hijo de padres mexicanos por nacimiento;<sup>1</sup>
- II. Tener 35 años cumplidos al tiempo de la elección;
- III. Haber residido en el país durante todo el año anterior al día de la elección;
- IV. No pertenecer al estado eclesiástico ni ser ministro de algún culto;
- V. No estar en servicio activo, en caso de pertenecer al Ejército, seis meses antes del día de la elección;
- VI. No ser secretario o subsecretario de Estado, jefe o secretario general de Departamento Administrativo, Procurador General de la República, ni Gobernador de algún Estado, a menos que se separe de su puesto seis meses antes del día de la elección y
- VII. No estar comprendido en alguna de las causas de incapacidad establecidas en el artículo 83.

El artículo 83, por su parte, determinaba:

El Presidente entrará a ejercer su encargo el 1º de diciembre y durará en él seis años. El ciudadano que haya desempeñado el cargo de presidente de la República, electo popularmente, o con el carácter de interino, provisional o sustituto, en ningún caso y por ningún motivo podrá volver a desempeñar ese puesto

Las limitaciones que imponía la Constitución al momento del magnicidio redujeron las opciones para que el PRI postulara al candidato sustituto. La fecha de la elección presidencial estaba fijada para el 21 de agosto de 1994. La restricción que imponía la moción VI del artículo 82 se había iniciado el 21 de febrero. Por esta razón, a fines de marzo ningún miembro de mi gabinete y ningún gobernador podría ser candidato a la presidencia de la República. El PRI sólo podría postular como su candidato a un militante que cumpliera los requisitos constitucionales.

Decidí considerar todas las opciones legalmente viables. Había dos: en primer lugar, promover una reforma constitucional para cambiar la restricción del artículo 82 que impedía postular a los miembros del gabinete ya los gobernadores (pues ninguno se había separado de su puesto seis meses antes de la fecha de la elección). El PRI tenía prácticamente la mayoría en el Congreso federal y en los Congresos estatales para modificar por sí solo la Constitución.

El proceso de reforma constitucional está precisado en el artículo 135; exigía varios pasos: convocar a un período extraordinario de sesiones del Congreso; someter la iniciativa a una de las dos Cámaras y turnarla a las Comisiones respectivas para su aprobación; de ahí someterla al pleno de sesiones para su debate; una vez aprobada con las dos terceras partes de los votos, turnarla a la otra Cámara para un proceso similar. Aprobada en ambas Cámaras, la reforma tenía que ser sometida a las 31 legislaturas locales para su debate y aprobación por la mayoría de ellas. Finalmente, el Congreso de la Unión debía verificar esos pasos para luego enviar la reforma para ser publicada por el Presidente de la República y el secretario de Gobernación en el Diario Oficial de la federación.

Antes de iniciar este delicado y largo proceso, consulté primero a legisladores y gobernadores de mi partido: me hicieron saber que ante el pesar y el coraje por la muerte de Colosio no podía asegurarse el voto de los legisladores a favor de una reforma ad hominem, es decir, con dedicatoria a la persona que resultara postulada. Me comentaron que entre los legisladores que promovían a un sustituto, se había corrido la consigna de que, en caso de que esta iniciativa de reforma fuera sometida a su consideración, simplemente abandonarían el salón de sesiones para que no hubiera quórum. En las legislaturas locales se percibía la misma actitud. Hablé también con el dirigente nacional del PAN Carlos Castillo Peraza. Me dijo que su partido no avalaría la reforma.

La segunda opción consistía en posponer la fecha de la elección al mes de octubre y así evitar el impedimento constitucional de secretarios y gobernadores. Esta alternativa requería una reforma legal, con menos inconvenientes que la constitucional. Sin embargo, el secretario de Gobernación me hizo ver que aplazar la elección hasta octubre impediría la instalación del nuevo Congreso en noviembre y la entrega de la responsabilidad constitucional al nuevo gobierno, prevista para el primero de diciembre. Sus palabras fueron contundentes. Cambiar la fecha de la elección presidencial era poner en riesgo los plazos constitucionales.

### **Las opciones**

Las opciones se redujeron en esos momentos críticos pues no podían ser candidato ni los secretarios de Estado ni los subsecretarios ni los gobernadores. El perfil del candidato tenía que llenar las cualidades que había considerado para postular a Colosio.

Me propuse escuchar cuidadosamente diversas opiniones. Al día siguiente del sepelio, el sábado 26 de marzo, empecé muy temprano con el expresidente Miguel de la Madrid. Lo invité para conocer su opinión sobre el candidato relevista. Con mucha delicadeza, se expresó a favor de Francisco Rojas, el Director de Petróleos Mexicanos. Después me dediqué a escuchar a diversos miembros del gabinete, gobernadores y dirigentes del PRI, como María de los Angeles Moreno, Beatriz Paredes, Jorge de la Vega, Patricio Chirinos, Otto Granados, Carlos Hank, Fernando Solana, José Francisco Ruiz Massieu, Rubén Figueroa; también recibí a intelectuales como Héctor Aguilar, a miembros del equipo de Colosio como Santiago Oñate, José Luis Soberanes, Liébano Sáenz; asimismo, a Francisco Rojas.

El domingo 27 y el lunes 28 continué escuchando a dirigentes y miembros del Partido. Me visitaron, entre otros, Humberto Lugo Gil, Silvia Hernández y Eduardo Robledo. El lunes a las 11 de la mañana recibí al secretario de la Defensa Nacional. Poco después, al doctor Ernesto Zedillo.

A continuación me visitó el presidente del PRI, Fernando Ortiz Arana, a quien habían querido postular horas antes algunos miembros del Partido, con el echeverrista Gómez Villanueva a la cabeza. Pero Ortiz Arana me hizo saber que él no contendría por la candidatura; pues consideró que siendo el presidente del Partido sentaría un precedente totalmente adverso al PRI si quien lo encabezaba era también el candidato; reconoció su actitud y le pedí que lo hiciera del conocimiento público, a lo que accedió con gran solidaridad. Él era quien más partidarios tenía, en las filas importantes de ciertas estructuras del Partido, para su posible candidatura. La actitud de Fernando Ortiz Arana fue esencial para mantener la unidad del Partido y para la postulación de quien resultó candidato sustituto.

En esos momentos aciagos destacaron tres personalidades que cumplían las disposiciones constitucionales: Francisco Rojas Gutiérrez, director general de Pemex, Pedro Joaquín Coldwell, secretario general del PRI y Ernesto Zedillo Ponce de León, Coordinador General de la Campaña de Colosio.

Los tres habían ocupado con distinción responsabilidades en el gabinete presidencial; los tres habían desempeñado puestos en la dirigencia en el PRI. Francisco Rojas era mi amigo cercano, de honestidad ejemplar y eficiente servidor público. Mostró firmeza y talento para realizar la reforma integral de Pemex. Pedro Joaquín tenía una fina sensibilidad política y había alta capacidad de gobierno en su natal Quintana Roo. Su hombría de bien destacaba por encima de muchos. Ernesto Zedillo había sido seleccionado por Colosio para coordinar la campaña.

El lunes 28 de marzo el país perdió 1, 154 millones de dólares en reservas internacionales. No podía continuar la incertidumbre política y económica que generaba la ausencia de candidato del PRI.

### **La postulación de Zedillo a la candidatura presidencial**

El martes 29 de marzo el PRI postuló como candidato sustituto a Ernesto Zedillo Ponce de León. .

Para fines de abril, con el candidato sustituto del PRI ya en campaña, frenamos los nuevos intentos de grupos internos por apoderarse de la candidatura del PRI.

El día de la postulación de Zedillo - martes 29 - y el siguiente, miércoles 30, salieron del país 1,231 millones de dólares. Jueves y viernes los bancos permanecieron cerrados por las celebraciones de la semana santa. El lunes 4 de abril se esperaba que amainara la tormenta. No fue así. Ese día salieron otros 708 millones de dólares. La sangría continuó hasta el 21 de abril. En total, durante esos aciagos días de fines de marzo y todo abril de 1994 el país perdió 10,387 millones de dólares de reservas internacionales.<sup>2</sup> El magnicidio de Colosio había puesto al país al borde del colapso cambiario.

La pérdida de reservas obedecía al momento político y era muy poco lo que podíamos intentar. Sin embargo, en esos días Pedro Aspe se propuso utilizar en toda su dimensión el enorme capital de credibilidad que había conseguido acumular durante cinco años, a través de su consistente trabajo como secretario de Hacienda. Aspe no dudó en utilizar su capital político: inició un conjunto integral de acciones, que unidas a una política monetaria más restrictiva instrumentada por el Banco de México, desembocaron en un aumento sustancial de las tasas nominales de interés. Esto, a su vez, trajo un aumento muy importante en las tasas reales. A pesar del enorme riesgo que enfrentábamos, para finales de abril la estrategia funcionó y volvió la calma a los mercados cambiarios financieros mexicanos. Con su prestigio y talento, Aspe consiguió frenar la especulación cambiaria.

La de aquellos días fue la crisis política y financiera más grande y la más peligrosa del sexenio. Se montó sobre la tristeza que nos embargaba. Fue uno de los momentos más dramáticos y delicados en los últimos setenta años del país. Sin embargo, en lo personal representó la situación más angustiosa y abrumadora de toda mi vida política pues llegó precedida de la muerte de Donald Colosio, mi amigo entrañable.

Marzo fue un mes aciago. Después de la tragedia, mi Gobierno vivió una zozobra permanente. Para la nación, la muerte de Colosio truncó la posibilidad de consolidar el proyecto de cambio que él y muchos otros mexicanos habíamos intentado promover.

### **La mecánica de la postulación de Ernesto Zedillo**

La mañana del lunes 28 de marzo le pedí al doctor Ernesto Zedillo que conversara con el general Antonio Riviello, secretario de la Defensa Nacional. Yo tenía la preocupación de que dentro de las fuerzas armadas pudiera existir un resentimiento contra la eventual candidatura de Zedillo. ¿Por qué? Durante su gestión como secretario de Educación Pública se habían publicado nuevos libros de texto; la redacción preliminar de los libros de historia ofendió a ciertos sectores del ejército, pues en ellos se hablaba de la responsabilidad de las fuerzas armadas en los acontecimientos del 2 de octubre de 1968. La conversación, según me informó luego el secretario de la Defensa, había sido muy cordial. Poco después recibí a Zedillo en un salón de la residencia Miguel Alemán de Los Pinos. En la sala contigua se encontraba Manlio Fabio Beltrones. Como sabía de la relación de Beltrones con diversos grupos del PRI, le pedí a Zedillo que me relatará frente al

governador su diálogo con el general Riviello.

Inmediatamente después invité a Zedillo a conversar a solas. Entonces le hice saber que al día siguiente el PRI lo postularía como su candidato. Tengo que reconocer que no pude compartírselo con la emoción y el entusiasmo que acompañó esa circunstancia con Donaldo Colosio. El abatimiento por la ausencia de Donaldo me lo impidió. El doctor Zedillo me escuchó. Su reacción, al principio, me pareció de sorpresa. De inmediato se recuperó. Me dijo que estaba dispuesto, que tenía el ánimo y que mantendría las banderas de Colosio. Su entusiasmo aumentaba conforme me hacía esos comentarios. Me pareció que en esa emoción que se exaltaba a cada paso había una mezcla de sorpresa y de aspiración finalmente consumada. Su actitud me confirmó que él sí se había asumido como uno de los precandidatos que el PRI consideró durante 1993. Sin embargo, mi falta de emoción al transmitirle la noticia pudo haberle generado una serie de malentendidos y resentimientos.

Momentos después regresé con Manlio Fabio Beltrones. Le habían entregado un video que alguien le había enviado a José Carreño, mi jefe de prensa. Era un fragmento de un noticiero de televisión de finales de noviembre de 1993. Se mostraba el momento en que Donaldo Colosio designó al doctor Zedillo como coordinador de campaña. Las elogiosas palabras con que Colosio se refería a Zedillo eran contundentes. Quien quiera que le haya entregado ese video a Carreño quería recordar el respeto y la confianza de Colosio hacia Zedillo, cuando menos en noviembre de 1993.

Me despedí del nuevo candidato. Le pedí que estuviera atento a los acontecimientos del día siguiente por la mañana. Hubo, esta vez, efusividad de su parte. Yo me mostré cálido, aunque sin perder mi desconsuelo y consternación.

Reunidos los elementos para la decisión, esa noche conversé con varios gobernadores. Les comenté que nos reuniríamos con los distintos sectores del Partido al día siguiente. Era indispensable que los gobernadores se mantuvieran cohesionados frente a lo que vendría, les dije sin adelantarles los términos de la decisión. Respondieron con lealtad.

La mañana del martes 29 de marzo, muy temprano, conversé a solas en mi despacho con Fidel Velázquez. Analizamos la situación y él me expresó con total apertura su punto de vista. En mis notas personales tengo registrado lo que don Fidel me dijo en aquella ocasión:

Usted sabe que nuestro candidato siempre fue el licenciado Colosio. Ante su terrible ausencia, quiero decirle que con quien el movimiento obrero ha tenido diálogo más abierto y franco, a quien le tenemos confianza porque nunca nos ha engañado con lo que nos ha ofrecido, y quien puede garantizar que el país no volverá a vivir una devaluación traumática, que es lo que más perjudica los salarios de los obreros, es el doctor Pedro Aspe. Nuestro apoyo es para él.

Ante una posición tan franca, tuve que explicarle a don Fidel que Aspe era mi secretario de Hacienda y estaba impedido por la limitación constitucional; también le hice saber que el mismo Aspe me había notificado - le dije - que no contendría por una candidatura que requiriera modificar la Constitución. Le comenté entonces que en unos momentos más nos reuniríamos con el Comité Ejecutivo Nacional del PRI y con todos los gobernadores del Partido. Le hice notar que compartía su interés por evitar una devaluación, y que quien mejor conocía la manera de evitarla - por tratarse de un economista distinguido y que además había trabajado con el mismo Aspe - era Ernesto Zedillo. Le pedí su apoyo a la candidatura y me lo dio sin condiciones. Don Fidel fue el otro factor determinante para asegurar la postulación de Zedillo.

Esa mañana había convocado en el despacho de la residencia presidencial de Los Pinos al Comité Ejecutivo Nacional del PRI y a todos los gobernadores de extracción priista. Ahí reunidos les pedí su opinión sobre el sustituto de Donaldo Colosio. Antes de que alguno se manifestara, el gobernador de Sonora, Beltrones, pidió que se escuchara y viera un video que consideraba de gran importancia: era el video que le entregó el jefe de prensa. Luego de verlo, la respuesta a favor de Zedillo fue inmediata. "Más claro ni el agua", se adelantó a decir Fidel Velázquez. A continuación les pedí a todos su opinión sobre la manera de formalizar su postulación. Se decidió sostener el método establecido en los estatutos: la emisión de una convocatoria y la selección controlada por el Comité Ejecutivo Nacional; era un método que en las condiciones de crispación política del país, consideré muy sensato, pues evitaba el riesgo de que las divisiones internas se expresaran fuera del Partido.<sup>3</sup> Una vez de acuerdo, los asistentes partieron a la sede del Partido a hacer pública la decisión. Ese 29 de marzo de 1994, el PRI postuló a Ernesto Zedillo como el candidato sustituto de Donaldo Colosio Murrieta.

El PRI postuló al doctor Zedillo en circunstancias muy difíciles: en condiciones de luto nacional, tras la muerte de Colosio; en medio de una gran tensión política, dada la ambición dentro de algunos grupos del PRI, de imponer al sustituto; y, por si fuera poco, bajo una enorme tensión financiera. La nueva candidatura no consiguió detener la fuga de capitales. La crisis se agudizó con un anuncio del EZLN: se retiraba de los acuerdos alcanzados para la paz en Chiapas. Pero a pesar de estas graves y delicadas circunstancias se pudo controlar la crisis política que había provocado el magnicidio. No era un logro menor mantener la unidad interna del PRI y construir el consenso necesario para tener candidato sustituto a los pocos días del terrible crimen.

Tuve que movilizarme para consolidar la candidatura de Zedillo. Al dirigente del PRI, Ortiz Arana, se le promovió como líder del senado. Para su relevo en el PRI, impulsé a Ignacio Pichardo Pagaza, ex gobernador del Estado de México. A José Francisco Ruiz Massieu lo invité a responsabilizarse de la secretaría general del Partido - había sido uno de sus mayores anhelos y aportaba un claro compromiso con las reformas emprendidas por mi gobierno -. Varios ex gobernadores fueron incorporados al PRI. Además, se publicó una carta de apoyo a Zedillo, firmada por los miembros más prominentes del Partido. Fue necesario desplegar un intenso trabajo político para consolidar la candidatura de Zedillo al interior del PRI.

Santiago Oñate pasó a ser el jefe de la oficina de la Presidencia en sustitución de José Córdoba, quien fue designado representante de México en el BID. En los primeros días de febrero, al regresar de la gira internacional de Davos, había señalado las prioridades de mi gobierno para el resto del año, así como a los responsables de su cumplimiento: encauzar por la vía del diálogo el conflicto en Chiapas, lo que era responsabilidad del comisionado para la Paz; realizar una elección presidencial transparente y creíble, democrática y participativa, responsabilidad del Secretario de Gobernación; mantener la estabilidad de la economía, responsabilidad del secretario de Hacienda. El trabajo colegiado de gabinetes se redujo en consecuencia. La asesoría y preparación de los trabajos en las secretarías técnicas de los gabinetes era la responsabilidad de José Córdoba. Cuando Córdoba me propuso retirarse a actividades privadas le respondí que en abril, cuando entrara en vigor la autonomía del Banco de México, él podría hacerse responsable de la transferencia al gobierno federal de varios fideicomisos a cargo del banco. Su cercanía con el doctor Zedillo lo llevó finalmente al BID, donde una vez electo dejó de ser funcionario del gobierno de México para convertirse en funcionario internacional.

Apoyé como sustituto para la candidatura al hombre que, según creí en ese momento, Donaldo Colosio hubiera apoyado. Lo hice pensando en el país: el nuevo candidato debía contar con cualidades para conducir los cambios políticos, garantizar la estabilidad económica y financiera y elevar el nivel de vida de los mexicanos. Nos inclinamos por un hombre con conocimiento y experiencia en materia económica y no por algunos de los que contaban con mayor experiencia política. Eso no significaba ignorar que sin conducción política no había posibilidad de desarrollar una buena política económica. Se consideró que el desempeño en las tareas del gabinete presidencial siempre le daban a un secretario de Estado la formación necesaria para desarrollar una acción política de alto nivel.

### **Zedillo: la formación de un candidato que tuvo importantes oportunidades para prepararse para la presidencia de la República**

A uno de los presidentes mexicanos más reconocidos por su agudeza política, Adolfo Ruiz Cortines, le preguntaron alguna vez cómo se prepara un ciudadano para ser presidente de la República; la respuesta de don Adolfo fue: "No hay escuela. Se aprende siendo". Sin embargo, hay experiencias que preparan a un político para esa responsabilidad.

Durante los años que colaboró en mi gabinete, el doctor Zedillo mostró una actitud sensata, de equilibrio ante los efectos que el poder puede producir en quienes lo ejercen. Además, era particularmente estricto (y aun severo) en lo relativo al uso de los recursos públicos. Se sabía que no le temblaba el pulso para tomar decisiones. En las giras, su personalidad tenía un buen impacto entre la gente. Su entusiasmo hacia el Programa Solidaridad y por la tarea educativa hablaba de un genuino interés en la organización popular como método para resolver los retos sociales.

El doctor Zedillo había tenido tantas o más oportunidades de prepararse para acceder a la primera magistratura del país que las que tuvieron otros presidentes mexicanos. Sobran ejemplos, Zedillo se desempeñó dentro del sector público por más tiempo que el ex presidente José López Portillo y fue miembro del gabinete con rango de secretario de Estado por más años que el ex presidente Miguel de la Madrid. Sus comparecencias

ante el Congreso de la Unión, experiencia inigualable que exige dialogar y negociar con las diversas fuerzas políticas representadas por los partidos políticos, eran de verdad excepcionales. Zedillo sumó más comparecencias ante el pleno de la Cámara de Diputados que las que como secretarios acumularon José López Portillo y Miguel de la Madrid, juntos. Esto le permitió sostener largas horas de diálogo y negociación con legisladores del PRI y de la oposición. Ahí mostró capacidad para el debate, respeto al Poder Legislativo, firmeza en la defensa del desempeño del Presidente de la República y convicción y compromiso con mi programa de gobierno.

Durante cinco años, el doctor Zedillo fungió como miembro de mi gabinete: tres años como Secretario de Programación y Presupuesto y dos como Secretario de Educación Pública. Durante ese tiempo Zedillo adquirió un conocimiento integral de la situación económica y social del país. Participaba intensa y decididamente en los debates, tanto del gabinete económico como del gabinete social. Durante los acuerdos que regularmente sostenía conmigo me expresaba con claridad sus puntos de vista. Siempre lo hacía de manera informada y analítica. Mostraba conocimiento y sensibilidad sobre los diversos temas.

El doctor Zedillo creció con los puestos y las responsabilidades que le encargué. Las distintas posiciones que ocupó durante esos cinco años le permitieron un muy intenso fogueo político. En la titularidad de la secretaria de Programación y Presupuesto (responsabilidad que habíamos tenido antes Miguel de la Madrid, Pedro Aspe y yo) tuvo que negociar la distribución de los recursos presupuestales con cada uno de los titulares del gabinete y de las entidades paraestatales, así como con cada uno de los gobernadores del país, entre los cuales varios habían surgido de la oposición. Además, efectuó un intenso trabajo con las clientelas políticas de todos los miembros del gabinete, pues el secretario de Programación tenía que organizar la distribución de los escasos recursos que se asignaban a proyectos alternativos. Como representante gubernamental en las negociaciones del Pacto para la Estabilidad Económica, el doctor Zedillo mantuvo un amplio diálogo con las dirigencias obreras. En ese foro también negoció con las dirigencias campesinas y las empresariales.

Como secretario de Programación y Presupuesto, entre diciembre de 1988 y diciembre de 1991, Zedillo fue un firme y convencido promotor y corresponsable de la estrategia económica. Para mí resultaba central que quien asumiera la responsabilidad de encabezar al PRI en la contienda electoral, tuviera capacidad para la negociación política y para conducir la economía, de tal manera que el país avanzara en el cambio político y no volviera a padecer los descalabros cambiarlos que tanto habían afectado a los mexicanos en el pasado. La reforma política, los proyectos sociales de organización popular y la estabilidad económica representaban la vía por la que habíamos trabajado con tanta dedicación a lo largo de seis años de gobierno. El perfil del candidato debía garantizar avance político, estabilidad económica y bienestar para los mexicanos. Era primordial que el futuro Presidente respetara y alentara las nuevas organizaciones populares. Y este último fue el factor decisivo para determinar la candidatura de Zedillo.

Durante las horas tensas que acontecieron a la decisión, recordé la mañana del 2 de enero de 1992, cuando le comuniqué al doctor Zedillo que sería secretario de Educación Pública. En mis notas conservo la siguiente reflexión: "Le dije a Ernesto Zedillo de su nuevo cargo. Le confirmé claramente que su gestión en SPP había sido muy buena. Su reacción fue de gran entusiasmo. Me dio mucho gusto". Recordé también que, a partir de aquel 1992, ya como Secretario de Educación Pública, Zedillo condujo con acierto la enorme reforma educativa que mi gobierno alentó. El 27 de marzo y el 12 de junio de 1993 apunté en mi cuaderno de notas:

Zedillo va muy bien. Puede ser el mejor secretario de Educación Pública del país en mucho tiempo. Está haciendo lo que se debe hacer... Estoy muy contento con el trabajo que está desarrollando Zedillo en la Secretaría. Si se queda algunos años más, podría hacer la reforma educativa más importante del país, aun mayor que la de Vasconcelos.

A partir de su responsabilidad como titular de la Secretaría de Educación Pública, Zedillo tuvo que realizar un intenso proceso de negociación con una de las organizaciones sindicales más grandes y combativas de América Latina: el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE). Lo hizo en el marco de una de las reformas educativas más profundas en la historia del país; esa reforma exigió revisar las condiciones de trabajo de los maestros y obligó a dar un delicado paso hacia la descentralización educativa.

Como secretario de Estado, el doctor Zedillo puso un especial cuidado en el impacto de las decisiones económicas sobre el desarrollo de los acontecimientos. En junio de 1989, cuando intentamos precisar el momento oportuno para renegociar el Pacto, Zedillo advirtió en reunión de gabinete sobre la inconveniencia de anunciar una nueva negociación que implicara modificaciones de los precios públicos de la electricidad cuando estaba por realizarse la elección estatal en Baja California. En mayo de 1991, también en gabinete económico,

Zedillo insistió en que se introdujera de inmediato la extensión del régimen de zona libre en Baja California; adujo que Ernesto Ruffo, el panista que había ganado la elección de gobernador, pretendía arrebatarle esa demanda al PRI. En las reuniones de gabinete económico, Zedillo insistía en analizar las circunstancias políticas que podían entorpecer o dificultar las decisiones económicas. Sin duda siempre tenía presente el factor político para plantear sus recomendaciones y propuestas.

Durante los acuerdos que celebré con Zedillo en su calidad de secretario de Estado, él me entregaba notas que aún conservo; en ellas proponía acciones para fortalecer al PRI, y hacía consideraciones sobre sus finanzas y otros aspectos específicos. Esto le permitió a Zedillo construir una cercana relación con el entonces dirigente nacional del PRI, Donald Colosio. Incluso, prácticamente, se encargaba de coordinar las acciones del partido en su tierra adoptiva, Baja California, para detener, según él mismo me dijo, la consolidación del gobierno del PAN en ese estado del país. También esa función le facilitó el acercamiento con Colosio.

El doctor Zedillo había hecho público su compromiso con el liberalismo social. En 1992 la prensa recogió una declaración llena de convicción y firmeza de Zedillo:

El liberalismo social fortalece nuestra soberanía, al promover una interrelación económica con el exterior que mantiene intacta nuestra independencia política... El liberalismo social es palanca de nuestra transformación.

Su vinculación con el programa de Solidaridad había sido completa. En su arranque, el programa se ubicó dentro de la SPP, cuyo titular, Zedillo, lo apoyó y promovió. Con su entusiasmo, Solidaridad alcanzó su plena instrumentación.

En los momentos de mayor tensión que siguieron a la muerte de Donald, cuando enfrentábamos los apremios para evitar que la crisis se saliera de control, un cercano colaborador me hizo ver tres cualidades del doctor Zedillo que resultaron oportunas para despejarle el camino hacia la candidatura: aprende rápido - me dijo -; suple la inexperiencia con su inteligencia y es un ser humano noble. Esa misma persona me hizo ver también el principal defecto de Zedillo: tiene problemas con su origen, me dijo, y eso lo hace un hombre rencoroso. En aquel momento esto último no me pareció relevante.<sup>4</sup>

### **Zedillo tuvo responsabilidades que le permitieron conocer la situación política y económica del país , acceso a la información más relevante y oportuna de la situación financiera**

Como miembro del gabinete, el doctor Zedillo conoció, debatió y promovió con precisión y detalle la estrategia económica y de desarrollo general. Fue el responsable de integrar el Plan Nacional de Desarrollo y de presentarlo a la Nación en 1989. Además, participó en todos los debates del más alto nivel sobre la estrategia económica, los procesos de privatización y el TLC.

En 1994, ya como candidato, Zedillo tuvo acceso a la información económica más detallada. Durante ese año, su cercanía con José Córdoba y su entrañable amistad con el subsecretario de Hacienda Guillermo Ortiz, le permitieron conocer los aspectos económicos de ese difícil año. Tuve conocimiento de que durante 1994, y especialmente conforme se acercaba la toma de posesión del doctor Zedillo, el subsecretario Ortiz se reunía con él para comentarle sobre los aspectos más relevantes de la situación financiera del país. <sup>5</sup> No me pareció que fuera una deslealtad del subsecretario Ortiz con el secretario Aspe, pues yo sabía de la estrecha relación de Ortiz con Zedillo.

En septiembre de 1994 se realizó una nueva negociación del Pacto Económico. En esa ocasión, lo digo sin ánimo de soslayar responsabilidades, la participación de mi gobierno tuvo un complemento, pues decidí proponerle al presidente electo que él y su equipo participaran en los aspectos principales del nuevo Pacto. Lo consideré necesario, pues sus resultados incidirían sobre todo en el inicio del gobierno entrante. Ese Pacto era una responsabilidad de mi gobierno, pero accedimos a que el resultado de la negociación de septiembre conociera ya las prioridades del futuro Presidente.

### **Colaboradores cercanos a Zedillo, informados de la situación económica y financiera del país**

En el círculo más cercano del presidente electo aparecieron tres funcionarios que habían tenido

responsabilidades del más alto nivel en el sector financiero de mi gobierno: Guillermo Ortiz, que como subsecretario de Hacienda había presidido el Comité de Privatización de la Banca, también fue el responsable del seguimiento de los Tesobonos y de la supervisión bancaria; Óscar Espinosa, Director de Nafinsa, quien pasó a ser el secretario de Finanzas del PRI durante la campaña de Zedillo, conocía muy bien la situación financiera de ese banco de desarrollo y del financiamiento del gobierno federal; José Angel Gurría, quien fue subsecretario en Hacienda y más tarde director del Banco de Comercio Exterior, también conocía todos los aspectos de la banca de desarrollo y del financiamiento gubernamental. Los dos últimos acompañaron a Zedillo durante su campaña. A partir del primero de diciembre de 1994, los tres pasaron a formar parte del gabinete del Presidente Zedillo, en funciones de la más alta responsabilidad.

En abril de 1994, la integración de los candidatos del PRI a diputados y senadores al Congreso de la Unión quedó a cargo del candidato Zedillo. Así había sido siempre. Respeté esa tradición. Por eso el líder de la Cámara de Diputados en noviembre de 1994 (con la responsabilidad de instalar el nuevo Congreso, de recibir mi último informe y de encabezar la ceremonia de la toma de posesión del nuevo Presidente) fue el señor Roque Villanueva. La prensa publicó que el presidente Zedillo se refería a Roque Villanueva como su brother. El control del Congreso a partir de noviembre de 1994 ya estaba en manos de la nueva administración. Un hecho singular confirmó el ascendiente del nuevo gobierno sobre el Congreso a partir de esta fecha. A finales de mi administración, le comenté al presidente electo que estaba por enviar a la nueva cámara de Diputados una iniciativa para poner en el lugar de honor de las paredes de la Cámara, donde están inscritos en letras de oro los nombres de algunos mexicanos distinguidos, el nombre de Luis Donald Colosio. Zedillo me comentó que eso era inconveniente y se prestaría a malas interpretaciones. Me hizo sentir claramente que no sería aprobado. Me desanimó. Esa iniciativa permaneció en el archivo del Director Jurídico de la Presidencia, Rubén Valdés.

De acuerdo al mandato constitucional, el 1 de diciembre de 1994 en las sede del Congreso de la Unión y en solemne ceremonia entregué la responsabilidad del poder ejecutivo al nuevo presidente de la República, Ernesto Zedillo Ponce de León. Cumplí así con la obligación democrática de transmitir de manera legal y pacífica el más alto honor al que puede aspirar un mexicano.

1. Unos meses antes había promovido una iniciativa de reforma a esa fracción constitucional, para eliminar esta restricción contra mexicanos cuyos padres hubieran nacido fuera del país. Como se verá más adelante, se reformó la Constitución y la nueva fracción entró en vigor a partir de diciembre de 1999.
2. Los datos, día a día, de las reservas internacionales de 1994 están contenidos en Banco de México, Informe Anual 1994, pp. 192-199. Durante enero, en medio del levantamiento de Chiapas, entraron 1,415 millones de dólares; hasta el 11 de febrero entraron otros 2,765 millones. En total 4,180 millones de dólares. A pesar del conflicto chiapaneco, el país seguía recibiendo dólares. A partir del 12 de febrero, la entrada de divisas se frenó por el alza de las tasas de interés de la Tesorería de los Estados Unidos.
3. Mi secretario particular, Juan Rebolledo, joven notablemente talentoso y eficaz, registró los pormenores de esa reunión. Le pedí que conservara una minuta y así lo hizo.
4. Tiempo después un ex colaborador mío me dijo: "Debías de haber releído a Gregorio Marañón, En Tiberio, historia de un resentimiento. Marañón escribió que el triunfo, lejos de curar al resentido, lo empeora, y es una de las razones de la violencia vengativa que el resentido ejerce cuando alcanza el poder. De ahí la importancia que el resentimiento ha tenido en la historia".
5. Se ha publicado también que en octubre de ese año Ortiz le entregó un estudio a Zedillo donde le proponía que al inicio de su gobierno se devaluara el peso. Reforma, mayo 18 de 1995.

## EL “CLIMA POLITICO”

En las naciones donde ha ocurrido un magnicidio, la opinión pública generalmente ha puesto en duda las versiones de la autoridad sobre sus responsables y motivos. El magnicidio de Colosio fue objeto de un escepticismo similar. Sin embargo, y como se verá más adelante, esa desconfianza fue alimentada a partir de 1995 por una campaña dirigida desde el Estado con el doble propósito de afectarme directamente y disminuir la importancia de una figura como Colosio. Se sumaron a esta empresa la ambición y el resentimiento de algunos ex colaboradores de Donald. El efecto combinado fue terrible. Para mí desde luego, pero sobre todo para México y su vida institucional.

Entre los elementos empleados para promover la duda y la desconfianza en los hechos que llegaron al magnicidio, destacaron los siguientes supuestos:

- Que Camacho se resistió a asumir con disciplina partidista la postulación de Colosio en noviembre de 1993, porque lo había engañado haciéndole creer que él sería el candidato.
- Que el 10 de enero de 1994, tras el levantamiento de Chiapas, el gobierno lesionó la imagen y la presencia de Colosio, al anunciar el nombramiento de Camacho como comisionado para la Paz el mismo día en que el candidato iniciaba su campaña.
- Que la designación del comisionado formó parte de un proyecto para hacer de Camacho un candidato sustituto de Colosio.
- Que los excesos autopromocionales de Camacho provocaron más tarde un rompimiento entre Colosio y Salinas; la prueba central de ese hecho sería el discurso del candidato el 6 de marzo de 1994. La carta enviada por Ernesto Zedillo a Donald Colosio el 19 de marzo confirmaría ese rompimiento.
- Que entre las pruebas de que yo deseaba imponer a Camacho como sustituto de Colosio está el hecho de que el 27 de marzo yo supuestamente le exigí a la viuda de Donald una carta para exonerar al ex regente de las responsabilidades que los más cercanos colaboradores del candidato le imputaban en la tragedia.
- Que desde la presidencia de la República se orquestó una maniobra en los medios de comunicación para devaluar la campaña presidencial de Colosio y exaltar el desempeño del comisionado Camacho.
- Que la candidatura de Colosio no representaba otra cosa que mi reelección en 1994 y/o una vía para lograr materialmente ese propósito en el año 2000. Que al deslindarse Colosio de este solapado propósito sobrevino la ruptura.
- Que la investigación sobre el homicidio fue manipulada desde sus primeras etapas para ocultar el supuesto crimen de Estado; esta versión fue filtrada por quienes en realidad torcieron de manera deliberada la investigación a partir de 1995, como se mostrará más adelante.

Cada uno de estos supuestos merece un análisis que los ponga en evidencia. Forman parte, con otros más, de un método que en los estudios de comunicación se conoce como inducción del ánimo social.

Esclarecer esos infundios no tiene sólo un propósito personal. Es indispensable porque al hacerlo se aclaran algunos factores que han concurrido a generar el proceso de inducción de la opinión pública que afectó en el último lustro del siglo el tejido social de nuestra nación. La tarea de restablecer la convivencia republicana sobre bases constructivas obliga a que todos contribuyamos a elucidar los hechos comprometidos con la verdad.

### **1) *El supuesto de que Camacho tenía prometida la candidatura a la presidencia.***

En el clima de confusión y debilitamiento institucional que México padecía a finales de los noventa, parecía imposible un análisis sereno sobre la sucesión presidencial de 1994. En ese ambiente, se divulgaron explicaciones superficiales que se presentaban como reflexiones analíticas. Libros y revistas que se ocuparon del asunto recibieron una considerable respuesta comercial; era claro que la gente deseaba contar con más elementos para comprender la situación en que se encontraban la sociedad y el país tras la crisis de 1995. Pero en términos generales esas publicaciones sólo contribuyeron a esconder la verdad y enrarecer el ambiente. Al público se le informaba poco y se le confundía mucho.

Proliferaron los trivializadores de la historia. Algunos actuaron por interés político; otros por meta incapacidad analítica. Casi todos suponían que la candidatura presidencial de 1994 podía explicarse mediante anécdotas insustanciales y, el resultado de la elección, sin el proceso social. Muy pocos alcanzaron a percibir que la postulación del candidato del PRI era resultado de una tremenda lucha por el poder dentro del Estado, más allá de éste y en el ámbito internacional.

Por lo general, los argumentos de esos trivializadores se basaron en justificaciones planteadas a posteriori. Estos autores convirtieron la explicación histórica en una operación mercantil. Para ellos, optar por una interpretación u otra de los hechos que configuraba la historia era tan fácil y banal como responder a una inquietud de compra: ¿cuál objeto me gusta más o se vende mejor? Es decir; ¿cuál versión de los hechos me parece más atractiva, más a la moda, más comerciable?

Un ejemplo de esta actitud puede hallarse en las anécdotas seleccionadas y reproducidas por Jorge Castañeda en *La herencia*.<sup>1</sup> Ahí, el autor se concentró en reconstruir acontecimientos insignificantes y hasta chismes para tratar de establecer “categorías y tipologías” sobre la sucesión presidencial en México. Sin embargo, toda su argumentación estuvo ayuna del menor análisis sobre las condiciones nacionales e internacionales en las que cada seis años se tomó esa decisión trascendental y, en particular, sobre las circunstancias que rodearon la sucesión presidencial de 1994. Castañeda pasó por alto, por ejemplo, las luchas que se dieron ante los cambios y reformas realizados durante mi gobierno. Además, le concedió a las anécdotas que le relataron una veracidad incondicional, sin tratar de verificarlas y sin advertir que sus proveedores tomaron parte activa en la lucha por el poder. Uno de los principios que pareció orientar su criterio para seleccionar esas anécdotas podría resumirse en una frase: “Mientras los relatos provengan de perdedores políticos, son veraces”.

Por ejemplo, la anécdota que Castañeda obtuvo de Manuel Camacho en relación con el supuesto engaño al que lo habría sometido al insinuarle que él sería el candidato del PRI; de esta forma, según el entrevistado, yo conseguí que no lanzara su candidatura independiente antes de la nominación del Partido. Si esto fuera cierto, de acuerdo a la "prueba de la consecuencia" a la que los historiadores someten las versiones parciales de los hechos, el comportamiento de Camacho en aquel noviembre de 1993 habría sido distinto. Porque, de haber sido cierto el supuesto engaño, cuando el Partido nominó a Colosio el mismo Camacho debió haber renunciado a la cartera que detentaba en mi gobierno para lanzar su candidatura independiente.

No lo hizo. No renunció. No presentó su candidatura independiente. Lo que hizo fue aceptar el nombramiento de secretario de Relaciones Exteriores. y en diciembre de 1993, durante el viaje internacional que realicé a Japón y China - semanas después de la postulación del PRI- Camacho se dedicó a cumplir sus nuevas tareas sin plantear ningún reclamo. Si no se lanzó por una candidatura independiente fue porque nunca tuvo esa intención. Toda su ambición estaba concentrada en ser candidato presidencial por el PRI, No lo consiguió y ése fue su reproche. Por eso sorprende la tesis del engaño que Camacho y sus amigos - algunos de ellos habituales en sus nóminas- se encargaron de divulgar con relativo éxito.

He aquí una relación de los hechos ocurridos en aquellas fechas. Juzgue el lector si la fabricación que Camacho hace y Castañeda acepta sobre el supuesto engaño pasa la prueba de los resultados, de la consecuencia y la veracidad.

Unos días antes de la postulación de Colosio, el 20 de noviembre de 1993, presencié como cada año el tradicional desfile deportivo desde el balcón central de Palacio. Como era costumbre, el Jefe del **DF** estuvo a mi lado. Durante el desfile, Camacho intentó hacerme planteamientos que podían vincularse a la inminente postulación del PRI;<sup>2</sup> pero yo estaba concentrado en el desfile. Al concluir todos los actos convoqué a una reunión privada en el salón de acuerdos de Palacio Nacional. Fuera de agenda, no se le dio ninguna difusión pública. Ahí reuní a varios miembros de gabinete, pues algunos habían pedido que les hablara sobre la reciente aprobación del TLC. Ante la circunstancia fortuita de que la mayoría de los miembros del gabinete estaban congregados por el evento deportivo, decidí hacer un reconocimiento a Jaime Serra por su destacado trabajo durante la negociación del TLC ya José Córdoba por su apoyo invaluable.

Pocos días después, el secretario de Gobernación, Patrocinio González, organizó una cena en su casa. Me invitó y comentó que iba a convidar a varios miembros del gabinete. Decidí asistir. Durante la cena,

Camacho me reprochó frente a sus compañeros que en la reunión privada de Palacio yo hubiera elogiado a Córdoba. No entendí su reproche. Conversamos también sobre el desempeño de cada uno de los presentes. Eran las vísperas de la postulación del candidato a la Presidencia, cuando el período presidencial entraba a su fase última. En esta etapa el presidente en funciones solía iniciar una especie de ritual de despedida que incluía un agradecimiento a sus colaboradores por el apoyo prestado. Así, a cada uno le dirigí un agradecimiento por su labor. En particular, por la repercusión que tendría en el desarrollo futuro del país, puse énfasis en la reforma educativa. Algunos elogiaron, entre la más destacado, el programa de Solidaridad. Yo asentí. Camacho que siempre ponía atención especial a los reconocimientos dirigidos a su persona y muy poca a los que se otorgaban a los demás, expresó más tarde que en esa reunión yo lo había elogiado tanto a él, que le pareció obvia su próxima postulación; en realidad ignoró los reconocimientos a sus colegas y exageró la lectura de los que le había dedicado a él.

Entre el lunes 22 y el martes 23 de noviembre recibí a varios de los contendientes por la candidatura presidencial. Lo hice dentro de las actividades normales para analizar su trabajo. Recibí a Colosio junto con dirigentes de Solidaridad. Más tarde, en acuerdo conversé con Emilio Lozoya y con Pedro Aspe. Cuando recibí a Camacho, no me trató temas propios de un acuerdo presidencial, sino que me planteó su visión acerca del gobierno y me habló sobre el papel que él mismo podría jugar en la sucesión. Lo escuché con interés. Su talento era evidente, aunque siempre adoptaba un tono de sabiduría pontifical: Hablaba con cierta soberbia, tanta como para insinuarse para el puesto. Me hizo algunos comentarios generales sobre el proceso de transferencia del poder y ofreció respeto para mí y para mi familia. Yo no se lo había solicitado. Camacho siempre hacía reflexiones generales durante los acuerdos y ésta no fue la excepción. Se quejó amargamente de Emilio Gamboa quien, según él, se la pasaba divulgando información "secreta" sobre la época en que había sido secretario particular de Miguel de la Madrid.

Camacho no mostró mucho respeto por las posibilidades de Colosio y sí por las de Aspe. Para Camacho, el secretario de Hacienda era el adversario más poderoso. La versión posterior de que Donaldo le pareciera el hombre a vencer no correspondió con sus comentarios de entonces. En aquella ocasión sentí que había intentado ganarse mi apoyo al decirme que protegería mi prestigio y la seguridad de mi familia. Para mí nada de eso era un factor tan importante para la promoción de una candidatura.

Varios años después, en 1999, Camacho le dijo a Castañeda que en aquel encuentro de noviembre de 1993 buscó "una confrontación privada" conmigo, así como "objeto ciertas declaraciones" mías. y Camacho, de acuerdo a Castañeda, agregó:

Antes de hablar ese lunes con Salinas, pensé seriamente en lanzar mi candidatura a la Presidencia el día de mi comparecencia [como regente, ante la Asamblea de Representantes del DF]. Decidí que era correcto hablar antes con Salinas. Todo indica que lo que siguió fue un engaño para controlar la situación.<sup>3</sup>

Lo curioso es que Camacho cree haber vivido lo que dice a Castañeda que sucedió. Y, lo que es peor, Castañeda lo da por verdadero sin verificarlo. Sólo que de lo que relata Camacho está desvirtuado o simplemente no ocurrió. Durante el encuentro ni planteó una confrontación ni objetó declaración alguna. Tal vez Camacho pensaba en lanzar su candidatura, pero no me lo dijo durante aquella reunión. No había pues ninguna circunstancia que yo debiera controlar, mucho menos mediante un engaño. Después Camacho se fabricó la imagen de "engañado" para ocultar los motivos de su comportamiento frente a la postulación de Colosio y, en última instancia, para esconder las razones de su derrota en la lucha por la presidencia.

Castañeda quiso apoyar a toda costa la tesis de que una candidatura se construía con el engaño. Con este propósito echó mano de esas supuestas confesiones de Camacho. Como en toda versión construida *a posteriori*, en el libro de Castañeda aparecieron errores que delataban tanto al autor como al entrevistado. Como muestra, un botón. Afirmó Castañeda:

El mismo miércoles 24 de noviembre, Colosio y Camacho acompañan al Presidente a un acto de vivienda ...del acto, los dos finalistas se trasladan al aeropuerto en la camioneta presidencial; en el camino, de acuerdo con la versión de Camacho, "Salinas no hizo otra cosa que felicitarme por mi comparecencia" [esa misma mañana en la Cámara] y preguntarle a Colosio si no le había parecido magnífica.<sup>4</sup>

Salinas, agrega Castañeda, "tenía de qué felicitar a sí mismo: Camacho había perdido su última oportunidad para saltarse las trancas"<sup>5</sup>.

Resalta que un párrafo tan breve contenga varias imprecisiones poco fiables: primero, la gira no fue "el mismo miércoles" sino al día siguiente, el jueves 25 de noviembre. Era el inicio de un recorrido de tres días, en el que se buscaba destacar las acciones de vivienda en el país - un área bajo la responsabilidad de Colosio. El error es importante, porque ese día 25 en efecto nos trasladamos Camacho, Colosio y yo al aeropuerto después de un acto sobre vivienda en el Distrito Federal. Pero la comparecencia de Camacho había ocurrido el día anterior y ya no era tema de conversación. No sólo no se habló de una comparecencia magnífica: ni siquiera se habló de alguna comparecencia. Tal vez el inconsciente traicionó a Camacho, y en realidad él mismo calificaba su propia actuación como "magnífica".

Lo cierto es que en 1993 Camacho tuvo todas las oportunidades de lanzar su candidatura. Podría haberla anunciado ese jueves, el viernes o el sábado. Incluso a partir del domingo 28 de noviembre, después de la postulación de Colosio. Pero en esos años, Camacho sólo quería ser candidato del **PRI** con el apoyo presidencial y conforme a las reglas más tradicionales del sistema. Por eso nunca lanzó su candidatura.

Al expresar esos juicios años después, ya como dirigente de su partido en formación, y al no permitirle su inteligencia encontrar una manera de borrar de la memoria colectiva su estrecha vinculación conmigo a lo largo de toda su carrera política, Camacho quiso construirse una historia e incluso una identidad política para justificar su cercanía conmigo durante tantos años.

Camacho complementó esa historia con otra invención. Según él, durante mi sexenio habrían existido dos líneas dentro del gobierno: la reformista, que Camacho pretendía haber encarnado, y la línea dura y tradicionalista en la que habríamos militado todos menos él. Lo cierto es que al confrontar la realidad con sus ambiciones, Camacho confundió lo que en verdad ocurría en la primera mitad de los noventa con lo que ocurría en su interior.

Lo que realmente tuvo lugar en México a principio de los noventa fue una intensa batalla por llevar a cabo una reforma desde dentro del sistema político. Y ese proceso enfrentaba luchas tremendas. Había una verdadera confrontación entre quienes promovíamos los cambios y los que dentro del gobierno y del partido gubernamental se oponían a ellos. Los cambios se abrían paso en medio de esa batalla constante. En el momento en que debió decidirse la candidatura presidencial del PRI, yo estaba convencido de que quien podía conducir y profundizar esas reformas era precisamente Donald Colosio: él había participado con talento y eficacia en su diseño y ejecución y también conocía la resistencia de caciques y tradicionalistas. En cambio Camacho, a pesar de que también tenía capacidad y talento, se había opuesto a muchas de esas reformas y no era capaz de conseguir la adhesión de la mayoría del PRI.

Camacho ha tratado de presentar su imposibilidad para obtener la postulación del PRI como un asunto de orden personal. No fue así. No fue el candidato a pesar de ser mi amigo personal. Es cierto. Fuimos cercanos compañeros en la UNAM y lo había invitado a trabajar conmigo desde 1979, pero esa proximidad personal no podía bastar para que el PRI lo postulara. Obtener la candidatura a partir de la amistad con el Presidente: ésa sí que hubiera sido una posición tradicionalista... y de las más duras.

En realidad, Camacho fue un reformista que se opuso a varias de las reformas propuestas durante mi gestión. Se opuso, por ejemplo, a la reforma al artículo 27 y a la reforma educativa; tampoco fue un entusiasta del TLC ni del Programa Nacional de Solidaridad. Pero, además, Camacho no tenía la estabilidad emocional que se requiere ante la enorme responsabilidad de la presidencia.

En su desempeño, Manuel Camacho siempre osciló entre los aciertos y los desaciertos. Era inestable. Si bien realizó una excelente labor como regente de la Ciudad de México, sus propósitos personales lo confundían. Por ejemplo, en noviembre de 1988, cuando lo invité a ser jefe del Departamento del Distrito Federal, su reacción me sorprendió. Me dijo que él esperaba otro puesto: la Secretaría de Gobernación. y en

seguida me hizo ver lo que más le molestaba de esa designación: " Chirinos - se lamentó- afirma que cuando los presidentes quieren neutralizar a un personaje político, lo mandan al Distrito Federal". Le dije que lo importante era el enorme desafío que representaba atender las demandas de la capital. Ahí donde la oposición había triunfado en las elecciones presidenciales de 1988, él podría desarrollar su gran capacidad de negociación. Para aceptar me puso una condición: que dejara en sus manos el control de la procuraduría y la policía del D.F. Accedí, dentro del marco legal. A cambio, Camacho nombró como jefe de la policía a una persona a la que tuvo que relevar a los pocos meses, ante el reclamo generalizado de la opinión pública. Como sea, yo le encomendé la responsabilidad política de la capital de la República, lo cual sin duda le daba la oportunidad de desarrollar su carrera política. En lo personal, lo que me interesaba era atender las demandas de los capitalinos.

A finales de 1991 Camacho se expresó despectivamente de Colosio. En las elecciones federales de agosto de ese año los triunfos del **PRI** habían sido sobresalientes. Pero las elecciones estatales de Guanajuato y San Luis Potosí provocaron serias protestas postelectorales. Mientras Camacho insistió hasta el final en una solución negociada a esas protestas, Colosio demandaba que se probaran legalmente los reclamos de la oposición. Si bien no se aportaron pruebas contundentes; el criterio de Camacho prosperó. Al final, Manuel me dijo: "Ya ves, Colosio tiene una posición legalista sobre la democracia y yo una postura que tiene por delante la eficacia. No es un hombre de carácter ni de ideas". 6

Camacho cometía descuidos personales. El 10 de enero de 1992 registré en mis notas personales: "Manuel piensa que es el único que cumple bien con su responsabilidad, pero tiene pleito con Colosio, con Chirinos y con Gutiérrez Barrios",

Algunas de sus actitudes revelaban su verdadero carácter. El 14 de enero de 1992 registré:

Hoy se acercó Camacho a decirme que no se quería "marear". Que los del **PRD** estaban diciendo que el mejor escenario para ellos era que el **PRI** designara como candidato a Pedro Aspe, porque Camacho se enojaría tanto que se pasaría a las filas del PRD. Quería que yo supiera que en ningún momento me traicionaría. Le respondí que, al igual que Ignacio Zaragoza, lo importante era ser leal a la patria. Por la noche, le envié como regalo el cuadro de Zaragoza pintado por Arrieta. Me habló muy emocionado y me dijo que lo colgaría en la chimenea de su casa. Era un cuadro que me encantaba.

Tal vez Camacho quisiera invocar ese obsequio como un "engaño" más.

No dudé en reconocer las cualidades de Camacho: lo hice en público y en privado, como lo he hecho numerosas veces en la redacción de este libro. No impedí sus iniciativas porque casi siempre iban en beneficio de la armonía social y política en la capital de la República. Para eso lo había designado. Tuvo un encomiable desempeño como regente de la capital y después en la negociación del conflicto de Chiapas. Pero la historia que él y algunos de sus amigos quisieron construir sobre su persona no correspondió a los hechos. Con ese proceder, Camacho magnificó las cualidades propias y menospreció las ajenas. A veces llegaba a quejarse conmigo de otros miembros del gabinete porque, según él, alentaban campañas periodísticas en su contra; pero cuando la prensa lo elogiaba, entonces, a su juicio, no hacía más que ser justa con su trabajo. Nunca asumió que muchos de los elogios fueron producto de campañas orquestadas por periodistas que obtenían reconocimientos o beneficios por su apoyo - los mismos, por cierto, que un lustro después lo seguían defendiendo de sus propios actos.

Por eso, cuando resalté sus virtudes en reuniones con otros de mis colaboradores, Camacho sólo tuvo oídos para su reconocimiento. Fue esta visión fantasiosa la que llevó a Camacho a construir la historia de que fue engañado; algunos analistas partieron de esa visión para desentrañar las razones que llevaron a postular a Colosio (y no a Camacho) como candidato del **PRI**, pero ignoraron los factores políticos reales que determinaron esa decisión suprema. Con sus versiones, Camacho quiso justificar su alejamiento respecto a mí. Pero ese alejamiento sólo comenzó en 1995, cuando se sumó a la campaña del aparato en contra mía. Mientras tuve el honor de ser presidente de la República, Camacho no se apartó. Ésos son los hechos.

## ***2) La coincidencia del inicio de campaña con la designación del comisionado para la Paz***

Parece conveniente precisar el contexto en el que se dio la designación de Camacho como comisionado, pues tienden a olvidar los momentos tan difíciles que el país vivía en esos días de enero de 1994. Como ya lo he comentado, era necesario conjugar varias acciones: encauzar por la vía pacífica el conflicto guerrillero que sacudió al país; lograr condiciones propicias para las campañas electorales de los candidatos a la presidencia; evitar que la estabilidad económica y financiera, que con tan enormes dificultades habíamos construido en los años anteriores, se viera afectada, y reforzar la seguridad pública ante los actos de sabotaje registrados en instalaciones de energía y centros comerciales. En ese entorno, la solución pacífica del caso Chiapas era esencial para la sociedad mexicana.

Es cierto que la principal tarea que mi gobierno enfrentaba en esos momentos era la recuperación y el aseguramiento de la paz y la estabilidad del país. Anteponer cualquier otra prioridad hubiera representado una actitud incompatible con mi deber constitucional. Sólo un entorno político estable podía garantizar la celebración de elecciones presidenciales libres y pacíficas. Esto lo entendió y lo aceptó sin reparos el propio candidato Colosio. Antes de anunciarla, comenté con él la designación de Camacho como comisionado. Yo consideré, y así se lo expresé a Donaldo, que Manuel Camacho, que se había destacado por su habilidad negociadora y que tenía buenas relaciones en el estado de Chiapas, era la persona idónea para orientar el conflicto por la vía del diálogo.

Las designaciones públicas que realicé por esos días hablaban a favor del encauzamiento político del proceso. Había nombrado a Carlos Rojas para encabezar la mesa de atención a los aspectos sociales en la zona donde actuaba el EZLN. Dos chiapanecos distinguidos formaban un grupo plural a favor del diálogo: Eduardo Robledo, hombre de toda la confianza de Colosio y Eraclio Zepeda, un intelectual de larga trayectoria en las luchas de izquierda. Lo importante entonces era encontrar el interlocutor adecuado.

El 8 de enero cité a Camacho en Los Pinos. Durante nuestro diálogo se mostró dispuesto a apoyar la iniciativa de paz; expuso con claridad su visión del problema. Pero, como siempre, me presentó un panorama desalentador para enaltecer de antemano el valor de sus servicios. Manuel Camacho presagiaba inestabilidad económica y la salida inminente de capitales. No estaba bien informado, pues en realidad estábamos registrando una entrada de capitales muy alta. Sin embargo, lo importante era que Camacho se sumaría a una línea de negociación y diálogo. Ésa era una de las cosas que sí sabía hacer.

Decidí aprovechar sus atributos en este campo. Me pidió primero que lo hiciera secretario de Gobernación. Le hice ver que yo no quería unir la negociación política para lograr una elección impecable a la tarea de establecer los acuerdos de paz con la guerrilla. Lo comprendió. Incluso expresó su entusiasmo ante la oportunidad de sumarse en una función diferente. Luego me hizo notar que la negociación en Chiapas no podía llevarla a cabo como funcionario gubernamental, lo cual contradecía su pretensión anterior de realizarla desde la titularidad de la secretaría de Gobernación. Se lo hice ver y añadí que esta vez tenía razón.

El lunes 10 de enero de 1994 se anunció la designación del comisionado para la Paz. Conviene reiterar que varios factores contribuyeron a la elección de esa fecha. El secretario de Gobernación, Patrocinio González Blanco, presentó su renuncia el viernes 7 de enero y había que nombrar de inmediato al nuevo titular. Además, ese fin de semana el secretario de la Defensa Nacional me informó que el ejército tenía el control militar de la zona, al concluir el desalojo de las cabeceras municipales y de los principales poblados. Había que decidir entre suspender el fuego o perseguir al grupo armado. Ese lunes estaba programada una manifestación popular y nacional para exigir el cese al fuego. El anuncio de la decisión no podía esperar más.

La designación del comisionado se dio en el marco de una estrategia integral para solucionar la guerra en Chiapas. Cuando le expliqué a Colosio, durante ese fin de semana, los motivos para anunciar la designación del comisionado el lunes 10, me respondió que comprendía la necesidad de hacerlo en esa fecha. Sin embargo, me comentó que el inicio de su campaña ya se había postergado una vez (originalmente debió arrancar el 4 de enero), y no consideraba pertinente volverla a posponer: empezaría también el mismo día 10.

El nombramiento de Camacho como comisionado para la Paz tuvo carácter de honorario es decir, sin goce de sueldo. Es cierto que la designación tenía el inconveniente de generar especulaciones sobre las posibilidades electorales de Camacho. Pero esas posibilidades las habría adquirido por el solo hecho de dejar

el gabinete. El puesto de comisionado, con sueldo o sin él, no estaba en los listados de impedimentos contenidos en la fracción VI del artículo 82 de la Constitución. El carácter de nombramiento honorario era indispensable para crear condiciones de confiabilidad frente a la guerrilla; sólo así podría lograrse la comunicación con un grupo que había desconocido al gobierno que designaba al comisionado. La prioridad era detener la violencia y encauzar el conflicto por la vía del diálogo. Para los mexicanos, la prioridad era la paz; para los intrigantes, sembrar cizaña.

Se dijo que el nombramiento de Camacho como comisionado no respetó las normas de la "ortodoxa política", al incorporar a un precandidato derrotado a una tarea de relevancia. ¿Pero no resultaba absurdo pensar en ortodoxias cuando enfrentábamos una guerrilla armada que contaba con el apoyo internacional y la simpatía de amplias capas de la sociedad mexicana? Sin duda, el anuncio de la iniciativa de cese al fuego, los nombramientos y la conclusión del estado de guerra en el país, hizo que el 10 de enero los medios masivos de comunicación le concedieron a estos hechos la cobertura principal. Ninguna campaña tuvo atención relevante ese día ni durante las siguientes semanas, pues en el ánimo de los mexicanos la prioridad era saber si el horizonte era de paz o de guerra. Finalmente, Camacho recibió una compensación en el mes de julio, al concluir sus tareas como comisionado; esa entrada fue equivalente a un sueldo por su labor.

Camacho se fijó un término de sesenta días para sentar a dialogar al EZLN. Al final, con el conflicto encauzado, sería responsabilidad exclusiva del gobierno convertir en realidad el acuerdo de paz. Era un plazo optimista. Camacho logró su objetivo en ese lapso y los resultados fueron alentadores. Todo se derrumbó después del magnicidio de Colosio.

### ***3) La designación de Camacho como parte de un supuesto proyecto para hacerlo candidato sustituto***

Con la conclusión exitosa del diálogo de San Cristóbal a fines de febrero, la actitud de Camacho sobre la posibilidad de una candidatura independiente se volvió más ambigua. Había alcanzado en Chiapas un éxito indiscutible. Muchos comentaristas de prensa, algunos empeñados en crear tensiones con Colosio, ensalzaron a Camacho. y él no desmintió ningún rumor oportunamente.

Yo dialogué en repetidas ocasiones con el comisionado; le pedí que aclarara las cosas, no tanto porque yo supusiera el riesgo de una candidatura fuerte de su parte, sino porque su lanzamiento hubiera sido visto, tanto en el país como en el exterior, como una ruptura dentro del PRI. Ese riesgo era el que realmente introducía tensiones y sobresaltos en los mercados financieros y cambiarios por esos días.

Le pedí que dejara las ambigüedades y declarara, sin dejar lugar a dudas, que se dedicaría totalmente al proceso de paz en Chiapas. Le solicité, además, que hiciera una declaración pública a favor de Colosio. Se negó. Me dijo que si el levantamiento en Chiapas había sido en contra del régimen y del PRI, el peor error que él podía cometer en ese momento era hacer una manifestación pública a favor de la candidatura de Colosio, pues eso le impediría avanzar en su tarea como comisionado. En parte tenía razón, pero en el ambiente posterior a la muerte de Colosio ese argumento no se escucharía y su renuencia terminó por volverse en su contra y en la mía.

A los pocos días, el comisionado se quejó de que Colosio criticó el programa "Hoy no Circula", que él había promovido como regente del Distrito Federal. Consideró el comentario de Colosio cómo una declaración en su contra. Tuve que hablar con Colosio y explicarle la situación. Lo comprendió pero me hizo ver la urgencia de que Camacho dejara sus ambigüedades. Colosio reclamaba cada vez más la oportunidad de manifestarse en contra de esa falta de claridad. Esto hubiera sido muy inconveniente para el proceso de paz. En realidad, Colosio actuó siempre dentro de la estrategia de no entablar una controversia pública con Camacho; así contribuía, además, a evitar que Camacho alcanzara un trampolín para cualquier posible candidatura. Esta conducta de Colosio no fue apreciada en su momento por los medios de comunicación, que en general mostraron por aquellos días una actitud muy hostil hacia él.

Al no enfrentar en forma abierta las imprecisiones de Camacho, Colosio contribuyó a moderar los impulsos del comisionado. No fue fácil para el candidato a la presidencia. En particular, Colosio vivió un momento difícil en su alma mater, el Tecnológico de Monterrey, cuando algunos estudiantes le reclamaron que no criticara abiertamente a Camacho. Colosio se contuvo para no enrarecer aún más el ambiente político. Mostró entereza y hasta generosidad al hacerlo. Yo expresé a Colosio cuánto apreciaba que no entrara en una confrontación pública con Camacho. Ante las ambigüedades del comisionado, Colosio hubiera puesto a Camacho en su lugar sin problemas, pero eso hubiera dificultado el proceso de paz. Yo debía lograr que Camacho declinara de esa actitud protagónica y llena de dobleces.

El 17 de marzo, durante una gira por el Distrito Federal, expresé que se había logrado un avance notable en la atención de las demandas de la capital de la República. Reconocí la labor del regente Manuel Aguilera y también la que durante cinco años había desarrollado Manuel Camacho. Yo sabía que éste respondía bien al trato respetuoso. Reconocer su trabajo en el pasado era una manera de expresarle públicamente lo que yo le había dicho con claridad en privado: si deslindaba su nombramiento como comisionado de cualquier pretensión electoral, recibiría de mi parte el trato respetuoso que le daba en público.

Y funcionó. El 22 de marzo Camacho se pronunció claramente. Declaró que no aspiraba a ninguna candidatura y que concentraría su esfuerzo en el proceso de paz. Fue una declaración responsable... pero tardía.

Ese mismo día hablé varias veces por teléfono con Donaldo. Compartí con él mi entusiasmo ante la nueva actitud del comisionado. El también estaba muy contento. Me comentó que le llamaría a Camacho. Le respondí que mientras más cálido fuera él, mejor. Nuestro ánimo era grande, pues el fin de la confusión de Camacho se sumaba a otros acontecimientos que venían a fortalecer la campaña electoral de Colosio. Entre esos acontecimientos destacaba la división al interior del PRD, la cual se hizo evidente en los discursos pronunciados por Porfirio Muñoz Ledo y Cuauhtémoc Cárdenas durante un acto en el Zócalo, el 18 de marzo. Otro acontecimiento positivo fue un anuncio del secretario de Gobernación Jorge Carpizo: el 21 de marzo, declaró que se había llegado a un acuerdo entre los partidos políticos para la celebración de la elección presidencial. Culminaba así el trabajo del secretario en la búsqueda para convertir en hechos el acuerdo político para la democracia que habían firmado en enero los tres candidatos a la presidencia. Habría un período extraordinario de sesiones del Congreso para confirmar la autonomía al órgano electoral (el IFE) y lograr la mayoría de miembros distinguidos de la sociedad civil en su dirección. Era un cambio radical en la organización de unas elecciones y un paso sin precedente hacia la democratización del país; se había logrado dentro del marco de las instituciones, con la participación de los partidos políticos y, de manera fundamental, con el concurso de la sociedad civil.

Por si fuera poco, se había recuperado la estabilidad en los mercados financieros.

Todos estos aspectos se conjugaron para justificar nuestro entusiasmo durante aquellas conversaciones del 22 de marzo. Colosio me confirmó la cena a la que me había invitado para ese fin de semana en su casa. Ahí celebraríamos juntos el buen desempeño que se anticipaba para su campaña. Tenía preparado un vino especial, según me dijo. La cercanía, la afinidad y el afecto seguían presentes entre nosotros.

Aquí conviene precisar que Donaldo Colosio jamás me planteó que pensara retirarse de la contienda electoral. Y yo tampoco le sugerí ni le planteé que tuviera dudas sobre su candidatura; si, como se dijo tantas veces, alguien se atrevió a pedirle que la retirara, lo hizo sin mi conocimiento y sin duda, también sin el conocimiento del Partido. Sin embargo, Donaldo Colosio nunca me dijo que algo así hubiera sucedido. Lo que sí tenía previsto era reestructurar su equipo de campaña para los primeros días de abril, como parte de su determinación de profundizar su quehacer electoral. Después de su muerte, conocí con más detalle los cambios que hubiera querido realizar. La señora Diana Laura Riojas de Colosio me los relató, como se verá más adelante.

#### **4) *El discurso del 6 de marzo como prueba de un supuesto rompimiento***

Mucho se ha comentado sobre el discurso que Donaldo Colosio pronunció el 6 de marzo de 1994, en ocasión del aniversario del PRI. Se ha dicho que ese discurso indicaba un rompimiento entre nosotros. No fue

así.

Para sostener el supuesto rompimiento, a partir de 1995 y como parte de la campaña para inducir el ánimo social, varios ex colaboradores de Colosio - por motivos diversos- pretendieron utilizar expresiones privadas de Donaldo para argumentar que entre él y yo existió un rompimiento. Así, a partir de ese año repitieron incesantemente expresiones fuera de contexto y, en particular, cada vez que llegaba marzo y la fecha que recordaba el magnicidio.

Era cierto que a Colosio no le agradó la designación de Camacho; así me lo dijo en enero de 1994. También fue cierto que en febrero agradeció, aunque me pidió que no insistiera, en la defensa pública de su candidatura (y la expresión "no se hagan bolas"); al inicio de marzo me planteó debatir abiertamente con Camacho ("que me suelten las manos", me dijo) para rebatirlo. Quería hacer cambios en su equipo de campaña, y así me lo comentó a mediados de marzo, con la intención de precisarlo en la cena a la que me invitó para finales de ese mes. Estas expresiones reflejaban su inquietud. Pero conversamos sobre cada uno de estos temas durante las diversas reuniones que Donaldo y yo tuvimos en la residencia oficial de Los Pinos en el curso de enero, febrero y marzo de 1994, previo a su muerte.

Un rompimiento hubiera significado la cancelación del diálogo y la comunicación entre Colosio y yo. Y el diálogo se mantuvo y se profundizó. El supuesto rompimiento hubiera impedido cualquier tipo de reunión. Y nos seguimos viendo esos meses. También un supuesto alejamiento hubiera sido notorio y comentado por cualquiera de nosotros dos con colaboradores y amigos: yo mantuve mi convicción sobre las cualidades de Donaldo y el afecto por él y Colosio siguió manifestando su calidez hacia mí. Los testimonios desinteresados que lo confirman abundan. Los señalamientos que manifestaron lo contrario formaban parte de actitudes fabricadas a partir de 1995.

La situación política, tan delicada después de enero de 1994, no impidió la comunicación entre Colosio y yo. Al contrario, la crisis nos acercó en el diálogo y el intercambio de opiniones. Por eso nos reunimos con frecuencia en esos meses tan intensos. La comunicación franca y abierta que habíamos construido a lo largo de quince años de relación tuvo sus momentos más intensos en esos meses. Las circunstancias lo exigían. Colosio me manifestó sus inquietudes; y yo le di mis razones para explicarlas.

En realidad teníamos, lógicamente, dos perspectivas diferentes para apreciarlas pero nos unía un motivo similar. El propósito común era la paz de la República y su triunfo en la elección presidencial; las diferencias de perspectivas obedecían a que Colosio era el candidato, ocupado en su campaña y yo tenía que velar por las responsabilidades de la presidencia. La similitud de propósitos permitió que se entendieran las decisiones tanto de nombrar al negociador más idóneo – Camacho -, como evitar un enfrentamiento público entre Colosio y él, y proceder a los cambios de su equipo para preparar el relanzamiento de la campaña, una vez conducido el conflicto de Chiapas por la vía del diálogo y no del exterminio, como lo tenía previsto Colosio.

Sobre el discurso del 6 de marzo conviene hacer algunas consideraciones adicionales. En la realidad político-electoral de México durante la hegemonía del PRI, en las campañas presidenciales en varias ocasiones se dieron deslindes entre el candidato y el Presidente, como parte de la construcción de la candidatura presidencial. Yo lo hice en enero de 1988. y tal vez, ahora, dadas las circunstancias tan especiales del primer trimestre de 1994, sea el momento de revelar lo siguiente: desde fines de enero de 1994 yo le había sugerido al candidato Colosio que tomara una postura de mayor separación respecto del gobierno, pero algunas voces dentro de su equipo de campaña se opusieron a mi sugerencia. El propio coordinador de la campaña, Ernesto Zedillo, me hizo saber su oposición a cualquier distanciamiento entre candidato y Presidente.

Se ha escrito que Colosio nunca comentó previamente conmigo el contenido de aquel discurso, lo cual es cierto. En vista de su contenido, eso era lo correcto. Pero lo que no se dijo fue que en un gesto de cortesía muy propio de él, Colosio me lo había enviado antes de pronunciarlo. No comenté el discurso con Colosio antes de que él lo pronunciara, pero más adelante le sugerí, sobre uno de los puntos: "Tal vez no conviene rechazar como candidato facultades que puedes necesitar como presidente".

Hoy parece olvidarse que el discurso del 6 de marzo fue criticado de forma severa en los días posteriores a su presentación. Muchos de los que después del magnicidio se presentaron como panegiristas del discurso, en marzo de 1994 lo criticaban casi con insultos. Cuauhtémoc Cárdenas, candidato del PRD, evaluó su contenido ese mismo día: "Es una declaración convenida para efectos de propaganda política...no ha roto con Carlos Salinas". Dos días después, Porfirio Muñoz Ledo declaró: "A Colosio le dieron instrucciones de aparentar libertad, pero nadie le cree". El entonces secretario general del PAN, Felipe Calderón, fue más lejos y afirmó: "Si Colosio efectivamente pretende deslindarse de la tutela presidencial, que someta su candidatura a una convención interna de su partido y compita por ella ante Manuel Camacho Solís"<sup>7</sup>

El 12 de marzo de 1994, dentro del PRI, el grupo llamado Democracia 2000 creó un comité de apoyo para... ¡Camacho Solís! El 19 de marzo, *El Financiero*, un medio caracterizado entonces por su hostilidad permanente hacia mi gobierno, difundió la declaración de una investigadora universitaria:

Luis Donald Colosio, candidato del **PRI** a la Presidencia, no ha podido construir una imagen creíble y hasta ahora la gente lo percibe con incertidumbre y desconfianza. Su campaña ha estado marcada por errores de sus estrategias políticas, autogoles hacia el PRI-gobierno y una falta de liderazgo que puede llevar a una crisis de gobernabilidad en caso de llegar a la Presidencia.<sup>8</sup>

**E121** de marzo ese mismo diario publicó el siguiente comentario:

Naturalmente, una de las preocupaciones mayores es la aún débil campaña de Colosio, quien ni por los cambios en su discurso logra despertar un auténtico entusiasmo en sus correligionarios. [Es] un político medroso que prefiere ser elusivo en vez de enfrentarse resueltamente a la áspera realidad.<sup>9</sup>

Sin embargo, a fines de 1995, el entonces líder del PRD, Andrés Manuel López Obrador, publicó un libro en el que afirmó que el discurso del 6 de marzo precipitó "la ruptura con el hombre de Los Pinos". <sup>10</sup> La afirmación era oportunista y gratuita, pues López Obrador aparentaba olvidar lo que declaró Cuauhtémoc Cárdenas el mismo día del discurso: "Colosio no ha roto con Salinas"<sup>11</sup>.

El discurso del 6 de marzo lo comentaron analistas tan serios como Juan José Hinojosa un destacado miembro del PAN, quien escribió:

Las ideas incorporadas al discurso de Luis Donald Colosio recogen aspiraciones centenarias del pueblo mexicano... podemos dejarnos llevar por el optimismo... Puede afirmarse, en pesimismo corrosivo, y en la raíz de la desconfianza frente a la promesa electoral, que los pronunciamientos del candidato priísta a la Presidencia de la República son palabras que se lleva el viento.<sup>12</sup>

El discurso fue rechazado principalmente, como ya se dijo, por quienes después pretendieron pasar como los más ardientes defensores de Donald Colosio. El viernes 4 de marzo de 1994, aniversario del Partido Revolucionario Institucional, *La Jornada*, periódico que no ocultaba sus simpatías por la candidatura de Cuauhtémoc Cárdenas, publicó:

Bastaría que, en lugar de registrarse [como candidato presidencial], renunciara Colosio a la designación salinista y se sometiera, con Camacho, al veredicto de una asamblea. Entonces el **PRI** se prepararía a morir, ganando o perdiendo el próximo 21 de agosto, sin arrastrarnos a una crisis postelectoral de consecuencias ya no tan imprevistas. O el colosismo será un funeral.

Un poco más de dos años después, al recordar esa publicación, Pablo Hiriart escribió:

Y, en efecto, el funeral de Colosio ocurrió 19 días después. Hoy...los más histéricos impulsores de la tesis del "complot de Estado" no cesan en remarcar todos los días en sus ámbitos de expresión que el candidato presidencial del PRI fue asesinado a raíz de su discurso del 6 de marzo en el monumento a la Revolución, pues según ellos fue una franca ruptura con el entonces equipo gobernante, una "declaración de independencia" que le costó la vida. Sin embargo, eso lo dicen ahora, pues en marzo del '94, aun después de ese discurso, sostuvieron exactamente lo contrario... De la misma manera que envenenaron la campaña de

Colosio al denostarlo y exaltar la figura supuestamente superior de Manuel Camacho, ahora han enturbiado la convivencia política y social del país al imponer, a fuerza de rumores y periodizos, la hipótesis que les conviene sobre el asesinato.<sup>13</sup>

Sergio Sarmiento escribió también:

Ya nadie quiere recordar lo que Colosio hizo y dijo durante su vida política. Se quiere limitar todo su legado a unas cuantas frases del discurso del 6 de marzo de 1994. Se trata sin duda, de un discurso importante. pero no significa un rompimiento drástico en las posiciones que Colosio defendió a todo lo largo de su vida política... El ideal democrático de Colosio está plasmado en su reconocimiento del triunfo del panista Ernesto Ruffo en las elecciones estatales de Baja California en 1989. El reformador político surgió en la 14ª. Asamblea del PRI que buscó cambiar de manera radical las estructuras internas del partido. El Colosio liberal surge en su respaldo a las políticas de privatización y apertura económica. Y el político comprometido con la lucha contra la pobreza se encuentra en el apoyo que dio al programa Solidaridad desde la Secretaría de Desarrollo Social. Lo paradójico es que ya nadie quiere recordar a ese Colosio vivo, a este Colosio que hablaba y actuaba por sí mismo. La obsesión hoyes con el Colosio ensangrentado con el Colosio asesinado. Pero es una obsesión que traiciona el legado que él empezó a construir en vida.<sup>14</sup>

Poca atención se le dio a las declaraciones de quien había participado con Colosio en la elaboración de ese discurso. Se trataba de Ignacio Rodríguez Castro, quien trabajó durante siete años como asesor directo y personal de Donald Colosio. En una entrevista concedida en 1995 Rodríguez Castro dio su versión objetiva sobre el discurso -a pesar del clima de inducción del ánimo social organizado en mi contra; la revista *Proceso* publicó que Rodríguez "negó que el discurso hubiera sido el origen de una ruptura de Colosio con Carlos Salinas". Rodríguez agregó:

Ese discurso nada tiene que ver con la muerte de Colosio. Eso es absurdo ...había conceptos políticos muy del tono de Salinas como la parte social; y en la parte política creo que sí se hablaba de liberalismo social y la conservó también.<sup>15</sup>

Más adelante, concluyó Rodríguez Castro:

El derrumbe que significaba asesinar al candidato...era como el arquitecto que dinamita su propia obra ...efectivamente nunca hubo enfrentamiento con Salinas. El problema ideológico de Salinas con Colosio nunca existió, ni durante el sexenio ni durante la campaña. Tampoco existió la manipulación de Salinas con Colosio.

En las expresiones privadas de Colosio pudieron haber molestias, como las que él me señaló directamente; pero nunca existió rompimiento. Incluso en privado Colosio enfatizaba la cercanía de nuestra relación; tómese como ejemplo un hecho particularmente importante que en agosto de 1997 me relató el cónsul de México en Sao Paulo, Luis Martínez, oaxaqueño distinguido y amigo de Manuel Camacho. Contó que la noche del 16 de marzo de 1994 Donald Colosio asistió a una cena en su casa. Iba a reunirse con Camacho. Ahí esperó el candidato por más de media hora la llegada de Manuel. Mientras esperaban, Colosio y Luis Martínez conversaron largamente. Martínez le dijo que pensaba vender su departamento, a lo que Colosio le respondió que no debería hacerlo, pues pensaba utilizarlo para otras reuniones con políticos de la oposición, como Porfirio Muñoz Ledo. Frente a esto, Luis le preguntó si reunirse con Muñoz Ledo no incomodaría al Presidente de la República. "Pues no", respondió Colosio, según afirmó Luis Martínez. Y, de acuerdo con él, agregó el candidato: "Todo lo que sirve para fortalecer mi campaña lo apoya el Presidente". Ahí y entonces: diez días después del discurso del PRI y siete antes del magnicidio, Donald Colosio expresó que todo lo que fortalecía su campaña era apoyado por el Presidente. y el discurso del 6 de marzo en el PRI fortaleció su campaña.

El 7 de noviembre de 1998, Liébano Sáenz, el responsable de la comunicación durante la campaña de Colosio (era el Secretario de In- formación y Propaganda del PRI) y amigo cercano del candidato, fue interrogado por la Fiscalía Especial que investigaba el magnicidio. Este ex colaborador de Colosio - y en el momento de la declaración uno de los más cercanos de Zedillo- respondió bajo juramento a diversos

cuestionamientos, como más adelante se detallará. Sin embargo, destacó por su importancia la pregunta sobre la relación que Colosio tuvo conmigo una vez postulado y hasta el día de su muerte. Al responderla, este amigo y colaborador tan cercano del candidato, afirmó:

La relación de Luis Donaldo con el Presidente Salinas fue de invariable respeto y estuvo fundada en un ejemplar sentido de lealtad... Recuerdo algunas llamadas telefónicas, siempre en un tono no sólo cordial sino afectuoso para entrevistarse con el Presidente. El candidato actuaba de manera directa, sin intermediación de nadie.

y cuando el Fiscal lo interrogó sobre el supuesto rompimiento entre Colosio y yo, el ex colaborador de Colosio señaló en forma rotunda: "Su respeto y lealtad hacia el presidente Salinas fue invariable".

Al día siguiente del discurso en el PRI, el 7 de marzo de 1994, la revista *Proceso* publicó una entrevista con Donaldo Colosio. En ella, el candidato afirmó:

El Presidente (Salinas) y los mexicanos hemos hecho un gran esfuerzo por salir adelante. En lo personal nos une una gran amistad y un gran afecto. Como gobernante desde el área de mi responsabilidad compartí con él esfuerzos, compromisos y propósitos. Sé que siempre lo ha animado un gran amor por México.<sup>16</sup>

No había en marzo de 1994, en las expresiones públicas o privadas de Colosio, asomo de rompimiento o lejanía. Tan es así que en esa entrevista Colosio enfatizó:

Reconozco que el país y la sociedad mexicana necesitan, quieren y demandan un cambio. Pero lo que la sociedad mexicana también está reclamando es que ese cambio se dé sin desandar lo andado.<sup>17</sup>

##### **5) La carta de Zedillo como nueva evidencia de rompimiento**

El 13 de octubre de 1995 se "filtró" al periódico *Reforma* una carta que Ernesto Zedillo supuestamente dirigió al candidato Donaldo Colosio. Estaba fechada el 19 de marzo de 1993.

La carta fue presentada por los propios editores como evidencia de la supuesta ruptura entre el candidato y yo. Cuando la carta se filtró en aquel octubre de 1995, el mismo presidente Zedillo precisó que todo lo que se infería en la prensa y en declaraciones diversas a partir de ella no eran sino conjeturas. En ese momento, las palabras de Zedillo me parecieron una declaración suficiente. Sin embargo, no dejó de llamarme la atención que la carta se filtrara precisamente en medio de la ofensiva en mi contra lanzada desde el área gubernamental responsable de la investigación del caso Colosio. Una ofensiva con el propósito evidente de presentarme ante la opinión pública como involucrado en el magnicidio. En ese contexto, la declaración de Zedillo no tuvo la fuerza ni la precisión necesarias. Pocos meses después, un intelectual me preguntó: "¿Estás seguro de que la filtración no se originó en Los Pinos?"

La fecha de la carta era muy importante. Después supe que, para entonces, Colosio había decidido remover a Zedillo como su Coordinador de Campaña; también supe que Colosio le había anticipado esa decisión a diversos colaboradores. Me quedó la duda: alguno de esos colaboradores, ¿se lo dijo al Coordinador de la Campaña? ¿Fue la carta del coordinador Zedillo al candidato Colosio una manera de hacerse presente en la Campaña, un intento de anticiparse y evitar su remoción? Si la carta se redactó bajo esas circunstancias, su contenido adquiere connotaciones diferentes.

Cualquiera que haya sido la percepción de otros que la observaron desde afuera, mi relación con Donaldo Colosio durante los días y semanas previas al asesinato, fue siempre de confianza mutua, afecto y lealtad, como lo había sido a lo largo de nuestros 15 años de amistad. Donaldo nunca me hizo comentarios que pusieran en duda nuestra relación y nunca me manifestó que él tuviera dudas al respecto. Nuestra comunicación durante su campaña fue frecuente, tanto por teléfono como durante numerosas entrevistas que sostuvimos.

En ningún momento se dio entre nosotros una confrontación y mucho menos una ruptura. Tampoco

hubo una divergencia de fondo sobre temas sustantivos. Yo apoyé sus puntos de vista y él siempre los compartió conmigo, algo que, según comprendí luego, no podían decir muchos de los que lo acompañaron en su campaña. También conversábamos sobre sus entrevistas con otras figuras políticas. En los días previos a su muerte, varios editorialistas insistían en que había deficiencias en la dirección de la campaña o insuficiencias en los méritos del candidato; esos mismos comentaristas negaron más tarde su participación en esas críticas lanzadas contra él y que yo no compartía.

Antes y después de su muerte hice ver con claridad y firmeza, en público y en privado, que para mí no hubo más candidato que Donald Colosio. Desde que él fue postulado, el Partido nunca pensó en un improbable relevo, pues se había concentrado en construir cuidadosamente su candidatura.

Ninguno de los que sostenían la tesis sobre una supuesta ruptura tuvo acceso a los numerosos diálogos personales que Donald y yo sostuvimos durante enero, febrero y marzo de 1994. Luis Donald conoció con detalle mis puntos de vista sobre los serios problemas nacionales que enfrentábamos; comentamos juntos decisiones trascendentes para mi gobierno, respetuosos cada uno de su ámbito de decisión. Siempre tendré presente el talento de Donald para comprender asuntos de relevancia nacional y su capacidad para responder en consecuencia. Ya esa comprensión agregaba su hoy añorada calidez de amigo entrañable. Qué poco se sabe de esa íntima y especial relación en meses tan aciagos. Cuánto han inventado los que se empeñaron en promover el infundio para desviar la atención de lo que debió haber sido, durante 1995 y 1996, una investigación seria e imparcial del asesinato.

La muerte de Donald Colosio entristeció al país y enlutó a su familia. Además, significó el golpe más fuerte a mi gobierno y acabó con un candidato cuidadosamente preparado a lo largo de varios años, el más comprometido con el proyecto de modernización del país. Su asesinato, además de ser un golpe que me devastó personalmente, puso en riesgo aquello en lo que yo estaba más concentrado: la paz y la estabilidad del país, así como la conducción de la economía, todo ello afectado por el levantamiento guerrillero en Chiapas.

La verdad simple y llana es que su muerte fue un golpe tremendo contra mí, en lo personal y en lo político. No hay nada que sugiera, implique o presente que alguna diferencia entre él y yo o algún desacuerdo, que no existió, pudiera haber afectado mi apoyo a su candidatura. Nuestros intereses estaban unidos de manera estrecha, sobre todo en las circunstancias que prevalecían en esos momentos; las presiones sobre mí y contra las políticas de cambio estructural y reforma de mi Administración se incrementaron de manera dramática a partir del magnicidio. La propia viabilidad de esas políticas se puso en duda. Es absurdo sugerir algo diferente.

Pero es posible llevar el argumento más allá: aun en el supuesto de que alguna diferencia hubiera surgido entre nosotros, aun si nuestros intereses políticos hubieran diferido - lo que hay que insistir, no ocurrió -, no pudo haber una manera más abyecta de crear un clima de cinismo, desencanto y "pánico moral", que sugerir una conexión entre ese supuesto y el magnicidio cometido. Si hubiera evidencia real (no fabricada) para apoyar esa acusación, sería obligatorio para cualquiera que la tenga o la haya tenido que la presentara a la autoridad competente. y si no la hay, quien promueva estas acusaciones merece la mayor de las condenas. Este es un asunto que demanda una enérgica investigación sobre quienes promovieron, por resentimiento, intenciones torcidas o simple irresponsabilidad, este tipo de afirmaciones.

#### ***6) La petición de una carta a la señora Colosio como supuesta prueba adicional de que se procuraba la candidatura de Camacho***

Hubo un acontecimiento que llenó de suspicacia tanto a amigos como adversarios, y sirvió para alentar a la ola de rumores en que vivió el país durante el último lustro del siglo: se trató de una carta que le solicité a la señora Diana Laura Colosio a petición de Manuel Camacho. Los hechos sucedieron realmente como se describen a continuación. La mañana del 24 de marzo de 1994, mientras velábamos a Donald Colosio en la sede del PRI, escuché a cientos de partidarios provenientes de todas las esferas sociales expresar un mismo reclamo: "Colosio sí, Camacho no". Recordaban con coraje la actitud de Camacho ante la candidatura de Colosio y manifestaban su tajante rechazo a una posible postulación de Camacho. Más allá de esas manifestaciones, Camacho no tenía la menor posibilidad de ser candidato sustituto del **PRI** después de la muerte de Donald Colosio. Dentro y fuera del **PRI** nadie levantó su voz ni hizo el mínimo esfuerzo para

tratar de promover esa candidatura imposible. Incluso los altos mandos del Ejército me manifestaron su rechazo anticipado a cualquier propuesta que pudiera apuntar en ese sentido.

Sin embargo, me preocupó esa pública animadversión contra Manuel Camacho. Más tarde, al asistir el ex regente a la funeraria, de nuevo enfrentó esos gritos de rechazo, además de la frialdad y hasta la hostilidad de los priístas que se encontraban presentes; como corolario, Diana Laura le hizo saber que su presencia no era bienvenida. Camacho me visitó unas horas después, para relatarme su desencuentro. Me dijo que los gritos en su contra habían sido orquestados. Sin embargo, yo había sido testigo de ellos y eran espontáneos, aunque no era descartable la posibilidad de que algunos hubieran sido alentados por quienes ya en ese momento querían disputar la designación del sustituto.

Camacho me pidió entonces que le solicitara a la señora Colosio una expresión que aliviara el terrible clima de hostilidad hacia él; un clima que podía desembocar en un acto de violencia más dramático. Camacho preparó un borrador; en él no se planteaba una exoneración ni se afirmaba nada que pudiera facilitar su candidatura (la cual, como antes relaté, no tenía ninguna posibilidad de materializarse). Era sobre todo una manifestación de concordia que buscaba reducir las actitudes hostiles contra él.

Accedí a solicitarle la carta a la señora Colosio, con el ánimo de evitar un rompimiento más y un riesgo físico para Camacho. Ante la solicitud, Diana Laura mostró disgusto, pues ella consideraba desleal y descortés la manera en que Camacho había tratado a su esposo antes de la candidatura y durante ella. Entendí sus razones y le expliqué el motivo de la petición. Ella lo meditó y me pidió que se modificaran algunos puntos. Me llevé la carta y al regresársela con los cambios solicitados me hizo saber que prefería no firmarla. Acepté sus razones y no insistí más.<sup>18</sup>

En otra noticia fabricada, se dijo que desde mi oficina de prensa se había difundido información sobre el estado de salud de la señora Colosio. Era mentiroso que se hubiera difundido algún dato, y la falsedad fue confirmada en 1998 ante el fiscal del caso por el responsable de la Secretaría de Información del PRI durante la campaña de Colosio.

Años después se pretendió fabricar la especie de que a la señora Diana Laura se le había espiado a través del Estado Mayor presidencial. El infundido infería que la presión de ese espionaje habría agravado su enfermedad. Ésta fue una más de las versiones torcidas que la investigación de 1995 fomentó para inducir el ánimo social. En realidad, a la muerte de Donald, Diana Laura pidió que el oficial que se había ganado la confianza de su esposo, el mayor Castillo, se mantuviera como responsable de la seguridad de sus hijos. Cuando el infundio salió a la luz pública, el entonces jefe del Estado Mayor confirmó que nunca me entregó ningún reporte sobre las actividades de la viuda de Colosio y que nunca le solicité algo semejante. Por su parte, mi médico personal precisó que nunca tuvo la responsabilidad de la salud de Diana Laura ni conoció su expediente.

Esta información dolosa fue publicada en la primera plana de dos diarios que se caracterizaron por su agresividad en mi contra; ninguna se ocupó de verificar la calidad del informante. En realidad, éste era un personaje que se ostentaba como "investigador privado", perito experto de la Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal. Desde 1993 se había reportado su verdadera identidad: era, en efecto un perito experto... pero en contabilidad - aunque, se decía, estaba "familiarizado con los vericuetos policíacos y relacionado con agentes y comandantes de distintas corporaciones".<sup>19</sup> Era experto en lanzar acusaciones temerarias.<sup>20</sup>

Otro evento que tensó momentáneamente mi relación con la señora Colosio fue la postulación del candidato sustituto del PRI a la presidencia. Cuando se conoció su designación Diana Laura conversó conmigo. Con la franqueza que la caracterizaba, me preguntó "¿Por qué Zedillo?" Le respondí que encontraba la mejor explicación en los elogios que Donald le habla hecho cuando lo presentó como su coordinador de campaña. En ese momento se le endureció el rostro y me dijo "Pero si Donald ya no quería a Zedillo como coordinador de campaña y quería que lo movieran al Banco de México, que era un área de su especialidad" Entonces el asombrado fui yo. Le dije que nunca supe de ese deseo de Donald. Ella agregó "Te lo iba a ratificar personalmente en la cena a la que te había invitado en nuestra casa después de la gira por Baja California y Sonora" Terminó con esta afirmación que cumplió después: "No pienso ir a votar por él". Me quedé helado. No supe a tiempo esta determinación de Colosio, que sin duda hubiera pesado en la designación del candidato

sustituto a fines de marzo de 1994

A pesar de estos hechos, mi relación con la señora Colosio siempre fue respetuosa y amable. En varias ocasiones, antes de su lamentable fallecimiento en noviembre de 1994, nos reunimos a comer o a cenar en su casa acompañados de su familia. También celebramos en Los Pinos el cumpleaños de su hijo Luis Donaldo. Diana Laura aceptó que yo integrara el fondo que daría seguridad económica y financiera a sus hijos. Siempre recordábamos al entrañable amigo ausente y planeábamos algunas posibles acciones para mantener viva su memoria. Tengo de ella un recuerdo respetuoso.

### 7) La supuesta “ campaña contra la campaña “

Se dijo que hubo una supuesta "campaña contra la campaña". Con esto se pretendió crear la impresión de que, entre enero y marzo de 1994, desde Los Pinos se estorbó el desarrollo de la campaña de Colosio. Para probarlo se afirmó que yo le pedí a varios de mis colaboradores que apoyaran a Manuel Camacho; se dijo, además, que desde el gobierno se entorpecía el despegue de la campaña de Donaldo Colosio en los medios de comunicación. La verdad fue otra.

En efecto, a raíz del levantamiento en Chiapas le pedí a mis colaboradores que dieran el apoyo total de sus dependencias a los trabajos que realizaba el comisionado a favor de la paz. Lo mismo le solicité a diversos gobernadores, entre los cuales algunos habían sido señalados por Camacho como enemigos de su trabajo; tal era el caso de Otto Granados en Aguascalientes y de Patricio Chirinos en Veracruz. En realidad, Camacho resentía que esos gobernadores, antiguos colaboradores suyos, no se sometieran a sus nuevas iniciativas particulares. A todos estos actores de la política nacional les solicité apoyo a la labor del comisionado, en particular durante el mes de marzo, cuando el EZLN desarrollaba el delicado proceso de consultas para aprobar los acuerdos de paz. Fue también el momento en que Camacho estuvo más sensible y nervioso. Era comprensible, pues cualquier acto interno de sabotaje podía descarrilar esa etapa tan importante del proceso de paz.

Es verdad que la actuación del propio comisionado para la paz estuvo acompañada por una intensa presencia en los medios. El propósito era evitar que la guerrilla mantuviera el monopolio sobre los espacios de opinión. Se dice que esto opacó la campaña del candidato del PRI; incluso se afirma que yo permití y que hasta alenté una "campaña paralela" a la de Colosio. Esto es falso. El conflicto en Chiapas había opacado las campañas de todos los candidatos. Para que las campañas presidenciales volvieran a tomar su cauce adecuado, condición indispensable para una contienda democrática, era necesario que el conflicto chiapaneco se condujera por la vía del diálogo y no de la guerra. Esto a su vez requería que el diálogo, entonces prioritario, surtiera efecto. Sin embargo, la tensión entre Manuel Camacho y Donaldo Colosio creció sustancialmente en aquellos tiempos, sobre todo mientras que el comisionado no rechazó públicamente su posible postulación como candidato de algún partido.

Nunca alenté ni mucho menos promoví una "campaña contra la campaña" de Colosio. Al contrario: a finales de enero de 1994 reuní a todo el priísmo del país en Los Pinos; ante ellos pronuncié un discurso de apoyo a Donaldo Colosio, que fue filtrado parcialmente a la prensa y del cual destacó la siguiente frase: "Sólo hay un candidato del **PRI** a la presidencia de la República y ése es Luis Donaldo Colosio, quien llegará a la presidencia con una victoria democrática a través de una elección limpia". La reacción de los priístas fue contundente. Fue cuando Colosio me la agradeció, y me pidió que ya no hiciera declaraciones públicas sobre ese tema para no dar lugar a las intrigas sobre su capacidad para sostener la campaña por sí mismo. Acepté su petición.

También recurrí a amigos comunes para transmitirles mis impresiones sobre la campaña. Un ejemplo: a Pedro Joaquín Coldwell, entonces en el Comité Ejecutivo Nacional del PRI, le comenté la importancia de que la campaña tuviera más presencia y dinamismo. El le transmitió mi opinión a Colosio y a algunos de sus colaboradores. Años más tarde, uno de esos colaboradores abusó de esa confianza y torció los hechos: según él, Joaquín Coldwell había expresado que yo estaba molesto por el discurso del 6 de marzo. Cuando el fiscal le preguntó a Pedro si esto era verdad, él desmintió esta versión y precisó que el mensaje que yo había enviado a Colosio iba en dirección de fortalecer su campaña. Así me lo confirmó Pedro Joaquín durante una

conversación que tuvimos en Cuba en 1999.

Dentro de la investigación sobre la muerte de Colosio, el fiscal especial responsable del caso llamó a declarar ante el ministerio público a quien fuera Secretario de Información y Propaganda del **PRI** durante la campaña de Colosio. Liébano Sáenz rindió su declaración bajo juramento el 7 de noviembre de 1998. En la copia que me fue mostrada, pude constatar que el tema de la "campaña contra la campaña" fue motivo de investigación judicial. Por la importancia del asunto y por la relevancia del testigo, considero importante citar textualmente varias afirmaciones de quien tuvo la responsabilidad y el conocimiento directo de la promoción en medios de Luis Donaldo Colosio.

En sus respuestas, el Secretario de Información del PRI, cercano colaborador de Colosio, explicó que Chiapas no fue considerado como lugar de inicio de la campaña. Tajantemente, afirmó:

Luis Donaldo nunca consideró Chiapas como lugar de inicio de la Campaña. Cuando alguien lo sugirió, Luis Donaldo Colosio lo desechó por su evidente imprudencia.

Más adelante, precisó las condiciones en las que la prensa cubría la campaña de Colosio:

... una vez más quiero recordar que había otras noticias en el escenario y condiciones de competencia que hacían que los medios atendieran nuestros eventos en forma distinta respecto a lo que había acontecido en otras campañas presidenciales. Por otra parte, el tema de Chiapas, por condición inédita, tenía una relevancia significativa, independientemente de lo que hiciera el licenciado Manuel Camacho... A más de cuatro años de distancia continuó sin identificar que hubiera alguna persona interesada en que los medios no cubrieran las actividades de campaña.

El fiscal le preguntó si tenía relación con el responsable de comunicación Social de la presidencia de la República, José Carreño Carlón. Su respuesta fue precisa:

Los encuentros o las comunicaciones fueron esporádicos, y siempre en un ambiente de respeto y cordialidad... De los comentarios de Pepe Carreño siempre pude inferir su interés en que la campaña pudiera captar la mejor atención por parte de los medios de comunicación. José Carreño Carlón y Luis Donaldo Colosio tenían una vieja y sólida amistad. Me consta... pude darme cuenta del vínculo amistoso y de confianza plena que había entre ellos. Adicionalmente, hay que señalar que ambos eran sonorenses.

El fiscal fue explícito y le pregunto a bocajarro "¿Conoció que se buscara desde la presidencia de la República, de su área de comunicación social o de la oficina de la Presidencia desalentar la cobertura periodística de la campaña o en sí mismo de la campaña?" La respuesta no dejó lugar a dudas:

Al contrario. En mis conversaciones con Pepe Carreño advertí su interés por que nosotros lográramos una campaña exitosa y una adecuada cobertura de los medios... Debo destacar que en ningún momento pude advertir que se buscara desde la presidencia de la República o cualquiera de sus oficinas desalentar la cobertura periodística y no creo que haya sucedido.

Cuando se le preguntó si se le comentó en algún momento que no había sentido el apoyo que la presidencia de la República acostumbraba dar a este tipo de campañas, el interrogado respondió con claridad:

Alguno de los colaboradores de la campaña, tal vez con una muy buena fe pero con una visión distorsionada de la realidad jurídica que ahora vivimos... tenían la expectativa que nuestra tarea, nuestros problemas fueran resueltos desde la presidencia de la República. Las instrucciones que recibí de Luis Donaldo Colosio fueron en el sentido de cuidar en términos de ley la relación con el gobierno federal... Nos instruyó resolverlos por nosotros mismos... Luis Donaldo concibió una campaña distinta. No era una campaña más. El país había cambiado.

Cuando le preguntaron si el tope de gastos de las campañas establecido por el **IFE** pudo haber constituido una acción para desalentar la campaña de Colosio, respondió:

No. Los límites en el gasto de campañas eran una exigencia pública... Luis Donaldo y quienes le acompañamos entendimos el tope de financiamiento como una decisión juiciosa... Nunca supe que hubiera problemas presupuestales.

Por cierto, al final del interrogatorio, el fiscal le preguntó al ex secretario de Información del **PRI** sobre la relación de Donaldo Colosio con mi hermano Raúl. Su afirmación fue contundente: "Mi impresión es que la relación con Raúl Salinas siempre fue muy buena." y cuando el Fiscal agregó si Colosio le llegó a hacer algún comentario sobre el ingeniero Raúl Salinas, la respuesta también fue definitiva: "Sí. Siempre fueron positivos y de afecto".

Respuestas tan claras de un personaje conocedor del tema debieron haber aclarado el infundio de la "campaña contra la campaña". Sin embargo, no se dieron a conocer públicamente. Podía haberse argumentado que por mandato de ley las indagatorias eran reservadas. Pero la fiscalía del Caso Colosio le proporcionó a los diputados informes periódicos que invariablemente se filtraban a la prensa. Jamás se publicó ninguna referencia a esa esclarecedora declaración. Aún me pregunto ¿por qué los responsables del caso se esperaron hasta noviembre de 1998 para recabar un testimonio tan trascendente para después no difundirlo?

### **8) La selección de Colosio como instrumento para una supuesta reelección**

Ésta fue una de las fabricaciones más absurdas y agresivas. Hubieron quienes rechazaron cualquier responsabilidad mía en la tragedia, pero para no ser señalados como "salinistas" agregaron que no pude ser el responsable de la muerte de Colosio... ¿porque el candidato sonoreense era mi marioneta!

En enero de 1997 el destacado periodista Ramón Alberto Garza me hizo una larga entrevista para el periódico *Reforma*. Una de las preguntas fue la siguiente: "Hay quienes insisten en que los triunfos en lo económico y en lo político despertaron en usted la intención de una enmienda constitucional para buscar la reelección y que, al no lograr el consenso de la jerarquía priísta, decidió que la selección de Luis Donaldo Colosio como candidato del PRI sería el mejor camino para preservar, desde fuera, un control político sobre su sucesor y con ello allanarse el camino para su eventual reelección en el año 2000"<sup>21</sup>

No era la primera vez que enfrentaba comentarios de este tipo. Siempre me parecieron tan carentes de sustento objetivo que no los respondí. Sin embargo, se repetían en versiones cada vez más elaboradas. Por eso cuando decidí darles respuesta insistí en que eran ofensivos para mí y para Donaldo Colosio. Curiosamente, los hacían las mismas personas que después intentaban exaltar la memoria de Colosio: lamentaban la ausencia de Luis Donaldo pero señalaban su supuesta disposición a ser controlado. Estas personas lo habían agredido en vida, en el marco de la promoción de otros prospectos presidenciales; después de su muerte se declararon "colosistas".

En noviembre de 1997 Gabriel Zaid escribió:

Si Salinas hubiera respetado el pacto tradicional (la no reelección) y se hubiera retirado para siempre, dejando a Manuel Camacho como su sucesor, el sistema se hubiera prolongado un sexenio más. **22**

Sin embargo el tema de la reelección no surgió dentro de mi gobierno ni siquiera apareció originalmente en el país: era un asunto que estaba en el debate internacional. En todo el mundo se discutía cuál era el compás de tiempo necesario para madurar los cambios que la revolución mundial de las últimas décadas demandaba. En diversos países europeos y latinoamericanos se hablaba de mandatos prolongados que en algunos casos requerían de reelecciones, como una alternativa ante la fragilidad de los cambios y la necesidad de consolidarlos. Éste fue el caso de España, donde Felipe González encabezó una modernización profunda durante más de una década, pero también de Argentina, Perú y Brasil, donde se hicieron reformas constitucionales para permitir la reelección de sus gobernantes.

La discusión nos llegó de fuera. Sin embargo, durante mi presidencia yo siempre atajé el tema con solidez y determinación, consciente de las razones históricas que en el sistema político mexicano han

impuesto el mandato de la no reelección. Ésa fue la razón por la cual México se mantuvo al margen de esa tendencia internacional y por la cual, también, durante mi administración, nunca se le planteó al PRI- ni a nadie la posibilidad de modificar la Constitución para permitir la reelección presidencial. Nunca tuve duda de que el proyecto de modernización trascendía a una persona y no requería la continuidad de un individuo.

Entre los autores que promovieron la supuesta utilización de Colosio para alentar un proyecto "transexenal" se contaban dos intelectuales: Jorge Castañeda y Enrique Krauze.

Castañeda escribió en 1999:

Quizás el proyecto transexenal de Salinas... encerraba elevadas probabilidades de éxito, que fueron destruidas por, sólo por, la tragedia de Lomas Taurinas, aquella tarde polvorienta del 23 de marzo de 1994. 23

Por su parte, Enrique Krauze también escribió en ese año:

Nombrar a Colosio era optar por un "maximato", con Colosio en el papel de Portes Gil, Ortiz Rubio o Abelardo Rodríguez. Esta reelección por interpósita persona... mataba de entrada la posibilidad de cualquier reforma política.24

Krauze recuerda que se encontraba de viaje cuando conoció la postulación de Colosio, en noviembre de 1993: "Prendimos la televisión y de pronto apareció Colosio. Era el destape... Lamenté en ese momento la decisión que me parecía no sólo irrevocable sino irresponsable. 25

Para poder justificar esta tan descabellada hipótesis, tanto Castañeda como Krauze se vieron obligados a presentar una imagen de Colosio que nada tenía que ver con la realidad. Así Castañeda afirma: "Colosio... se lanza también con su equipo de seguridad precario, con fondos restringidos y con todas las taras (sic) de su impreparación como candidato: sin cuadros para la campaña".26 Esto sí era torcer la realidad histórica. ¿Los nueve años como diputado y senador no le daban alguna "preparación"? ¿y sus antecedentes como presidente del PRI y miembro del Gabinete? ¿Cómo se justificaba afirmar que el PRI tenía "fondos restringidos" cuando el Partido había conseguido reunir el monto más elevado de recursos para una campaña? ¿Cómo pretender que iba "sin cuadros para la campaña" si uno de los problemas de Colosio era precisamente la gran cantidad de dirigentes, grupos y alianzas que había construido y que debería atender en la Presidencia? Esas afirmaciones no se sostenían con un mínimo de análisis escrupuloso.

También Krauze atacó la figura de Colosio para sostener su tesis de que el sonorenses sólo era un instrumento para mi reelección... después del año 2000. Donald, según Krauze:

no era un hombre de ideas... era Hamlet en cada frase... se asemejaba al desdichado Enrique IV... tiene fractura de carácter... una conciencia exacerbada y patética de su desorientación. 27

Ni Castañeda ni Krauze aportaron una sola prueba objetiva para sostener su descalificación de Colosio o la supuesta pretensión reeleccionista, porque no existieron. Yo rechacé públicamente la posibilidad de la reelección. Jamás discutí con ningún dirigente del PRI tal opción. Durante mi gobierno nunca hubo alguna iniciativa legal que intentara avalar ese propósito. Electo Zedillo, no mantuve control o influencia sobre la integración de la legislatura del Congreso que iniciaría con el nuevo gobierno. No hubo remoción masiva de gobernadores a cambio de poder, como hubiera exigido un supuesto "maximato". La selección del candidato sustituto obedeció a la legislación nacional ya las dramáticas circunstancias del momento, no a la existencia de vínculos personales o amistosos. Todas las pruebas objetivas echaron por tierra esta intención que pretendieron atribuirme.

Cuando, a finales de los noventa, Krauze escribió de manera tan degradante contra Luis Donald, parecía buscar algo más que distanciarse del Colosio desaparecido: acercarse al activo Camacho. Por supuesto, el historiador aprovechó el viaje para relatar una supuesta plática conmigo, antes de la postulación de Colosio en noviembre de 1994; según Krauze, durante el encuentro expresó su preferencia partidista "a favor de Camacho". Otra vez la justificación ex post. ¿Por qué Krauze, siendo un escritor con importantes tribunas periodísticas, no se pronunció a finales de 1993 o el inicio de 1994 en contra de Colosio y a favor de

Camacho?

Poco después de la postulación de Colosio, Krauze tuvo un problema con la estación de televisión dónde tenía varios contratos. Fue despedido. Recurrió a mi ayuda ya la de Colosio. Finalmente, se le pudo resolver el problema? <sup>28</sup> Cuando Colosio me comentó este hecho bochornoso, concluyó con la siguiente reflexión, que yo registré en mis notas personales:

No deja de ser paradójico que tenga que ayudarlo, cuando Krauze ha escrito de manera tan superficial y ligera, sin calidad ni rigor de historiador; sobre los presidentes sonorenses. Más que historiador, es un escritor de historietas. y pensar que el gobierno le financió la edición de esas obras.<sup>29</sup>

### **9) La supuesta manipulación de la investigación sobre el atentado.**

En medio de las hipótesis descabelladas sobre un supuesto "crimen de Estado", poco se reparó en el hecho de que el asesino material de Donaldo Colosio fue detenido en el lugar de los hechos. Su nombre es Mario Aburto. Fue conducido con vida a los interrogatorios judiciales, Aceptó su responsabilidad, Fue trasladado a la prisión de máxima seguridad y sometido a juicio. Cuando entregué la presidencia de la República, había sido encontrado culpable y sentenciado, Permanecía vivo y en prisión. En los magnicidios de John F. Kennedy y de Olof Palme los victimarios no sobrevivieron o no aparecieron. Aburto siguió en la cárcel.

Para esclarecer el atentado en el que perdió la vida Donaldo Colosio designé a Miguel Montes, distinguido abogado y ministro de la Suprema Corte de Justicia de la Nación. El 26 de marzo de 1994, tres días después de cometido el crimen, se publicó en el *Diario Oficial de la Federación* la reforma al reglamento de la Ley Orgánica de la PGR, para crear la subprocuraduría especial para el esclarecimiento de los hechos relacionados con el homicidio de Luis Donaldo Colosio.<sup>30</sup> Montes se hizo cargo de esa responsabilidad el 28 de marzo de 1994, después de solicitar y obtener licencia como ministro de la Suprema Corte. Llevó a cabo su investigación con plena autonomía y expuso las conclusiones por él publicadas. Así lo reconoció Montes:

La información obtenida, en un primer momento, por la Procuraduría General de la República, y posteriormente, por esta subprocuraduría especial, hizo que la investigación gravitara sobre dos vertientes. Conforme a la primera, el homicidio fue cometido mediante una acción concertada... Conforme a la segunda, Mario Aburto Martínez actuó solo. En ambos casos, resulta indudable que Mario Aburto Martínez fue el autor material.<sup>31</sup>

Durante el período que Montes estuvo al frente de la investigación, supervisó el proceso judicial que se le siguió a Mario Aburto, el asesino confeso de Luis Donaldo Colosio.

El 2 de julio de 1994, el subprocurador especial Montes presentó un primer informe y documentos probatorios. Fueron publicados en un libro de 365 páginas y la información se hizo del dominio público.<sup>32</sup> En ese informe Montes señaló cómo conformó su equipo de investigación:

Se integró un equipo de trabajo con distinguidos juristas e investigadores, como lo exigía la naturaleza del caso. Presentaron sus servicios a la subprocuraduría especial quince agentes del ministerio público federal, encargados de continuar las indagaciones y de revisar sus aspectos procesales. Se creó un área pericial encabezada por el Doctor Rafael Moreno González, e integrada por doce peritos de planta y seis esporádicos. Se organizó una sección de asesoría jurídica integrada por tres abogados especialistas, en la que colaboró el Doctor en Derecho Jesús Zamora Pierce. El área de investigación policiaca quedó a cargo de la dirección general de Interpol.<sup>33</sup>

Miguel Montes permaneció al frente de la investigación casi cuatro meses. El 18 de julio de 1994, Montes dio por concluida su tarea. Presentó un informe final en tres tomos. <sup>34</sup> En ellos el subprocurador precisó que se tomaron declaraciones a 312 testigos, cuyo dicho pudiera contribuir a la indagación. Se elaboraron 48 estudios técnicos, y se conformaron para su análisis 103 vídeos y 2,040 fotografías.

Además de ratificar la confesión de Aburto como asesino material de Colosio, Montes analizó cuidadosamente, entre otros, tres aspectos: un libro escrito por Mario Aburto, los vídeos de la escena del crimen, y los distintos cuestionamientos de la prensa en ese tiempo. Montes dio respuesta a cada aspecto.

La investigación realizada por Montes y su equipo demostró grafoscópicamente, y por confesión expresa, que Mario Aburto escribió el llamado *Libro de actas*, el cual por cierto se reprodujo íntegramente en el informe de 12 de julio de 1994. El doctor Jesús Zamora Pierce realizó un estudio de contenido lógico-jurídico del mismo. El doctor Zamora concluyó que Aburto elaboró un proyecto de acción que hizo constar en un texto de 14 páginas y que transcribió en ese *Libro de actas*. Fue escrito antes de cometer el crimen. El análisis del libro y la personalidad de Aburto llevó al doctor Zamora Pierce a concluir: "Aburto actuó solo, premeditó su delito y atribuye a su acto un sentido político".<sup>35</sup>

Por lo que hace a los vídeos de la escena del crimen, el informe de Montes precisó que, hasta el 4 de julio, se ofrecieron cuatro pruebas; el primero fue el "presentado en un noticiero matutino de Televisión". Estos vídeos habían sido un factor relevante, aunque no el único, para ejercer acción penal contra otros coacusados. Sin embargo, Montes reconoció en su reporte final:

ante algunas dudas surgidas respecto de la interpretación ministerial de los videos presentados como prueba al juez, la subprocuraduría solicitó y obtuvo la ayuda del gobierno español, por lo que fue posible contar con los servicios de los expertos Angel Luis Fernández Cobos, jefe del Servicio Central de Policía Científica; Juan López Palafox, inspector jefe del Cuerpo Nacional de Policía, y Ana Blanco Almendros, perito en documentoscopia.<sup>36</sup>

J

De la descripción de movimientos de grupos humanos que los peritos españoles hicieron en el análisis de los vídeos, el informe concluyó:

Coinciden con el criterio de la subprocuraduría de que tales videos I no bastan para presumir conductas concertadas, tomándose en cuenta las condiciones topográficas del lugar de los hechos y la gran concentración de gente, afectándose notoriamente los movimientos voluntarios.<sup>37</sup>

Finalmente, el informe dio respuesta a varias preguntas hechas por los medios de comunicación: proporcionó elementos indubitables para probar que la persona recluida en Almoloya bajo el nombre de Mario Aburto Martínez era la misma que se detuvo en flagrancia en Tijuana; apoyado en certificados del día de los hechos, en pruebas de balística y en declaraciones diversas, determinó que los disparos provinieron de una sola arma operada por el mismo sujeto activo. El informe Montes concluyó:

La subprocuraduría especial logró probar plenamente, y más allá de toda duda razonable, que el autor material e intelectual del homicidio es Mario Aburto Martínez, quién actuó solo, premeditó largamente su crimen y atribuye su acción a una motivación política.<sup>38</sup>

Más adelante agregó:

Aburto premeditó largamente su crimen. Por sus declaraciones y por los textos que escribió en un libro de actas y en una tarjeta media carta, sabemos que estuvo preparando su proyecto durante ocho años. Aburto identifica como su enemigo al PRI y lo personaliza en su candidato. En el año de 1994, Aburto reanuda sus planes, se atribuye el carácter de hijo mayor de la patria, caballero águila, y anuncia en su Libro de actas que atacará al candidato del PRI a la presidencia de la República en Tijuana ("donde empieza la patria") en marzo de 1994 ("justo cuando el PRI cumpla sus 65 años en el poder"). Finalmente Aburto ejecuta sus criminales propósitos.<sup>39</sup>

Montes señaló que al 28 de marzo de 1994, cuando asumió el cargo, la PGR ya había optado por la presunción de la acción concertada; en esa misma fecha la PGR había ejercido acción penal en contra de una persona distinta a Mario Aburto, Tranquilino Sánchez Venegas. Montes precisó también que, con Ja investigación ya bajo su responsabilidad, él recomendó el ejercicio de la acción penal en contra de otras tres personas.

Sin embargo, ya pesar de la enorme presión de la opinión pública Montes tuvo el valor civil de concluir y publicar lo siguiente:

Con posterioridad, el ministerio público se allegó datos que debilitaron los que sirvieron de base al ejercicio de la acción penal en contra de tales personas. La subprocuraduría, preocupada por cumplir con sus deberes éticos y jurídicos, y no por mantener una forzada congruencia, ha hecho esa información del conocimiento del juez de la causa... En buena lógica, siempre existirá la posibilidad de que se conozcan nuevas pruebas. Considero que es muy baja la probabilidad de que esas nuevas pruebas, si llegaran a existir, obliguen a cambiar las conclusiones a que hoy llega la subprocuraduría especial a mi cargo: Aburto es el autor material e intelectual del homicidio del señor Luis Donaldo Colosio Murrieta.<sup>40</sup>

Fue con esa conclusión que Montes dio por terminado su encargo. Se publicaron numerosas críticas a Montes, sobre todo por haber propuesto al principio la tesis de la acción concertada y, después de sus investigaciones, haber concluido que el crimen lo cometió un asesino solitario. Sin embargo, entre el sinnúmero de críticas que Montes recibió, no recuerdo ninguna que citara sus informes, o que sostuviera sus argumentos en la revisión cuidadosa y exhaustiva de las investigaciones. La pasión sobre este crimen y la fabricación en mi contra llevada a cabo a partir de 1995, impidieron un análisis serio y objetivo de la labor realizada por Montes.

Al término de su labor, Montes sugirió varias líneas adicionales de investigación. Por ese motivo, y para que no quedara duda de mi determinación de ir tan lejos como se requiriera en la investigación, antes de designar a su relevo le envié a la señora Diana Laura Riojas de Colosio una lista con los nombres de cinco distinguidos juristas. Entre ellos se encontraba la doctora en Derecho Olga Islas Magallanes de González Mariscal, profesora titular en la división de estudios superiores de la Universidad Nacional Autónoma de México, presidenta de la Academia Mexicana de Ciencias Penales e integrante del Consejo de la Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal. Después de conocer la opinión de Diana Laura, nombré a la Doctora Olga Islas como nueva subprocuradora especial.

Conformado su equipo de trabajo, la doctora Islas se abocó inmediatamente a cumplir su responsabilidad. Trabajó con profesionalismo. Al final, integró sus conclusiones en un amplio Informe que presentó a la opinión pública en noviembre de 1994. <sup>41</sup> En tres apartados y dieciséis tomos de la averiguación previa, la doctora Islas detalló las ochenta y tres líneas de investigación llevadas a cabo. En particular, y dado el cúmulo de comentarios que se hicieron sin haber siquiera leído el expediente, conviene destacar la precisión y detalle con el que probó que se realizaron dos disparos contra Colosio, y citó por nombre a más de treinta y ocho testigos que lo corroboraron! <sup>42</sup> Asimismo, mediante un dictamen de balística que incluyó el análisis de los videos para determinar el tiempo que transcurrió entre un disparo y otro, concluyó "Es posible afirmar que el segundo disparo fue hecho inmediatamente con una diferencia mínima de tiempo. <sup>43</sup> Y a partir del análisis, señaló. "No hay duda de que ambos fueron efectuados con el revolver calibre 38

....cuya propiedad fue reconocida por Aburto desde el primer momento".<sup>44</sup> A continuación, describió con detalle cómo se aseguró el arma utilizada y cómo llegó al agente del Ministerio Público, cuya fe obra en autos.<sup>45</sup>

Otro tema que el informe de la doctora Islas aclaró una vez más, con precisión, fue que la persona que disparó en contra de Donaldo Colosio, detenida el 23 de marzo en Lomas Taurinas, era la misma que se encontraba recluida y sentenciada en el penal de alta seguridad de Almoloya. Este hecho, que podía parecer trivial al observador externo, fue severamente cuestionado para confundir las conclusiones de la investigación. Por eso era tan importante determinar que se trataba efectivamente de Aburto. Tres dictámenes de identificación fisonómica, dos dictámenes de identificación dactiloscópica que permitieron comparar sus huellas dactilares con las que aparecían en su cartilla y su credencial de elector (obtenidas por Aburto mucho antes del crimen), así como los testimonios de sus familiares y ex compañeros de trabajo, permitieron concluir:

Con todos los elementos probatorios... se acredita fehacientemente que la persona que fue detenida el día 23 de marzo de 1994, en el evento de proselitismo realizado en la colonia Lomas Taurina, Tijuana, Baja California, es la misma que disparó un arma de fuego en contra del Licenciado Luis Donaldo Colosio... es la

misma persona contra quien se ejercitó la acción penal por el delito de homicidio, que se encuentra recluida y sentenciada en el CEFERESO de Almoloya.<sup>46</sup>

Por último, el informe describió el proceso penal. Durante él se demostró "con pruebas y actuaciones... exentos de valoración o interpretación subjetiva y considerados sólo de acuerdo a su trascendencia histórica en la industria penal", que Aburto hizo los dos disparos, como él lo reconoció desde su primer confesión hecha el mismo 23 de marzo, ampliada el 29 de abril, reconocida el 2 de junio y ratificada el 1 de julio.<sup>47</sup> Fueron éstos, entre otros, los elementos que el 31 de octubre de 1994 llevaron al juez a imponer a Mario Aburto sentencia definitiva, con la pena de 42 años de prisión.

Entre las diversas líneas de investigación que se incluyeron en el informe de la doctora Islas, había dos que eran importantes por sus repercusiones posteriores. La primera se refería a las declaraciones que desde Estados Unidos hizo un ex periodista, ex legislador y ex servidor de la PGR, Eduardo Valle, conocido como El Búho. En ellas, este personaje hacía imputaciones sin pruebas a diversos servidores públicos. Se decía que El Búho vivía en Estados Unidos bajo la protección de la DEA. La subprocuraduría llevó a cabo los trámites correspondientes para obtener su declaración. El Informe concluyó que todas las personas mencionadas por este sujeto habían rendido ya declaración ministerial y que, cuando así se consideró conveniente, algunas de ellas fueron sujetas a nueva investigación, "sin que las declaraciones del Señor Valle Espinosa hayan aportado... información o prueba relacionada con el homicidio del Licenciado Colosio o dado lugar a alguna nueva línea de investigación que la subprocuraduría especial no hubiese ya cubierto".<sup>48</sup> La segunda se refería a los posibles nexos entre el asesinato de Luis Donald Colosio y el de José Francisco Ruiz Massieu ocurrido en septiembre de ese año; el informe sostuvo que "hasta la fecha... no existe prueba o indicio alguno de conexión entre ambos homicidios".<sup>49</sup>

De manera complementaria, invité a varios miembros de la sociedad civil a que participaran como supervisores de la investigación. El 20 de abril de 1994 cursé invitaciones a Carlos Payán, director de *La Jornada*; Leonel Godoy miembro del PRD; Fernando Gómez Mont, del PAN; Agustín Basave, del PRI, y al abogado Agustín Santamarina Vázquez. Con razón, ellos pidieron conocer con detalle el trabajo realizado. Como la ley en México establecía que las investigaciones eran privadas con objeto de proteger a los inocentes, sólo hubieran podido participar si los familiares de la víctima los nombraban "coadyuvantes". Los familiares no aceptaron. Lamenté mucho que por este motivo ajeno a mi voluntad tuvieran que declinar la invitación que les había hecho.

Sin embargo, el trabajo realizado tanto por Miguel Montes como por Olga Islas fue analizado por un notable grupo de juristas, a quienes invité para que realizaran un exhaustivo análisis de la investigación. El grupo estaba integrado por el doctor Sergio García Ramírez; el doctor Raúl Carrancá y Rivas; el doctor Jesús Zamora Pierce; el licenciado Francisco Acuña Griego y el abogado Agustín Santamarina. Al anunciar su participación, hice saber que agradecía su disposición para contribuir a esclarecer los hechos y ofrecer, si así lo estimaban conducente, nuevas líneas de investigación que permitieran aplicar la ley a quien resultara responsable.

Sobre el desempeño de los dos fiscales especiales, un comentarista independiente y de reconocido prestigio, Sergio Sarmiento, escribió lo siguiente:

Miguel Montes, el primer subprocurador especial del caso, empezó sus investigaciones con la idea de que había una conspiración. De hecho, él fue quien arrestó a los Mayoral. Las pruebas que fueron surgiendo con el tiempo debilitaron paulatinamente esta hipótesis. Al final de la investigación, ya sabiendas de que su conclusión no sería aceptable desde el punto de vista político, Montes señaló que sólo podía comprobar legalmente la hipótesis de que Aburto había actuado solo en el asesinato. Montes, hay que señalar, no realizó una investigación por sí solo. Tuvo el apoyo de expertos como Rafael Moreno González, uno de los criminalistas más respetados del país, y Jesús Zamora Pierce, hoy presidente de la Barra Mexicana de Abogados. Tras la renuncia de Montes, la investigación la retornó Olga Islas, quien fue objeto de una enorme presión de la opinión pública para reconstruir la teoría de la conspiración. Al final reconoció públicamente, en un informe, que no había podido sustentar esta hipótesis y que, en cambio, cada línea de investigación fortalecía la tesis del asesino solitario.<sup>50</sup>

La doctora Olga Islas declaró de manera enfática lo siguiente, a raíz de que se desmoronó la

fabricación sobre un supuesto "segundo tirador" hecha por la fiscalía especial designada por Zedillo:

No encontramos ningún indicio de complot. No lo encontré, pero no lo descarté y tan no me cerré a lo que yo obtuve que dejé líneas de investigación abiertas... Nunca me guié por especulaciones ni tampoco recibí presión alguna de carácter político, ni siquiera del Presidente. Tuve toda la libertad para investigar, de lo contrario no hubiera aceptado el cargo... Hubiera renunciado si esto hubiera ocurrido.<sup>51</sup>

En 1999, uno de los principales defensores de los derechos humanos en México, Luis de la Barreda escribió sobre Olga Islas:

Fue la segunda fiscal para el caso Colosio. Como no descubrió un segundo tirador ni el complot que amplios sectores de la opinión pública habían ya decidido como única hipótesis aceptable del crimen, se le dirigieron algunos ataques injustos... jamás fabricó culpables ni hizo a la prensa filtraciones que sin prueba alguna dañaran injustamente reputaciones de supuestos implicados en el crimen.<sup>52</sup>

### ***Ex colaboradores de Colosio que enturbiaron la investigación***

A partir de 1995, mediante diversas manipulaciones informativas, se empezó a atacar la investigación de estos dos prestigiados juristas. Al parecer, la fiscalía del gobierno de Zedillo, responsable del caso a partir de ese año, contó entre otros con el apoyo de personajes que se autodenominaban "colosistas". En marzo de 1999, cuando estaba por cumplirse un aniversario más de la muerte de Colosio, apareció publicada en el periódico *Reforma* la supuesta declaración ministerial de José Luis Soberanes, ex colaborador de Colosio, rendida el 10 de abril de 1995. Como pudo apreciarse, se recurrió a la práctica de filtrar declaraciones ministeriales. Según declaró Soberanes bajo juramento, el fiscal Miguel Montes le confió que "si investigaba todo sería hombre muerto". De acuerdo con el mismo Soberanes, Montes afirmó haberse negado a investigar la tesis del complot. Sin embargo, Montes desmintió de inmediato esas aseveraciones. En carta enviada a *Reforma*, y en entrevista a otros medios ya la radio, Montes señaló a fines de marzo de 1999: "Niego absolutamente haber afirmado que si investigaba en serio sería hombre muerto". Sobre su supuesta negativa a investigar la tesis del complot, dijo: "Nunca he proveído esas declaraciones... yo nunca empleé la palabra complot."<sup>53</sup>

50. *Reforma*. abril 15 de 1996

51. Declaraciones en *Crónica*, agosto 8 de 1996.

52. L. De la Barreda. *El alma del ombudsman*. México: Aguilar, 1999. p. 56

53. Véase *Crónica*, marzo 23 y *Reforma*, marzo 22 de 1999.

Curiosamente, esa declaración se filtró en el momento en que Soberanes intentaba disputar la dirigencia Nacional del PRI en compañía de un sobrino del ex presidente Luis Echeverría.

Recuérdese que Soberanes también fue desmentido por Pedro Joaquín Coldwell, cuando pretendió involucrarlo en una supuesta crítica mía al discurso de Colosio en el PRI el 6 de julio. Así que existían cuando menos dos personajes reconocidos por su seriedad que refutaron las versiones de ese ex colaborador. Además, Soberanes no ha explicado por qué, si supuestamente tenía una opinión adversa sobre mi comportamiento respecto a Colosio, él se presentó junto con varios ex colaboradores de Colosio a quienes invité a mi despacho en Los Pinos, el sábado 26 de marzo de 1994. Ahí expresó que Colosio les habría ofrecido ser candidatos al Congreso a varios de ellos. Al terminar la reunión en Los Pinos, Santiago Oñate, uno de los más cercanos colaboradores de Colosio, me dijo que era falso que el candidato victimado les hubiera ofrecido algún puesto de elección popular. Sin embargo, acepté sus palabras y honré ese supuesto compromiso. Entre otros, Soberanes resultó candidato al Senado por su natal Sinaloa. Durante todo el año de 1994, Soberanes no expresó ninguna crítica a la relación que existía entre Colosio y yo. Su desempeño cuestionable se inició a partir de 1995 y pudo tener como explicación su activa presencia en la campaña de inducción del ánimo social. Frente a las declaraciones posteriores producto de sus ambiciones o resentimientos, su credibilidad fue puesta en entredicho por los severos desmentidos que recibió.

En realidad, para comprender cómo se desvirtuó la investigación sobre el magnicidio de Colosio, el segundo fiscal designado por Zedillo debió investigar el contexto político que se construyó a partir de 1995 y durante el cual deliberadamente se indujo a la opinión pública, como se precisa más adelante. Este contexto se fabricó mediante una campaña de filtraciones ilegales y la inducción de comentaristas en los medios de comunicación en la que participaron por igual aquellos afectados por las reformas que miembros del gobierno de Zedillo. Lo hicieron para alejar de ellos las imputaciones de culpa sobre el magnicidio y para desviar la irritación social contra los responsables del "error de diciembre". Todo ello a fin de destruir la reputación de mi administración para nulificar el programa de reformas - que Colosio compartió- y tratar de promover la restauración de sus privilegios. Fueron eficaces.

1. Castañeda, *La herencia*, México: Alfaguara. 1999.
2. La prensa publicó la fotografía de Camacho en el balcón presidencial en una actitud casi suplicante. Véase una reproducción posterior en *Crónica*, enero 24 de 2000.
3. J. Castañeda, op. Cit., p.479
4. Ibid. p. 481.
5. Ibid.
6. Años después, a fines de los noventa, encontré repetidos los mismos argumentos, esta vez en escritos de intelectuales que antes se habían cobijado bajo Colosio y. ante su ausencia, lo denostaban para reconciliarse con Camacho. Ninguno entre los ex colaboradores de Colosio salió en defensa de su memoria.
7. Citados en *Proceso*, noviembre 20 de 1995.
- 8 Entrevista a Guillermina Baena en *El Financiero*, marzo 19 de 1994.
9. *El financiero*, marzo 21 de 1994.
10. *Proceso*, noviembre 20 de 1995.
11. Ibid.
12. *Proceso*, marzo 14 de 1994.
13. Pablo Hiriart en *Crónica*, agosto 23 de 1996.
14. Sergio Sarmiento en *Reforma*, agosto 23 de 1996.
15. *Proceso*, noviembre 20 de 1995.
16. Véase la entrevista de Donaldo Colosio en *Proceso*, marzo 7 de 1994
17. Ibid.
18. Camacho continuó acercándose a mí hasta el final de mi gobierno. Todavía en noviembre de 1994 desayunó en mi casa para pedirme otro favor: que le dieran los derechos de autor de un libro que había publicado un periódico y que le atribuían a él. Después del arresto de mi hermano, en febrero de 1995, Camacho me mandó decir con un amigo común: "Es mejor que ya no tengamos contacto".
19. *Proceso*, marzo 6 de 1995.
20. *Proceso*, febrero 8, 1993. Era un contador público egresado del IPN, promotor de box, quien se presentaba en esas épocas como "propietario de una de las cinco cuadras más importantes del Hipódromo y también... inventor del tablero electrónico de puntuación". Por cierto, una semana después de declarar que había inventado el tablero electrónico para las peleas de box, lo desmintieron en la misma revista, al aclarar que "rentó un tablero y pretendió obtener ilícitamente la propiedad". Perdió la demanda que presentó para quedarse con el tablero, pues el juez la consideró improcedente ante "el dolo del señor López Mejía". *Proceso*, febrero 15 de 1993.
21. *Reforma*, enero 29 de 1997.
22. G. Zaid. *Reforma*, noviembre 30 de 1997.
23. Jorge Castañeda. op. cit.. p. 459.
24. Enrique Krauze, "Los idus de Marzo", en *Letras Libres*, México, marzo 1999.
25. Ibid.
26. Jorge Castañeda, op. cit., p. 485.
27. Enrique Krauze, op. cit.
28. El motivo por el cual había perdido sus contratos fue, según el propietario de Televisa, que en un texto en el que pretendía congraciarse con un caricaturista de izquierda, Krauze había ofendido a la imagen de la Virgen de Guadalupe. La relación peculiar de Krauze con Televisa llamó la atención a un experto en medios masivos de comunicación; éste me comentó que los videos que Krauze produjo al

final de los noventa sobre la obra y biografía de ex presidentes mostraba su interés mercantil; el experto en medios me dijo: "Krauze hace aparentes elogios a ex presidentes pero agrega insinuaciones perversas; al único que elogia sin recato es al que fue socio fundador de la empresa que más tarde fue Televisa, donde Krauze obtiene jugosos contratos".

29. Por cierto Krauze me siguió haciendo solicitudes. Durante las horas previas a la elección de agosto de 1994, me visitó con urgencia para pedirme que le hiciera llegar una carta al candidato del PRI donde le expresaba que si no ganaba con más del 500/0 de los votos debería de integrar un gabinete de coalición. Carta que le hice llegar al candidato, con lo que coseché su desagrado. Pero Krauze me siguió visitando en Los Pinos hasta el final de mi mandato. A finales de 1994, asistió a una ceremonia. Ahí me apartó y me dijo cuán importantes eran las reformas que yo había realizado. Con su comportamiento posterior, tan distinto, parecería, que hay un lado oscuro de él que muchos no conocíamos.

30. Debo señalar que con anterioridad a la creación de la subprocuraduría especial, el inicio de la averiguación previa y las primeras diligencias estuvieron a cargo de la delegación de la PGR en Baja California con la supervisión de mandos superiores de la PGR y bajo las órdenes del entonces Procurador General, Diego Valadés.

31. PGR, subprocuraduría Especial, *Informe de la subprocuraduría Especial, relativo al homicidio del Lic. Luis Dona/do Colosio*. México DF, julio de 1994, p. 3.

32. PGR, subprocuraduría Especial, *Informe y documentos probatorios presentados por el subprocurador especial Miguel Montes García sobre el homicidio de Luis Dona/do Colosio*. México D.F., junio 2 de 1994.

33. *Ibid.*, p. 2.

34. PGR, *Informe de la subprocuraduría Especial, relativo al homicidio del Lic. Luis Dona/do Colosio*, julio de 1994, op. cit.

35. Citado en *Ibid.*, p. 87.

36. *Ibid.*, p. 54.

37. *Ibid.*, p. 55 y p. 33.

38. *Ibid.*, p. 1.

39. *Ibid.*, p. III.

40. *Ibid.*, p. IV.

41. Subprocuraduría Especial, *Informe sobre la averiguación previa y el proceso penal relativos al Homicidio del Licenciado Luis Dona/do Colosio*, PGR, México, noviembre de 1994.

42. *Ibid.*, p. 26.

43. *Ibid.*, p. 28.

44. *Ibid.*, p. 27.

45. *Ibid.*, pp. 35 y 36.

46. *Ibid.*, p. 84.

47. *Ibid.*, p. 84.

**ANTECEDENTES: LA ELECCIÓN DE 1988  
Y LA REFORMA ELECTORAL DE 1989-1990.  
LA CREACIÓN DEL IFE**

Entre las elecciones presidenciales de julio de 1988 -objeto de polémica- y las de agosto de 1994 -consideradas en su momento como las más transparentes del siglo-, medió un profundo proceso de reforma electoral. Ese proceso se inició al día siguiente de que tomé posesión y concluyó en agosto de 1994, con la elección presidencial de ese año. Durante los seis años de mi administración hubo un intenso y permanente diálogo político para construir un sistema electoral confiable.

**La sucesión del presidente; Miguel de la Madrid**

El proceso sucesorio del presidente Miguel de la Madrid se inició prácticamente el 18 de abril de 1986: en esa fecha, De la Madrid designó al entonces gobernador del Estado de México, Alfredo del Mazo, como Secretario de Energía, Minas e Industria Paraestatal. Era bien conocida la amistad que Del Mazo tenía con el Presidente, aunque también era conocida la cercanía del titular del ejecutivo con Jesús Silva Herzog, a la sazón secretario de Hacienda. Sin embargo, por esas fechas -en junio- Silva Herzog salió del gabinete. Miguel de la Madrid explicó los motivos de su remoción:

Chucho (Silva Herzog) empezó a vociferar, a criticar la política económica, a amenazar con la renuncia y de plano no me funcionaba ya como secretario. No presentaba sus ponencias, no me presentaba opciones, sino que hacía críticas muy vagas, muy generales. Entonces tuve que llegar a la decisión, en 1986, de separarlo. ..Chucho creía que era necesario apretar más el gasto público. "Bueno 'le decía', dime dónde y cómo". Nunca me lo sustentó. Era una crítica muy global, pero sobre todo ya no quería trabajar en equipo. 1

La salida de Silva Herzog se dio en momentos en que más del 70% del presupuesto público se dedicaba a pagar los intereses de la deuda, es decir su servicio. En esas condiciones, como lo relata De la Madrid en la cita anterior, la insistencia de Silva de reducir aún más el gasto público hubiera significado menos recursos al campo, a la salud ya la educación, entre otros. Además, una de las responsabilidades básicas de Silva -la recaudación de impuestos- mostraba serias deficiencias, pues iba para abajo, lo que hacía todavía más comprometida su posición. Por eso lo removió De la Madrid, según relató. 2

El PRI expidió un boletín de prensa en el que hizo una fuerte crítica al desempeño de Silva Herzog. El periódico del gobierno, *El Nacional*, publicó un editorial el 20 de junio. Sus juicios fueron muy severos:

La emergencia de la coyuntura y la importancia de los intereses populares y nacionales en juego, reclamaban celeridad en la acción, empeño y firmeza en los ajustes, imaginación, perseverancia y eficacia en la negociación; trabajo congruente, de equipo, solidario con los esfuerzos de otras dependencias; lealtad en el cumplimiento de las funciones y adhesión a las políticas del Ejecutivo. El secretario de Hacienda y Crédito Público no cumplió con esas exigencias.3

A partir de la salida de Silva Herzog, los medios y la opinión pública mencionaron a tres precandidatos fuertes: Manuel Bartlett, Alfredo del Mazo y Carlos Salinas.

El 7 de octubre, Jorge de la Vega Domínguez, un importante político chiapaneco, fue promovido como Presidente del Comité Ejecutivo Nacional del PRI.

Entre el nombramiento de Del Mazo y el de Jorge de la Vega, surgió dentro del partido un movimiento disidente; su aparición tendría importantes consecuencias posteriores. Varios militantes del Partido, reunidos alrededor de la llamada Corriente Democrática, reclamaban participar en el proceso de selección del candidato a la presidencia. Dicha corriente estaba conformada por connotados priístas: Cuauhtémoc Cárdenas, a quien el presidente López Portillo había hecho senador y gobernador de Michoacán; Porfirio Muñoz Ledo,

ex secretario del Trabajo y ex presidente del PRI en el sexenio del presidente Luis Echeverría; Rodolfo González Guevara y Janitzio Mújica, hijo del legendario general de la Revolución, el michoacano Francisco J. Mújica

Al mismo tiempo, el presidente De la Madrid envió al Congreso una iniciativa para establecer un nuevo Código Electoral. Esa iniciativa requirió que el secretario de Gobernación acudiera ante la Cámara de Diputados para explicarla. Bartlett aprovechó bien su oportunidad, y se presentó como un político conciliador; esto lo consolidó ante la opinión pública como un serio precandidato a la Presidencia. Por su parte, Alfredo Del Mazo también compareció ante la Cámara; su misión era exponer el llamado "Programa de Reconversión Industrial". Sin embargo, no lució como un verdadero conocedor del tema y la organización de su comparecencia resultó muy ostentosa. Y un tanto superficial.

Como secretario de Programación y Presupuesto, yo estaba obligado a comparecer cada año ante la Cámara de Diputados, para presentar y debatir las iniciativas de presupuesto y el programa de política económica para el siguiente período. La primera comparecencia ocurrió la segunda semana de diciembre de 1982, a los pocos días de haber sido nombrado titular de esa dependencia. A partir de entonces, cada año cumplí con esa obligación legal. En 1986, el 25 de noviembre, acudí ante los legisladores por quinta ocasión. Para entonces ya era yo el secretario de Estado que más veces había comparecido ante el pleno en la historia de la Cámara de Diputados. El formato fue el mismo que en las cuatro comparecencias anteriores: de pie en la tribuna principal de la Cámara. Durante más de 12 horas escuché y respondí las preguntas de los representantes de todos los partidos políticos. Contesté con firmeza y recogí sus planteamientos. Defendí con convicción mis propuestas y encontré razones en sus argumentos: Cada comparecencia significó un acontecimiento político de gran relevancia: un representante del Poder Ejecutivo debatía intensamente con miembros del Poder Legislativo. Pero en 1986 las condiciones eran aún más exigentes, pues con el horizonte preelectoral a la vista el ambiente político estaba particularmente cargado.

Me preparé con mucho esmero. Tal como lo había hecho en los años anteriores, durante las semanas previas a la comparecencia dialogué con diversos legisladores y dirigentes de cada partido político. En primer lugar, con los del PRI, mi partido. Los representantes priistas siempre tenían propuestas que hacerme, aunque también me planteaban críticas y reclamos, sobre los presupuestos y sus insuficiencias. Los encabezaba el diputado Donald Colosio y el diálogo con ellos resultaba, por lo general, el más prolongado. Inmediatamente después me reunía en comidas o cenas de trabajo con los diputados de los partidos de oposición, en particular con los del PAN y el Partido Mexicano Socialista, PMS.

El fruto de esa quinta comparecencia fue muy positivo y la prensa me trató de manera muy favorable. Algunos comentaristas la destacaron, entre ellos uno que después sería simpatizante del PRD, Miguel Ángel Granados Chapa, quien resaltó "la impresionante biografía del joven secretario de Programación y Presupuesto"; Granados Chapa me anunció como "uno de los principales presidenciables".

A principio de 1987 el PRI organizó un ciclo de conferencias para el Análisis de la Política Social del Gobierno. Invitó a los secretarios de Agricultura, Educación, Desarrollo Urbano y Salud. La opinión pública llamó a estos encuentros "minicomparecencias". El ciclo fue visto como un foro para incrementar el número de posibles aspirantes a la candidatura priista.

De manera paralela, la Corriente Democrática realizaba pronunciamientos en oposición al gobierno. Sus miembros reclamaban, por ejemplo, suspender el pago de la deuda externa. Como en Brasil, donde el Presidente había decretado el cese de ese cumplimiento; pedían, asimismo, que quienes aspiraban a la candidatura del PRI renunciaran a sus puestos y se presentaran en la Convención para ser electos por sus miembros. (Doce años después, Porfirio Muñoz Ledo le reclamaría a Cuauhtémoc Cárdenas haber puesto en el olvido esos postulados: Cárdenas le impidió a Muñoz Ledo contender con él por la candidatura de su partido, el PRD.)

En aquellos primeros días de 1987 los trabajadores electricistas organizados en su sindicato, SME, se declararon en huelga. El secretario responsable del sector se hizo a un lado, y tuve que intervenir, junto con el secretario del Trabajo, para dialogar y resolver ese delicado conflicto. Este hecho me permitió establecer un importante vínculo con esa notable organización sindical.

En marzo, el PRI realizó su XIII Asamblea. Durante ella se le dio voz a la Corriente Democrática, la cual reiteró su exigencia de cancelar la deuda externa. Al acto concurren dos ex presidentes de la República: Luis Echeverría y José López Portillo.

Al comenzar agosto de 1987, el Partido celebró una reunión extraordinaria del Consejo Nacional; el PRI iniciaba la cuenta regresiva para seleccionar a su candidato a la Presidencia. Una noche, Jorge de la Vega me llamó para comentarme que el Partido me invitaba, junto con otros cinco distinguidos priístas, a presentar ante el pleno mis propuestas como precandidato. El presidente de la Madrid había optado por un método novedoso de selección y el anuncio fue bien recibido. Pero la Corriente Democrática se declaró en contra, porque entre los participantes no se había incluido a Cárdenas.

Cuando Bartlett compareció ante el pleno del PRI, se asumió plenamente como aspirante. La presentación de Del Mazo fue desordenada pero muy bien editada para la televisión. Varios comentaristas señalaron que había dado la apariencia de estar confundido entre dos tensiones: definirse como político o como economista. El jueves 27 de agosto fue mi turno. Unos días antes, y al término de la comparecencia de Bartlett, me citó el presidente de la Madrid. Me dijo que le había gustado la presentación del secretario de Gobernación. Al despedirme, le agradecí que me hubiera concedido su voto de confianza ante los miembros del PRI para ser considerado como precandidato. Me respondió que me lo había ganado con mi trabajo. Poco después, al término de otra comparecencia, me volvió a llamar y me dio dos consejos: ser parco en los comentarios que pudieran ser elogiosos hacia él y hablar sobre el futuro.

Cuando llegué al **PRI** para presentar mis propuestas, un grupo de mujeres se congregó afuera del edificio para protestar por la carestía. Más tarde corroboré que habían sido enviadas por elementos del sindicato petrolero. Existía resentimiento entre varios de sus líderes, ya que poco antes, por acuerdo del Presidente, había yo firmado un documento, junto con el secretario de la Contraloría, en que se cancelaba una concesión otorgada mucho años atrás. Dicha concesión les había permitido a los dirigentes petroleros asignar sin concurso la mayor parte del programa de inversiones de Pemex. No les agradaba la perspectiva de mi candidatura.

Dejé atrás el incidente cacerolista y me concentré en lo que seguía. Organicé mi propuesta alrededor de la necesidad de impulsar una "política moderna". Afirmé que no era el momento de grandes virajes en la conducción política nacional, pues no podía pretenderse que el país se rehiciera cada seis años. Dije también que la conducción política era indispensable para la reforma económica, y que la buena economía exigía transformación política. El planteamiento tuvo buena recepción. Al día siguiente, Adrián Lajous, editorialista de *Excelsior*, uno de los principales periódicos del país, tituló su comentario: "Fuera máscaras, Salinas debe ser el Candidato".

A partir de septiembre me empecé a preparar para una posible postulación. Fue un tiempo de espera largo, pero mi comportamiento con el Presidente no varió: mantuve convicción en su proyecto de reformas, en el que había participado durante todo su sexenio. En esos seis años la responsabilidad como secretario de Programación y Presupuesto me facilitó una intensa preparación política y me dio la posibilidad de construir alianzas. Durante ese lapso, establecí relación con los principales dirigentes del Partido y mantuve intensas negociaciones con los secretarios de Estado, con el objeto de resolver sus demandas por recursos en medio de un programa de austeridad exigido por la crisis de endeudamiento excesivo de los setenta. Lo mismo sucedió con cada uno de los gobernadores, quienes tenían sólidos argumentos políticos y sociales para exigir más presupuesto. Sin embargo, la escasez de recursos se agravaba. Amplié mis vínculos con organizaciones populares durante la campaña de Miguel de la Madrid, aunado a los cinco años de Secretario de Programación y Presupuesto, me permitieron ampliar mi perspectiva ante la posibilidad de ser candidato a la presidencia.

### **Las palabras mayores**

El jueves primero de octubre, Manuel Bartlett y Alfredo del Mazo tuvieron acuerdo, cada uno por separado, con el presidente de la República. Al día siguiente, a las 12 horas, me tocó el turno: durante 15 minutos traté los documentos de trabajo. Al terminar, le dije: "Listo señor Presidente." Entonces me contestó: "Listo para la Presidencia, Carlos". Experimente una emoción profunda y percibí en él un sentimiento similar.

Enseguida me dijo que había conversado con los miembros del Partido, y que existía una fuerte corriente a mi favor; era necesario que me preparara, afirmó, pues en las siguientes horas podía confirmarse mi posible postulación. Le dije que en caso que así fuera me proponía reafirmar la vigencia de las reformas llevadas a cabo y que, ante la ofensiva desatada en algunos sectores del PRI opuestos a ellas le confirmaba mi interés en mantener la cercanía entre el Presidente y el candidato. Contestó sin tardanza; "Presidencia y candidatura pueden ser como dos rieles de la misma vía". Me pareció adecuada la propuesta. Nunca lo traicioné. Me habló sobre las disposiciones de seguridad para la campaña y me preguntó cuál era mi opinión sobre los subjeses del Estado Mayor Presidencial, y sin dudarle expresé mi aprecio por el general Arturo Cardona, un militar de lealtad, capacidad y eficiencia comprobadas. Terminamos a las 13 horas. Al despedirme, insistió en esperar la confirmación del Partido y estar alerta. Sobre todo, me pidió que continuara haciendo mi vida normal para no alertar a los opositores. Se aproximaban horas cruciales.

Al salir del despacho, me di cuenta de que faltaba una hora para la celebración de una comida organizada por la Cámara de la Industria Química en el hotel Camino Real, cuyo invitado de honor era el Presidente. Varios miembros del gabinete estábamos invitados. Decidí acudir a una librería, ubicada en el Paseo de la Reforma cerca de la Fuente de Petróleos. Compré un par de libros y caminé solo por la avenida hacia la cita. Durante la comida, estuve atento al acto, sin dejar entrever mis sentimientos. No obstante al final, Barlett se me acercó y me dijo: "Tú vas a ser el candidato": Dejé asomar una sonrisa pero no concedí. Regresé en mi automóvil a la oficina de la SPP en San Angel. Esa tarde afiné con dos de mis colaboradores el borrador que había estado preparando para el caso de que se confirmara mi candidatura. Decidí aguardar los acontecimientos.

El sábado permanecí en mi domicilio; sólo me ausenté unas horas para hacer ejercicio. Por la noche llegaron a visitarme Emilio Gamboa, secretario particular del Presidente y Gustavo Petricoli, secretario de Hacienda. Me manifestaron su apoyo.

### **Octubre: el entusiasmo social**

El domingo 4 de octubre, poco antes de las ocho de la mañana, el jefe del ejecutivo recibió en Los Pinos a los dirigentes del PRI, quienes le informaron sobre el desenlace del Consejo Extraordinario, celebrado el día anterior. Éste había resuelto seleccionar a un solo aspirante para la Convención del 8 de noviembre, fecha en la que elegirían al candidato.<sup>4</sup> A las 9:15 el Presidente me llamó a mi casa y me dijo que los dirigentes del Partido se habían manifestado por mi precandidatura. Después supe que el primero que expresó su apoyo fue el dirigente obrero Fidel Velázquez. Minutos después hablé con Jorge de la Vega, con el mismo Fidel Velázquez, con Manuel Barlett y con el secretario de la Defensa. Tanto mi familia como algunos colaboradores cercanos esperaban el anuncio público en la sala familiar de la casa: terminé las llamadas telefónicas y descendí un poco antes del anuncio oficial. Nadie conocía aún el nombre del candidato y yo no les había dicho nada, sólo los había convocado esa mañana a esperar el anuncio. En transmisión nacional de televisión y radio, Jorge de la Vega informo: "Los sectores del Partido, unánimemente, se han manifestado a favor de Carlos Salinas de Gortari": Los sectores obrero, campesino y popular del PRI, junto con sus 31 Comités Estatales y el del Distrito Federal se pronunciaron a mi favor.<sup>5</sup> Después de compartir el entusiasmo por el reto que nos aguardaba, me trasladé a la sede del PRI. Ante más de 50,000 personas, pronuncié mi discurso de aceptación. En él subrayé la determinación de llevar a cabo una política moderna, escuchar y concertar, alentar todas las expresiones, respetar la crítica, ejercer el mando con firmeza pero sin rudeza y no prometer lo imposible pero cumplir lo ofrecido.

La bolsa de valores tuvo un alza importante al día siguiente de mi postulación. Por la noche se difundió por la televisión una entrevista en la que principalmente se trataron aspectos personales y que fue reportada por la prensa como seria pero cálida. Unos días después, se publicó otra entrevista que concedí a cuatro mujeres periodistas de *Excélsior*; en la que una de ellas describió un largo encuentro que yo había sostenido con miembros y dirigentes del Congreso del Trabajo: "Cada quién tenía algo que plantear. Salinas escuchaba, tomaba nota, bromeaba.....y es qué si hay algo que llama la atención del precandidato en estos días es precisamente su buen humor".<sup>6</sup> Tenía 39 años de edad. Era, junto con Lázaro Cárdenas, el candidato a la presidencia más joven en la historia del partido gubernamental.

Tendí puentes. Primero hacia el interior del PRI, con miembros de los equipos de los precandidatos

que no resultaron postulados. Después, con el aparato del Partido. Una vez consolidados, me volví hacia la Corriente Democrática. El 6 de octubre me entrevisté con Rodolfo González Guevara, a quien muchos consideraban el ideólogo de esta corriente, quien me confirmó su permanencia en nuestro partido.

Algunos miembros de grupos adversos a mí, promovieron en los medios el rumor de que el sector obrero no veía bien mi candidatura. Ese rumor se propagó después de la devaluación de noviembre, acompañado de una rara amenaza: "me iban a enfermar". Esos grupos también intentaron boicotear mi campaña a través de distintas acciones, como la de llevar a la gente muy temprano a los mítines, para que abandonaran el lugar sin esperar su conclusión. El caso más notorio tuvo lugar en un acto con el magisterio en el estadio de Puebla: cansados por la espera los maestros comenzaron a retirarse cuando yo apenas comenzaba mi intervención; sólo cuando tomé el micrófono y anuncié que sería breve, se detuvieron, y cuando les compartí que tenía el orgullo de ser hijo de una maestra normalista, se volcaron en entusiasmo.

Nombré a Donaldo Colosio como coordinador de mi campaña y Oficial Mayor del PRI; Invité al gobernador de Tabasco, Enrique González Pedrero, a ser el Director del IEPES, posición que yo había ocupado durante la campaña de Miguel de la Madrid. Para sustituirme en la Secretaría de Programación y Presupuesto, el presidente De la Madrid designó a Pedro Aspe, quien hasta entonces había fungido como subsecretario. Para ocupar su lugar en la subsecretaría, el propio Aspe propuso a un joven y talentoso economista que se desempeñaba con esmero en el Banco de México, en funciones de apoyo a las pequeñas y medianas empresas: Ernesto Zedillo Ponce de León. Al promoverlo, Aspe fue muy generoso con Zedillo.

Durante cinco semanas cumplí con reuniones y giras intensas, así como con trabajo de proselitismo; los estatutos del PRI exigían desarrollar estas actividades como requisito previo a la Convención del 7 de noviembre, donde el candidato sería electo formalmente. En esa Convención, ante miles de personas concentradas dentro y fuera del auditorio del partido, fui declarado candidato del PRI a la presidencia de la República para el período 1988-1994. Al día siguiente, el domingo 8 de noviembre, rendí protesta formal. Durante el acto propuse enfrentar cuatro retos: el de la soberanía, el de la democracia, el de la justicia y el del desarrollo. Estos retos serían a su vez, los temas quedarían contenido doctrinario y político al diálogo nacional que mantuve durante mi campaña.

Inicié mi campaña presidencial el 9 de noviembre en Anenecuilco, Morelos, en la casa donde nació Emiliano Zapata. De ahí pasé a Querétaro, donde pronuncié un discurso en el Teatro de la República, sede de los debates que dieron luz a la Constitución de 1917. Luego fui a Nuevo León, la tierra de mis ancestros y mis paisanos. Ahí la emoción de la gente era grande; también la mía. Esa etapa de la gira concluyó unos días después en Tamaulipas: En mis notas personales escribí: "Me siento muy bien entre la gente; me emociona su calidez; disfruto su cercanía".

### **Noviembre y diciembre: devaluación. Se desata la inflación**

Todo cambió el 18 de noviembre. La caída de las bolsas de valores de los principales centros financieros internacionales a finales de octubre, junto a los errores cometidos en el manejo de nuestro mercado de valores provocaron una fuerte fuga de capitales. El gobierno tuvo que liberar el tipo de cambio para no quedarse sin reservas internacionales. En unas horas, el peso se devaluó más de 20%. Esa noche registré en mis notas personales:

Hoy en Michoacán terminó el entusiasmo, ¡y de qué manera!, con el anuncio de la devaluación del peso... La noticia provocó tensión e irritó a la población... sé muy bien lo que se viene: los partidos de oposición lo aprovecharán. Este acontecimiento marca una nueva etapa de la campaña.

Con la devaluación, cambió la circunstancia de mi campaña. Sólo durante el mes de noviembre, la inflación fue de 7.9% con lo que el país enfrentaba un riesgo de hiperinflación. En unas cuantas semanas, el entusiasmo popular que se percibía al comienzo de mi candidatura se tornó en reclamo social contra el gobierno y el PRI. En términos electorales, el significado de la devaluación y su secuela eran claros: los votos para la oposición iban a aumentar considerablemente.

**El 2 de diciembre, durante la gira en el estado de Guerrero, escribí:**

Conforme pasan los días, la inflación se ha recrudecido La devaluación se ha ido traduciendo en mayor inflación, a lo que se ha sumado el abuso de comerciantes con motivo de la Navidad ya próxima, La población de Guerrero se quejó reiteradamente del aumento excesivo de los precios. Este tema va a ser el reclamo nacional durante toda la campaña. Estoy en una situación difícil. Por una parte, tengo que hacer sentir a la población que yo encabezo su lucha frente a la inflación; y por la otra, no puedo golpear al gobierno ya la política económica necesaria para enfrentar estos momentos. Me siento entre la espada y la pared.

**El 6 de diciembre, después de concluir la gira por Morelos, escribí:**

No está marchando bien. Después de conocer los balances de las encuestas que de manera tan realista me presentó José Córdoba, me di cuenta de que podríamos perder este estado en la elección presidencial.

**El 8 de diciembre escribí:**

Conforme la campaña avanza, la presión por el "necesario distanciamiento" con el Presidente va creciendo. Aproveché un foro de obreros en Nayarit para decirles que la lealtad que cuenta no es la que se ofrece al próximo presidente sino la que en esos momentos había que darle a Miguel de la Madrid

El 15 de diciembre, el gobierno decidió tomar el problema de frente y puso en marcha un drástico programa de ajuste económico, mediante un nuevo mecanismo de concertación entre los factores productivos, al que se le llamó El Pacto. Anunció la reducción del gasto público, aceleró la venta de empresas paraestatales y dispuso una rígida disciplina fiscal. Sin embargo, el riesgo de la hiperinflación sólo podía combatirse con una alineación de precios y, a partir de ella, de su control concertado. ,

En palabras llanas, esto significó el brutal aumento en los precios de los productos básicos: ese día, la gasolina, el gas licuado y el diesel de un solo golpe, aumentaron 85%. Las tarifas telefónicas domésticas también subieron 85%. La electricidad aumentó en 84% y el azúcar, 81%. La tasa anual de inflación en 1987 terminó en 160%.

**La noche del anuncio del programa económico escribí:**

...doy la cara en la calle a los reclamos de la población; creo que me ha tocado la circunstancia más desfavorable de las últimas campañas presidenciales La decisión del gabinete económico de concertar un plan de "desinflación" más acelerado es la mejor alternativa Sin embargo, el problema es que los aumentos de precios son muy difíciles de explicar ¿cómo decirle a los ciudadanos en los actos públicos que, con el fin de reducir la inflación, tienen que pagar más? ¿Cómo hacer entender a una sociedad tan irritada por la baja en su poder adquisitivo que yo apoyo un aumento de 80% en el valor de los alimentos básicos? El Pacto es una medida con racionalidad económica aunque políticamente impopular, sobre todo en un año electoral. La adopción de este paquete me desgasta Tengo claro que la crisis económica hace imprescindible la unión y alianza con Miguel de la Madrid. Me han criticado por esta actitud. El ambiente en la prensa es desfavorable

**El 16 de diciembre, de gira por Baja California, escribí:**

El trayecto de Ensenada a Tijuana fue de noche. Sólo encontré una población irritada. Estaba lloviendo, el clima era inhóspito pero más inhóspito era el ánimo público. Expresé en forma directa y sin ambigüedades mi apoyo total a la política del gobierno para enfrentar la crisis.

**El 21 de diciembre apunté**

Además del enojo de la gente por la situación económica, los últimos días de diciembre se han caracterizado por una crítica permanente hacia mi campaña; esa crítica proviene principalmente del

interior del PRI. Los cambios que he hecho en la manera de hacer la campaña han molestado a los políticos tradicionales, sobre todo porque sienten que pueden ser desplazados por un grupo de jóvenes que consideran tienen poca experiencia. La lucha dentro del partido es inocultable. A muchos les irrita que yo cuide al Presidente de la República.

### **Para enero de 1988, los medios buscaban "enfermar" al candidato del PRI**

En enero de 1988; el titular de la revista *Proceso* anunció: "A Salinas lo quieren enfermar". Redacté en mis notas el 4 de enero: "El rumor cayó en terreno fértil, pues la inflación está en niveles nunca antes alcanzados. La población está esperando mi deslinde de las decisiones oficiales por razones políticas y económicas". El 7 de enero en Huamantla, Tlaxcala, al reiniciar la campaña, escribí:

En el acto campesino dije que no tenía compromisos de continuidad excepto el de fortalecer los principios fundamentales del pueblo mexicano. Muchos analistas interpretaron mis palabras como el inicio de un distanciamiento con el Presidente. Hablé con Miguel de la Madrid y me dijo molesto: "Pues hablando con franqueza Carlos, algunos buscan la continuidad. Ciertamente cuento con la solidaridad de mi partido, pero asumo personalmente cualquier responsabilidad en la política económica que se ha seguido y se seguirá hasta el último día de noviembre de 1988. Las críticas deben ser al presidente de la República y no a su partido ni a su candidato". Claro, con una devaluación mayúscula y aumentos de precios enormes, no hay campaña del PRI que levante.

Al día siguiente comí con De la Madrid; dialogamos en forma cordial y reafirmamos nuestra unidad.

Enero y febrero de 1988 fueron meses de alzas de precios muy elevadas. La irritación social era enorme. Cuando llegué a la región de la Laguna, en San Pedro de las Colonias, Coahuila, dirigentes del Frente que postulaba a Cárdenas habían organizado un acto de protesta y de agresión en contra mía. El evento tuvo una gran difusión en la prensa, sobre todo porque al día siguiente Cárdenas llegó a esa comarca que su padre había beneficiado con el reparto agrario en los años treinta. Los aumentos de precios sumaban masas a favor del cardenismo. Revertí en parte el efecto de aquel acto al permanecer en la región y dormir en un ejido colectivo, en medio de los campesinos, y así reafirmar que no todos estaban en mi contra. La inflación tan elevada y la consecuente irritación social llevaron a Cárdenas al momento más alto en su campaña.

### **Marzo, en Chihuahua. La campaña se recupera**

Para marzo mi campaña repuntó. En especial, la gira por Chihuahua fue un éxito rotundo, pues las manifestaciones de apoyo fueron masivas y cálidas. No se registró ningún acto de protesta. El gobernador Fernando Baeza realizó una tarea espléndida. En ese estado, coincidimos los tres principales candidatos: Cárdenas, Manuel J. Clouthier del PAN, y yo. El resultado fue inmejorable para mí. Los mítines del PRI estuvieron muy concurridos, la gente se mostró participativa y entusiasta; en contraste, los actos de los opositores estuvieron muy poco concurridos. La visita a Sonora, a fines de abril, fue de las mejor organizadas; Colosio, sonorenses, se había esmerado para que así fuera. Poco después, en Veracruz, entré en contacto con más de un millón de personas en medio de un entusiasmo creciente.

Decidí cambiar el contenido de mi oferta política. Pasé de la propuesta inicial (Que Hable México) a estructurar el discurso político en dos vertientes: por una parte, proposiciones específicas en regiones y zonas particulares dirigidas a grupos bien identificados, a lo que sumé mi pública exigencia para detener las alzas de precios; por la otra, recogí los planteamientos que la sociedad me hacía durante la campaña y los presenté de manera articulada, alrededor de los cuatro retos que señalé en mi discurso de protesta como candidato. Así, Cuatro Ciénegas, Coahuila, prometí una inserción digna del país en la Vida internacional, lejana de la sumisión o del verbalismo retórico. En Monterrey, en medio de la más grave crisis económica del país, sugerí alentar a las empresas para aumentar la oferta de básicos y conquistar un lugar destacado en la economía internacional; en Puebla, enfatiqué el compromiso con la democracia; en Chalco, hice pública mi decisión de alentar la solidaridad y la justicia social. Estas cuatro propuestas integrales fueron ampliamente difundidas y debatidas. Las publiqué en un libro para su mejor conocimiento y discusión.<sup>7</sup>

Tenía ya oferta política clara, organización más eficiente y conducción de los diversos grupos dentro

del PRI. A partir de ese momento la campaña fue en ascenso, aunque se anticipaba una elección muy competitiva. Las encuestas independientes nos daban como ganadores.

### **La inflación amaina. La campaña en ascenso**

Durante junio, el último mes de la campaña, me dediqué a visitar de nuevo cada uno de los estados de la República. Además, me concentré en los medios masivos: en cada lugar me dirigía a sus habitantes a través del canal local de televisión para hablar de los problemas específicos en el estado y presentar propuestas para su solución. De esta manera conseguí una gran penetración en cada sitio del país. Por otra parte, El Pacto demostraba eficacia y conseguía que los aumentos de precios fueran menores mes con mes. La inflación no terminó pero sí pudo frenarse su acelerada carrera. La gente no perdonó el deterioro de su nivel de vida pero apreció el esfuerzo gubernamental.

La prensa publicó que las preferencias apuntaban al triunfo de mi candidatura; sin embargo, se anunciaba que ese triunfo se obtendría con el margen más estrecho en la historia del PRI. La segunda semana de junio, el periódico *La Jornada* levantó una encuesta nacional: el 50% de los encuestados respondió que votaría por el PRI, el 27.6% por el FDN -el conjunto de partidos que apoyaban a Cárdenas- y el 18.3% por el candidato del PAN, Manuel Clouthier. Resultó prácticamente igual al resultado del día de los *comicios*. En el Distrito Federal, la encuesta arrojaba un virtual empate entre el PRI y el FDN. En esas fechas la empresa Gallup hizo otro sondeo nacional; reportó 56% para el PRI, 23% para el FDN y 19% para el PAN. Las siete principales mediciones de ese mes confirmaban la victoria del PRI en la elección presidencial; la sorpresa estaba en que la coalición de partidos de Cárdenas superaba al PAN.<sup>8</sup>

La fecha de la elección se acercaba. El 2 de julio, el acto de cierre de mi campaña fue espectacular: el PRI organizó un mitin en el Zócalo de la capital de la República; casi 300,000 personas se congregaron en la Plaza de la Constitución, la Avenida 20 de Noviembre y calles aledañas. Fue un acto memorable que anunciaba el triunfo. Más tarde, Fidel Velázquez comentó que aquélla había sido la concentración más grande e impresionante que había presenciado en el Zócalo en su larga vida.

Unos días antes de la elección, voceros del PAN indicaron a la prensa que sus representantes cubrirían el 85% de las casillas electorales, mientras que los partidos integrantes del FDN señalaron que cubrirían el 99.2%, tanto en el medio urbano como el rural. Se estimó que en la mayoría de las casillas habría un promedio de cuatro representantes de la oposición.<sup>9</sup>

### **6 de julio: "Se nos informa... que se calló la computadora, no del verbo caerse, sino del verbo callar"**

El día de la elección, miércoles 6 de julio de 1988, aproximadamente a las 19 horas, se encontraba reunida la Comisión Federal Electoral en el salón Revolución de la Secretaría de Gobernación. La encabezaba el propio secretario de Gobernación y la integraban comisionados que representaban a todos los partidos políticos. A esa hora y mientras muchas casillas electorales en regiones de otro uso horario del país estaban todavía abiertas para recibir los votos de los ciudadanos, el comisionado del PAN, Diego Fernández de Cevallos pronunció una frase que iba a ser repetida constantemente a lo largo de los años:

Se nos informa en el Comité Técnico de Vigilancia del Registro Nacional de Electores, que se calló la computadora, afortunadamente no del verbo caerse, sino del verbo callar. y ojalá que se pudieran hacer las mejores gestiones para que vuelva a trabajar, porque de lo contrario sí se está afectando gravemente la información.<sup>10</sup>

Se estableció un receso a las 20 horas; inmediatamente se presentaron en esa sede los candidatos Cuauhtémoc Cárdenas, Manuel J. Clouthier y Rosario Ibarra y denunciaron la "ilegalidad del proceso". No presentaron pruebas para sustentar tan audaz afirmación; además, durante la jornada electoral sus representantes ante la Comisión sólo habían señalado irregularidades mínimas y localizadas en unas cuantas casillas.<sup>11</sup> Lo que más se destacó frente a su actitud fue que muchas casillas seguían abiertas, el cómputo manual de los votos apenas se iniciaba, el proceso estaba en marcha. Todavía no se sumaban los votos. La intención de estos candidatos era evidente: un golpe publicitario para poder desconocer después un resultado

que anticipaban adverso. En el caso de la afirmación del representante del PAN, la imputación era clara: el cómputo de la elección se calló, se suspendió, se manipuló, se modificó la voluntad de los electores. Ese supuesto ensombreció la elección.

El día 6, al iniciarse la reunión de la Comisión Federal Electoral, el representante de Cárdenas, Jorge Alcocer, declaró respecto a la información preliminar: "...la transmisión puede ser lenta. Es una transmisión telefónica, con los datos de cada una de las casillas". Nadie esperaba que el sistema preliminar capturara todas las casillas, ya que de acuerdo a lo dispuesto por la ley, a lo largo de 72 horas se irían conociendo en los propios distritos electorales. Y los partidos ya tenían las copias de los resultados en las casillas, pues se las proporcionaron sus representantes de casilla. De todas maneras, durante esas horas posteriores a la elección, en el sistema provisional acordado entre los partidos y ubicado en la sede de la Comisión Electoral se capturaron los resultados de casi 30,000 casillas, y se dieron a conocer públicamente; estas casillas, junto con las 25,000 restantes, se usaron en el cómputo de los distritos. Por eso el Congreso tuvo las actas de cada una de las casillas y distritos para proceder formalmente a realizar el cómputo de la elección presidencial.

El sistema preliminar era un mecanismo adicional que no contemplaba la ley. Pero los partidos políticos deseaban conocer la información que fuera llegando a los comités electorales. Se decidió montar ese sistema mediante pantallas que irían mostrando los datos de las casillas. Cuando el representante de Acción Nacional denunció que el sistema se calló, en realidad la mayoría de las casillas del país continuaban abiertas. El sistema preliminar sólo había recibido 300 casillas (0.5% del total). Los representantes de los partidos pidieron que se utilizara otro sistema; se recurrió a la infraestructura que la Comisión Federal Electoral tenía establecido para comunicarse con cada uno de los distritos: Casi a las dos de la mañana de 7 de julio la contaban con 1,100 casillas. **13** Los representantes de Cárdenas la consideraron una "información bastante grande". Pero agregaron un inconveniente: "Es por vía telefónica y un reporte telefónico" no es convincente". Entonces pidieron que no se dieran a conocer los datos a la prensa hasta que ellos los hubieran verificado con los de las actas que empezaban a entregarles sus representantes de casilla. Sin embargo, para las 20 horas del 7 de julio ya se hablaba de "preocupaciones respecto al cómputo electrónico" a pesar de que nunca se estableció un mecanismo oficial de cómputo electrónico, sólo manual y en las casillas y distritos electorales.

Además, la información de las casillas que empezaba a fluir a la sede de la Comisión Electoral no alcanzaba a ofrecer una muestra representativa. Años después, en elecciones posteriores, los representantes de los partidos de oposición y la opinión pública en general destacaron el problema de anunciar solamente información de casillas no representativas: cuando las elecciones eran competidas -como lo fueron esas dos elecciones- la información oficial de las primeras casillas podía provenir de lugares donde un candidato presidencial tuviera clara mayoría pero las siguientes podían favorecer a otro. Y si el resultado de las primeras casillas se conocía en la noche de la elección, la ciudadanía podía irse a dormir pensando que un candidato había ganado, y levantarse al día siguiente con la noticia de que era otro el que iba adelante.

En 1988 la autoridad debió haber previsto la intensidad de la competencia electoral y haber montado un mecanismo adicional de información, pero no basado en el flujo de casillas sino similar a los que se utilizaban con gran precisión en la mayoría de los países: usar una muestra de casillas, estadísticamente confiable, donde llevar a cabo las llamadas encuestas de salida y la cuenta rápida de los resultados fijados en carteles al final del cómputo de cada casilla. Eso se hizo para elegir a mi sucesor en agosto de 1994, y esa noche la población supo quién había ganado la elección cuando al órgano electoral sólo habían fluido alrededor de 1,000 casillas y sin representatividad estadística.

¿ Qué información se esperaba obtener en 1988? La que se iba a producir en los lugares donde se contarían los votos: las casillas y los distritos electorales. Resulta que ese año, para recibir los votos de alrededor de 40 millones de ciudadanos empadronados, se instalaron casi 55,000 casillas a lo largo del país. Estuvieron abiertas desde las 8 de la mañana hasta las 6 de la tarde. Algunas variaron la hora del cierre, pues en muchas casillas las filas para votar continuaban cuando llegó la hora y no podían suspender hasta que hubieran terminado.

### **¿Se contaron los votos en 1988?**

Cuando terminó la votación, se procedió al conteo de los votos, el escrutinio, como se le llamaba; se

realizó en las casillas. ¿Cómo se contaron los votos? De manera manual, y fue realizado por los integrantes de la casilla. Fue el mismo procedimiento que se utilizó en cada una de las elecciones a lo largo de todo el siglo XX. ¿Quiénes eran los que contaban los votos? Los escrutadores, ante la presencia del presidente de la casilla, el secretario, y los representantes de cada partido y también de cada candidato. El procedimiento para contar los votos les tomó cuando menos tres horas: tuvieron que contar los votos de cada una de las tres elecciones: Presidente, diputado y senador, y numerosos estados, también los de otras elecciones simultáneas: varias para gobernadores, presidentes municipales y diputados locales, y en otros, sólo de congresos estatales y ayuntamientos, además de la Asamblea de Representantes del DF.

En cuanto a la elección federal, la ley obligaba a contar primero los votos para la elección de diputado, después la de los dos senadores y, hasta el final, los sufragios de la elección presidencial; en cada caso, los funcionarios de cada casilla llenaron a mano las actas de las tres elecciones; las verificaron y si había inconformidades, las anotaron; después, cada uno firmó el acta correspondiente a cada elección.

La verificación de cada una de las actas confirmó que la oposición tuvo representantes en 72% de las casillas y el PRI en 71%. Al final, los escrutadores y representantes de los partidos dieron a conocer públicamente el resultado de la elección en su casilla, mediante carteles que fijaron en la parte exterior de la casilla: mostraban el resultado de la elección. A la largo del país, en cada una de las casi 55,000 casillas empezaron a aparecer los resultados de la elección, plasmados en esos carteles públicos, cuando todavía no concluía el miércoles 6 de julio de 1988.

Cumplida esa tarea, los integrantes de la casilla tenían que entregar la documentación en el lugar donde se sumarían con los resultados de otras casillas. La ley disponía que fuera en el distrito electoral correspondiente y esa operación se conocía como el cómputo distrital. Como antes se comentó el país estaba dividido en 300 distritos electorales, así que en promedio cada distrito recibió 183 actas y documentos de casilla. En cada uno de los trescientos distritos, se celebraba la sesión distrital de cómputo y la ley disponía que se abrieran primero los paquetes con las actas de la elección de diputados, después la de senadores y finalmente, de la presidencial; cada acta de casilla debía leerse en voz alta y su resultado debía anotarse manualmente para proceder al cómputo. Así se hizo.

En muchos distritos, se abrieron los paquetes que contenían las boletas, se extrajeron y se volvieron a contar los votos de cada casilla. Este cómputo inició tres días después de la elección, el sábado 10 de julio de 1988. Para el 11 de julio se dieron resultados de 30,000 casillas computadas: para la elección presidencial, el resultado arrojaba 52.9% de los votos para el PRI, 29.1% para el FDN y 16.6% para el PAN. Lo paradójico fue que a partir de ese momento la diferencia se cerró a favor de Cárdenas. El 13 de julio a las 21 horas se dieron las cifras finales: PRI, 50.36%, FDN, 31.1% y PAN, 17.07%.

Desde 1951, el tiempo máximo que se consideró para que los resultados de las casillas llegaran a cada distrito era de siete días. Así había ocurrido hasta la elección presidencial de 1982. Este período de tiempo obedecía a la dificultad para trasladar físicamente los documentos a cada distrito, sobre todo de las zonas rurales y pequeñas ciudades. Para 1988, los partidos de oposición reconocieron que se había mejorado sustancialmente la rapidez de entrega de resultados, pues el tiempo se redujo a la mitad: sería un máximo de 72 horas. Se dieron plazos más restringidos para entregar las casillas al comité distrital: 12 horas para las casillas urbanas; 24 horas para las suburbanas y 36 horas para las rurales. La ley disponía que el 10 de julio se hiciera el cómputo en los distritos electorales. Así se cumplió.<sup>14</sup>

Así que tanto los partidos como los candidatos sabían que había un lapso de tres días entre la votación y la suma de todas las casillas en los distritos. Y que ese lapso era un avance respecto a la elección presidencial de 1982. La autoridad no podía comprometer resultados definitivos ni completos para la noche del 6 de julio. Pero debió de haber previsto mecanismos alternativos para cumplir con la exigencia de la población de conocer el resultado de la elección presidencial esa misma noche. No lo hizo.

### **¿Se calló el cómputo de la elección?**

¿Se calló el sistema en 1988? Sí, se calló la computadora del mecanismo preliminar de información acordado con los partidos. Pero no se calló ni se cayó el escrutinio, el conteo de los votos de la elección. La

realidad fue que los votos de la elección se contaron y se hicieron públicos, casilla por casilla, la misma noche del 6 de julio, de acuerdo con la ley.

Así, la evidencia confirma que la noche del 6 de julio de 1988 a lo largo del país, se hicieron públicos los resultados del conteo de la elección de cada una de las así 55,000 casillas; ese escrutinio se registró en forma manual y su vigilancia y supervisión fueron realizadas por miles de representantes de los partidos, tanto del PRI como de la oposición. El resultado de la elección se plasmó en atas, los documentos previstos por la ley, las cuales fueron firmadas por los funcionarios y representantes de los partidos. Cada partido tuvo el resultado de las elecciones realizada en las casillas, pues esa misma noche y por mandato legal les fueron entregadas copias de las actas a sus representantes. La elección se documentó; la información existió:

Sin embargo, al ser manual tanto el escrutinio en las casillas como el cómputo distrital, se requirieron muchas horas y también implicó una gran tardanza el traslado de la documentación de las casillas a la sede del distrito federal. EL problema fue que la ley resultó inadecuada para proveer información oportuna sobre el resultado de la elección. LA que se proporcionó la noche de la jornada electoral no fue oportuna ni era la que esperaba la población, la cual deseaba saber esa misma noche quién había ganado la elección presidencial. Lo más importante para los contendientes era conocer el resultado de la elección. También lo era para los partidos y los ciudadanos. No se cumplió con esa exigencia elemental de la competencia democrática.

Esta sucesión de imprevisiones y falta de aclaraciones oportunas fueron utilizadas por los adversarios políticos para tratar de desacreditar el resultado electoral y así ocultar su derrota. La noche del 6 de julio. antes de que cerraran las casillas, la oposición objetó el proceso, declaró fraude y ganó el espacio de los medios de comunicación.

### **El marco legal para la elección**

En 1986 se habían realizado cambios legales para normar la elección presidencial de 1988. Se ha reconocido que esos cambios “fueron producto de un largo debate en donde, de manera clara y sin precedentes, los partidos políticos aparecieron como los actores fundamentales”.<sup>15</sup> El resultado fue un nuevo Código Federal Electoral, “con avances significativos pero también con retrocesos en áreas estratégicas y sensibles”.<sup>16</sup> Entre los avances destacó el establecimiento de la nueva Asamblea de Representantes para el Distrito federal. Sin embargo, el nuevo Código electoral determinó una sobre representación del PRI en los órganos encargados de prepara y vigilar las elecciones. Segundo, no se previó un mecanismo adecuado para proporcionar con oportunidad los resultados de la elección. La primera deficiencia provocó una gran desconfianza entre los partidos de oposición y una imagen de poca transparencia en el manejo del proceso comicial; la segunda iba a contribuir a generar escepticismo entre los votantes sobre el resultado de la elección.

Al mismo tiempo y para complicar el escenario, en la elección de 1988, los partidos de oposición exigieron que los resultados fueran oportunos pero al mismo tiempo acordaron que la ley estableciera exigencias de cómputo y verificación que impedían que la autoridad electoral cumpliera con la demanda de anunciar resultados la noche del 6 de julio. No se estipularon los procedimientos conocidos como cuenta rápida o encuestas a la salida de casillas. Nada de eso se previó en 1988. Todo eso existió seis años después, en la elección presidencial de 1994.

### **Un resultado electoral documentado y el fin de la época de partido prácticamente único**

La mañana del 6 de julio acudí a votar. Unos pocos días antes llegó a mis manos una encuesta nacional con más de 20,000 entrevistas. El pronóstico era preciso: 50% para el PRI, el porcentaje más bajo en su historia. Esa misma encuesta confirmaba un hecho insólito: al PAN lo superaría por primera vez otro partido de oposición, el FDN de Cárdenas al que se le otorgaba el segundo lugar con alrededor del 30% de los votos. En efecto la crisis posdevaluatoria favoreció al FDN y perjudicó al PRI, pero el PAN no la pudo aprovechar. Asimismo por esa encuesta supimos con anticipación que perderíamos el DF y algunos estados, como Morelos y Michoacán. Curiosamente, unos días antes de la elección, el regente de la ciudad le había informado al presidente de la República que el PRI ganaría todos los distritos de la capital. En los hechos, todos se perdieron.

La jornada electoral se desarrolló en forma pacífica. El resultado del conteo respondió sin variaciones significativas al que habían pronosticado las encuestas, El margen para el PRI en la Cámara de Diputados, aunque el menor en términos de las tradiciones de un sistema de partido dominante como el mexicano, fue a su favor, con mayoría absoluta (de 500 legisladores, obtuvo 260). Conforme se conocían los resultados hablé por teléfono con cada uno de los gobernadores y con el presidente del PRI en el DF, Los encontré consternados, pues casi ninguno estaba acostumbrado a una competencia electoral tan cerrada como la que enfrentarnos en esa ocasión.

Contra la tradición de que el candidato del PRI proclamara su triunfo la noche de la elección, decidí esperar a la llegada de informes más confiables. Al día siguiente, acudí al auditorio del PRI, donde confirmé mi triunfo pero hablé sobre la nueva realidad que vivía la Nación. Afirmé que terminaba "la época del partido prácticamente único" y entrábamos a una nueva etapa, de verdadera competencia electoral. Al reconocer esa inédita situación política, pude constituir una base para nuestra ofensiva. Poco después, el 15 de julio, anoté en mis apuntes: "En este mar de golpes me siento tranquilo pues estoy convencido de la victoria".

### **Una conversación privada con Cárdenas que Camacho sostuvo después en público**

Mantuve un discurso de conciliación. A finales de agosto, me reuní con Manuel Clouthier y un poco más tarde con Cuauhtémoc Cárdenas. El encuentro con Cárdenas tuvo lugar en la casa de Manuel Aguilera la noche del 29 de julio de 1988. Sobre esta entrevista anoté:

Durante la conversación, percibí a Cárdenas sumamente nervioso, pues no dejaba de mover los pies. La entrevista fue importante para tender un puente de comunicación. Fue prudente mantener la discreción sobre el encuentro, pues para él, que se hiciera público; hubiera equivalido al reconocimiento de mi victoria en un momento crítico por la división que hubiera podido generar en los grupos que lo apoyan. Me señaló que no estaba incitando a la violencia (aunque sus discursos dicen otra cosa). De todas maneras le comenté que me parecía lógica su reacción y le hice ver con insistencia que me apegaría estrictamente a la legalidad. Me dio la impresión de que estaba muy poco informado sobre las cifras electorales. Le pregunté si había agotado todas las instancias de queja y me contestó "creo que sí". Fue un diálogo cordial. (Le recordé la última ocasión en que nos habíamos visto: durante una gira que yo hice por Michoacán como secretario de Programación, cuando él era gobernador de ese estado). En la entrevista estuvieron Manuel Camacho y una gente de toda la confianza de Cárdenas, el güero Jorge Martínez Rosillo. Camacho le insistió a Cárdenas en que los votos se habían contado ante representantes de todos los partidos; Cárdenas respondió que no había sido así.<sup>17</sup> Sin embargo nos despedimos respetuosamente.

Poco después, el 6 de septiembre, Manuel Camacho confirmó públicamente lo que había dicho en privado a Cárdenas. Camacho rechazó cada uno de los argumentos con que la oposición pretendía descalificar la elección presidencial. En primer lugar, declaró Camacho, la oposición sostenía que no había vigilado suficientemente las casillas. Ante eso, les recordó que habían tenido representantes en 72% de las casillas y el PRI en 71 %, lo que hacía que fueran los comicios más vigilados en la historia de México. Camacho afirmó: "Con las actas firmadas por representantes de la oposición, Salinas obtuvo el voto mayoritario".<sup>18</sup>

En una actitud contraria a la que adoptaría años más tarde (cuando no se benefició de la candidatura al PRI), Camacho también refutó otro alegato opositorista; por ejemplo, el de eliminar las casillas donde el PRI había obtenido más del 80% de los votos. Señaló que aunque se pretendiera ignorar la voluntad de esos votantes, el resultado seguirla favoreciendo al PRI, y de paso precisó que no llegaban al 4% del total de las casillas, mientras que un poco antes Cárdenas había ganado su elección para gobernador en Michoacán con una cuarta parte de las casillas que registrando sólo votos para él. De igual modo, si como pretendía la oposición se eliminaban las casillas con un porcentaje de participación electoral superior a 70%, "sigue ganando Salinas". Otro argumento de la oposición, agregó Camacho, era que Salinas había ganado con el voto rural tradicional, lo cual tampoco era cierto pues, como documentó Camacho, en la mayor parte de las ciudades había triunfado mi candidatura.

Con esos argumentos y evidencias, Camacho concluyó:

Aun aplicando los criterios políticos del FDN, no existe fundamento para asegurar que Cuauhtémoc Cárdenas ganó la elección Defenderemos los resultados electorales que se derivan del cómputo de las 300 actas distritales, porque ése es el resultado legítimo".<sup>19</sup>

La Cámara de Diputados se integró con 260 legisladores del PRI. Cuando Colosio me informó sobre el porcentaje de mayoría tan reducido que teníamos también me destacó la calidad de varios de los diputados que ingresaban a la legislatura. Jaime Sabines, Antonio Martínez Báez, José Trinidad Lanz Cárdenas. José Luis Lamadrid Souza y Andrés Henestrosa, entre varios más Todos ellos participaron en el debate de la calificación de la elección presidencial.

### **¿Cuál fue el resultado de la elección de 1988?**

Un destacado comentarista ha escrito con razón:

...el 6 de julio de 1988 México vivió una de las jornadas electorales más polémicas de su historia. Los recuerdos de esos días están impregnados de informaciones contradictorias, interpretaciones apresuradas, una opinión pública expectante y una fuerte confrontación entre partidos y candidatos que buscaban hacer valer sus verdades.<sup>20</sup>

Los comicios presidenciales fueron puestos bajo duda porque se tuvo la sensación de que no existía información creíble para explicar lo sucedido. Se dijo que no se tuvieron datos del total de las casi 55,000 casillas porque la Comisión Federal Electoral entregó cuentas de 30,000 pero no de las 25,000 restantes. Desde esta incertidumbre se montó una ofensiva que intentó desacreditar el resultado de la elección.

Sin embargo, está documentado que el Colegio Electoral del Congreso de la Unión, encargado de calificar la elección presidencial en septiembre de 1988, lo hizo a partir del expediente que contenía las actas de los 300 distritos electorales y de las casillas instaladas? <sup>21</sup> Este legajo, junto con algunos paquetes de boletas electorales, se conservaron en la bóveda del Archivo de la Cámara de Diputados. Precisamente esas actas fueron las que se utilizaron, de acuerdo al mandato legal, para que la Cámara de Diputados del Congreso de la Unión se erigiera en Colegio Electoral y realizara el cómputo final de los votos y formulara la declaración de Presidente Electo.

El Colegio Electoral del Congreso emitió un Dictamen en el que detalló cada uno de los pasos del proceso electoral. Precisó los ocho pasos de la etapa preparatoria de la elección. En el dictamen también se recordó que al final del día de la elección las boletas electorales se contaron físicamente en las casillas, sus resultados se anotaron en las actas ante la presencia de los representantes de los partidos y los candidatos y esas actas fueron firmadas. Que, tres días después, en cada uno de los 300 Comités Distritales se abrieron los paquetes electorales, se verificaron las sumas de los votos con los datos consignados en las actas, y finalmente se sumaron los resultados de las casillas para obtener el total de votos correspondientes a cada distrito. También se registró que los partidos impugnaron resultados ante el Tribunal correspondiente y el número de impugnaciones (138 en las tres elecciones) así como su resultado. Precisó que la queja que Cuauhtémoc Cárdenas interpuso ante la Suprema Corte de Justicia de la Nación para invalidar el proceso fue rechazada "porque no existían hechos que pudieran poner en duda la legalidad de todo el proceso de elección del Poder Ejecutivo Federal".<sup>22</sup>

En el dictamen se recordó que el Colegio Electoral dio derecho de audiencia tanto a Clouthier como a Cárdenas, pero sólo el primero lo utilizó. También expresó que la elección presidencial en México era directa y por el principio de mayoría en toda la República. Finalmente, con base en el cómputo de las actas de los 300 distritos, la Cámara de Diputados emitió un decreto. En la mañana del 10 de septiembre de 1988, después de un debate en el que pasaron por la tribuna casi 100 oradores, se procedió a tomar la votación del dictamen en la Cámara de Diputados: lo aprobaron 263 legisladores (todos los del PRI y algunos de oposición) y votaron en contra 85 (la mayoría del PAN).

El dictamen fue publicado en el *Diario Oficial de la Federación* el 13 de septiembre de 1988. El decreto que aprobó el órgano del Congreso facultado legalmente para calificar la elección presidencial

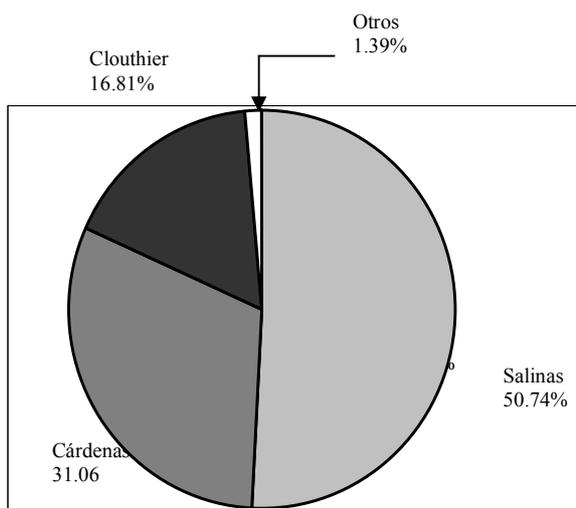
concluyó:

La Cámara de Diputados del Congreso General de los Estados Unidos Mexicanos, erigida en Colegio Electoral y en ejercicio de la facultad que le confiere la Fracción 1 del artículo 74 constitucional, 24 de la Ley Orgánica del Congreso General de los Estados Unidos Mexicanos y 156 del Reglamento para el Gobierno Interior del Congreso General declara:

ARTICULO ÚNICO. Son válidas y legítimas las elecciones que para Presidente de la República se llevaron a cabo en todo el territorio nacional el 6 de julio de 1988. Es Presidente Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos para el periodo que comprende del 1° de diciembre de 1988 al día 30 de noviembre de 1994 el ciudadano Carlos Salinas de Gortari, quien en los términos del artículo 87 Constitucional, al tomar posesión de su cargo, prestará ante el Congreso de la Unión, la protesta de ley el 1° de diciembre del año en curso.**23**

¿Qué mostraron las actas en las que el Congreso basó su decreto? Precisamente el resultado verídico e histórico de la elección presidencial. De un total de 19,091,843 votos emitidos, el candidato del PRI obtuvo 9,687,926 votos, el 50.74%. El Ingeniero Cuauhtémoc Cárdenas, a través de la Corriente Democrática y su coalición de cinco partidos obtuvo 5,929,585 votos, 31.06%. El Ingeniero Manuel Clouthier del PAN obtuvo 3,208,584, el 16.81% del total de votos.**24**

**Elección Federal 1988**



El resultado de la elección de diputados fue similar, aunque un poco más favorable al PRI y al PAN: 51.93% para el PRI y 18.34% para el PAN, el resto se repartió entre los representantes de la Corriente Democrática y de los cinco partidos que apoyaron a Cárdenas.

#### **La elección de 1988, totalmente documentada**

En la Cámara de Diputados se integró un archivo con los resultados de la elección presidencial para todos los estados de la República y del Distrito Federal, casilla por casilla, de cada una de las actas. Cuando tres años más tarde la Cámara aprobó la destrucción de algunos paquetes y boletas que mantenía en sus bodegas, se dijo que ya no iba a ser posible saber lo que había pasado durante esa jornada electoral. Sin embargo, se conservaron en el Archivo de la Cámara las casi 55,000 actas de escrutinio de la elección que formaban el expediente original. En 1993 la propia Legislatura contrató los servicios de una compañía especializada que integró un sistema digital con las imágenes de las actas de la elección presidencial de 1988. ¿Dónde está esa información tan importante?:

En agosto de 1994 se entregaron al Archivo General de la Nación las cajas con las copias de las actas de escrutinio y cómputo de la elección, los discos ópticos con la digitalización de cada una, un lector de esos discos para consulta y el sistema de cómputo inherente para leer la base de datos... La consulta de las actas no sólo muestra que los datos de la elección de 1988 están completos sino que permite replantear la polémica sobre los resultados desde una óptica diferente. El hecho, por ejemplo, de que más del 72% de las actas estén firmadas por los representantes de partidos de oposición, hace reflexionar sobre la gran movilización que en efecto logró la oposición en 1988 para vigilar la elección.<sup>25</sup>

Esto confirma que la elección presidencial de 1988 está completamente documentada.

### **Las razones del crecimiento de la oposición**

EL PAN tuvo un desempeño relevante por su trabajo sistemático, que en aquellos tiempos duraba ya más de 50 años; además, su candidato Manuel Clouthier hizo una labor muy intensa que impactó en los electores.

Sin embargo el crecimiento más sobresaliente se dio en la coalición de partidos que postuló a Cuauhtémoc Cárdenas. Tres factores explicaron su desarrollo. El primero, la tensión y división que durante 1987 generó dentro del PRI el proceso de selección del candidato. Con el anuncio de seis precandidatos aparecieron corrientes al interior del Partido, las cuales, a pesar de la labor de acercamiento y unión que llevé a cabo a partir de mi postulación, provocaron separaciones como la de Cárdenas y la Muñoz Ledo.

El segundo elemento que elevó de manera substancial la presencia de Cárdenas ante la opinión pública fue la traumática devaluación del peso, ocurrida en noviembre de 1987. Con el consecuente aumento generalizado de los precios de los productos básicos el malestar popular creció considerablemente. Las encuestas realizadas por la coordinación de mi campaña apuntaron que antes de la devaluación de la moneda el porcentaje de aceptación de Cárdenas era de alrededor del 15%; después, su incidencia se duplicó a nivel nacional y se triplicó en la Ciudad de México. La relación entre las devaluaciones y la inclinación electoral hacia Cuauhtémoc Cárdenas se confirmarían más tarde, pues en la elección presidencial de 1994, con estabilidad económica, Cárdenas terminó en tercer lugar sólo con el 15% del total de los votos, mientras que en 1997, por el efecto de la crisis económica de 1995, su victoria como jefe de gobierno del DF se dio con un porcentaje similar al que había obtenido en la Ciudad de México en 1988: 48%.

Y el tercer elemento que favoreció la campaña del FDN fue la base de cuadros y personal experimentado que le aportaron varios de los partidos que se sumaron al Frente, en particular el antiguo Partido Comunista Mexicano, el cual tenía una historia de lucha y organización y, desde luego grupos dentro del PRI, de los cuadros más tradicionales y; también, más experimentados en tareas de manipulación electoral, sobre todo en el DF y en Michoacán.

### **Versiones objetivas y subjetivas del resultado de la elección de 1988**

Investigadores independientes hicieron análisis basados en metodologías serias acerca de la elección presidencial de 1988. Uno de ellos, Francisco Báez, revisó acta por acta y región por región. Báez tenía experiencia en ese trabajo. Desde 1985 coordinó el centro de cómputo del PSUM, uno de los partidos de la coalición de Cárdenas y el cual, tras su conversión en PMS, le cedió su registro posteriormente para fundar el PRD. En 1988 Báez realizó un conteo rápido en el DF y documentó el margen de victoria de Cárdenas. En la elección de 1994 realizó un conteo similar en todo el país y sus resultados anticiparon a los de la autoridad y su margen de error fue de 1.4 puntos porcentuales. En 1997, su conteo rápido en las elecciones federales tuvo un margen de error de 3 décimas de punto.

Para la revisión de las actas de 1988, Báez aplicó diversos métodos estadísticos y en orden de complejidad creciente, hasta llegar, incluso, al uso de dos sistemas de reemplazo de casillas. Báez señaló en su libro lo que hubiera ocurrido en esas elecciones de no haberse presentado irregularidades.<sup>26</sup> Aunque sólo se tomaran en cuenta las actas firmadas y aceptadas por algún representante de la oposición, afirma, Salinas hubiera obtenido el triunfo con una ventaja de 6.7 puntos porcentuales sobre Cuauhtémoc Cárdenas.<sup>27</sup> Su

conclusión fue la siguiente

Aun en el ejercicio más extremo -y aun en una versión sesgada del mismo-, Carlos Salinas de Gortari aparece con una ventaja estadísticamente significativa sobre Cuauhtémoc Cárdenas, el candidato que quedó en segundo lugar. Todo intento no partidista de reconstruir los datos electorales lleva a la misma conclusión.<sup>28</sup>

Ante evidencias tan contundentes, la pregunta relevante en aquel entonces y ahora es: ¿por qué Cárdenas autoproclamó un triunfo en 1988?

Pocos días después de la elección de julio de aquel año, Cárdenas afirmó ante periodistas nacionales e internacionales:

"La captación directa de cifras y, sobre todo, informaciones que nos merecen toda credibilidad, procedentes del interior del gobierno... nos permiten afirmar que hemos ganado la elección presidencial... si el gobierno y el PRI se empeñan en consumir el fraude, ello equivaldría técnicamente a un golpe de Estado... y sería pasto de los intereses de los diversos grupos de poder, de dentro y de fuera"<sup>29</sup>

A pregunta expresa de los periodistas sobre sus fuentes en el "interior del gobierno", Cárdenas respondió que no tenía documentos ni podía dar nombres.<sup>30</sup>

La autoproclamación de Cárdenas sin base en ninguna cifra oficial no sólo fue parte de una estrategia política. La verdad fue que, a los pocos días de la elección de 1988, algunos de sus partidarios le entregaron una muestra integrada con resultados parciales, mal elaborada y sesgada a su favor. A partir de esa muestra Cárdenas quiso anunciar y defender un triunfo que nunca alcanzó. Las cifras provenían del centro de cómputo del Partido Mexicano Socialista, otro de los de su coalición. En un desplegado en *La Jornada*, el 13 de julio, se proclamaba la victoria de Cárdenas cuando apenas se había contabilizado el 41.4 % de los votos.<sup>31</sup>

A pesar de que parecía un indicador representativo, el corte de ese día estaba doblemente amañado: por una parte, a favor de las entidades donde Cárdenas había alcanzado una votación muy positiva y por otra, minimizaba la cuenta en aquellos estados donde había perdido por mucho. José Woldenberg, quien años después llegaría a ser presidente del Instituto Federal Electoral con el aval de todos los partidos políticos, incluido el de Cárdenas, escribió en septiembre de 1988 sobre el desplegado de *La Jornada*. "En los resultados del 13 de julio, por ejemplo, solamente se había recabado 1.1 % de los votos estimados de Sinaloa y 08% en Colima [estados donde Cárdenas finalmente sólo obtuvo minoría de votos] mientras del Distrito Federal se había computado 88.3% y en Baja California 86.7% [entidades donde Cárdenas obtuvo mayoría absoluta]". Por estas razones Woldenberg concluyó. "El manejo de las cifras se ha prestado a un manoseo que deja desarmado al ciudadano".<sup>32</sup>

### **Las encuestas de 1988 anticiparon el resultado electoral**

Casi diez años después, en 1997, cuando los resultados oficiales de las elecciones eran prácticamente previstos por las encuestas realizadas con anterioridad, un agudo y respetado comentarista político escribió que, sin negar la posibilidad de irregularidades, "sería un error no prestarle atención a las encuestas de opinión como instrumentos importantes para determinar el verdadero sentido del voto." Y agregó de manera contundente:

En los tiempos de los grandes fraudes electorales, las encuestas contradecían los resultados oficiales; por eso el sistema político se resistía a darlas a conocer.<sup>33</sup>

Antes de las elecciones de julio de 1988 se publicaron varias encuestas, tanto de cobertura nacional como para el Distrito Federal, en particular durante mayo y junio de ese año. A continuación se muestran las principales encuestas sobre preferencias electorales levantadas antes de los comicios presidenciales de 1988:<sup>34</sup>

**Encuestas  
Candidatos Presidenciales  
(%)**

	CSG	MJC	CCS	NC
UNAM	61.4	15.7	11.8	5.2
Gallup	56	19	23	
El Norte	41	33	15	10
Bendixen	38	26	29	5
La Jornada-PEAC	50	18.3	27.6	4
El Universal	56.2	21.6	18.5	

CSG Carlos Salinas de Gortari; MJC Manuel Clouthier; CCS Cuauhtémoc Cárdenas; NC No contestó

Sin desconocer su heterogeneidad metodológica, un análisis cuidadoso de esas encuestas realizadas antes de la elección de 1988 hubiera permitido que el resultado electoral no sorprendiera a tantos. Por eso se ha afirmado:

En primer lugar, en todas las encuestas de cobertura nacional el candidato del PRI apareció siempre a la cabeza de la contienda electoral. En segundo, una revisión de los datos que entonces se dieron a conocer indica claramente que lo que se consideró como la gran sorpresa del 6 de julio era una tendencia previsible para un ojo perspicaz que hubiera examinado los datos de dichos estudios. Conforme se acercaba la fecha [de la elección] el nivel del PRI tendió a ubicarse en alrededor de 50%; también fue claro desde principios de junio que las preferencias en favor de Cárdenas eran cercanas a 30%, algo totalmente inusitado después de 30 años de hegemonía priísta.<sup>35</sup>

Las encuestas jugarían un papel muy importante a partir de entonces. Para la elección de 1994 sus resultados aproximaron bastante el veredicto final del electorado. Durante 2000 se criticó la propensión a manipular las encuestas para influenciar al electorado. En general mostraban un empate entre el candidato del PRI y del PAN. Pero lo que más sorprendió fue la encuesta que publicó el PRD dos semanas antes de la elección de 2000. Su resultado fue asombroso; no sólo se apartaba de todas las demás encuestas que mostraban a Cárdenas en tercer lugar, sino que fue la única encuesta que lo colocó... ¡en primer lugar! En conferencia de prensa, la presidenta nacional de ese partido anunció que Cárdenas estaba a la cabeza con el 36% de las preferencias electorales, mientras el candidato del PAN le seguía con 32% y el del PRI con 27.8%.<sup>36</sup> A los pocos días, el resultado oficial de la elección confirmó que Cárdenas ocupó el tercer lugar; la del PRD había sido una encuesta manipulada. Esto arrojó luces sobre los procedimientos utilizados en 1988 para pretender hacer a Cárdenas ganador sin base en información confiable.

Además, se ha comentado que la dinámica del voto que realmente recibió Cárdenas en 1988 "más que reflejar una opción ideológica o política precisa, fue similar a lo que se ha llamado un *catch-all-party*", es decir, la, dinámica de un partido que aprovecha todas las inconformidades. A Cárdenas lo avalaron por igual las izquierdas universitarias que clases populares urbanas o clientelas de ciertos grupos priístas tradicionales. Sin embargo, Guadalupe Pacheco, en su obra citada, precisó la inclinación regional por Cárdenas en 1988:

No fue un fenómeno nacional sino más bien regional que se concentró en el Distrito Federal, el estado de México, Baja California, Michoacán, Guerrero y Morelos. En tanto opción coyuntural que resultó ser, no se sostuvo como tendencia firme ni en las elecciones federales de 1991 ni en las de 1994, salvo en algunas regiones bien localizadas".

#### **Un efecto inesperado de la elección**

Durante mi campaña electoral tuve el apoyo de grupos modernizadores dentro del PRI y resentí las resistencias de miembros y organizaciones de la *nomenclatura*. Sin embargo, los tradicionalistas creían que el resultado de la elección sería como siempre, y que por ello tendría que recompensar su apoyo. La nueva realidad electoral del país los sorprendió y los descontroló. El resultado de la elección fue una derrota para ellos, pues llegué a la presidencia sin deudas con los tradicionalistas del Partido ni oscuros apoyos que recompensarles. Éste fue un saldo altamente positivo de esa elección porque abrió espacios y despejó

obstáculos a las iniciativas de reforma que promoví desde el inicio de mi administración.

En cuanto a las lecciones específicas de aquella jornada electoral del 6 de julio de 1988, mi primera reflexión se centró en la inoperancia de una ley y un sistema electorales que, habiendo sido diseñados para la época del partido abrumadoramente dominante- cuando los candidatos oficialistas llegaban a ganar con márgenes del 90%- mostraba, al aso de los años, que carecía del mínimo instrumental moderno, de precisión, que se requería en los nuevos tiempos. En ese año teníamos un sistema electoral diseñado para procesar elecciones de corte consensual cuando el electorado estaba reclamando, con sus votos, un sistema de competencia electoral verdadera. Y en aquel verano de 1988 el destino alcanzó al sistema: enfrentó una elección sin precedentes en cuanto a resultados, en lo que el partido gubernamental perdía entidades tan importantes como el Distrito Federal- y así se reconocía- y las cifras finales de votación de los principales partidos se acercaban en grados desconocidos. Frente a ello, ¿con qué contábamos? Con un cuerpo de normas antiguas, una telaraña burocrática y un laberinto de procedimiento electorales anclados en tiempo, ritmos y estilos inaceptable para la ciudadanía y una nueva conformación de la clase política, instaladas, ya, en una nueva concepción de la pluralidad y de la competencia electoral.

Cerrar esa brecha entre la realidad, la norma y los comportamientos políticos de la democracia debía ser, y fue, una de las prioridades de mi gobierno.

### **Cambio democrático en México: diálogo, negociación y cambios políticos para transformar el régimen electoral**

José Woldenberg, uno de los arquitectos del cambio democrático en México y presidente del Instituto Federal Electoral para la elección de 2000, escribió junto con Ricardo Becerra (periodista y militante del PRD) y Pedro Salazar (abogado y doctor en filosofía política):

Después de la elección federal de 1988 el cambio político iría en expansión. ..una nueva reforma electoral, una verdadera reforma fundadora de gran trascendencia tendrá lugar dos años más tarde... La reforma electoral ocupó un lugar central.<sup>37</sup>

Y es que frente a la secuela de la elección de 1988, el reto para mi gobierno fue conducir al país mediante una convocatoria a la participación, con el propósito de evitar exclusiones promovidas desde la autoridad o grupos del PRI. Antes de la toma de posesión, en septiembre de ese año, después de la calificación de la elección presidencial y la declaratoria de presidente electo, convoqué a todas las fuerzas políticas ya la sociedad civil a debatir sobre los temas fundamentales para el desarrollo del país; entre ellos, y de manera destacada, la reforma de los procesos electorales.

El primero de diciembre de 1988, al rendir la protesta de ley como Presidente de la República, afirmé:

Tomó posesión como presidente de la República en una hora compleja... El momento actual de México es esencialmente político. La nación se ha abierto ya a la imaginación ya la textura de nuestras diferenciadas ideas sobre cómo debe ser nuestra sociedad... Ante esta nueva realidad, mi gobierno será de apertura en nuestra vida democrática. Para esto propongo un nuevo acuerdo político que fortalezca nuestra unidad y dé cabida a nuestras diferencias. Tiene que ser un acuerdo que perfeccione los procedimientos electorales, actualice el régimen de partidos y modernice las prácticas de los actores políticos, comenzando por el propio gobierno. Mi administración dará respuesta a la exigencia ciudadana de respeto a la pluralidad y efectiva participación. La garantía más urgente en el ámbito político es la transparencia de los procesos electorales. Comparto esa inquietud ciudadana.

Garanticemos a todos que su fuerza política, cabalmente medida en la libre decisión de los votantes, será contada y reconocida por todas las partes. Nos urgen confianza, apertura y aceptación de los otros. El nuevo Código Federal Electoral tiene partes que significan auténticos avances y otras que han dejado insatisfechos a todos los partidos, incluido el Partido Revolucionario Institucional. Además, tácticas preelectorales de algunos opositores y deficiencias en el mecanismo oficial de información, no explicadas a tiempo por autoridad competente, contribuyeron a dejar dudas en algunos grupos sobre el resultado de la elección. En esto se basó el engaño que enarbolan hoy algunos opositores y que han

aprovechado para levantar una bandera de reivindicación y justificación personal como táctica de negociación política. Cada vez es más clara su intención. Los invito respetuosamente a que actúen con verdad y honestidad ante sus simpatizantes. Éste es el compromiso elemental de un político.

...Tuve contendientes serios, todos comprometidos con México. Pasada la contienda democrática es tiempo de afianzar la unidad nacional por el camino del diálogo, del respeto y de la buena fe. Ésa será la actitud de este gobierno en la nueva etapa que hoy iniciamos. Avanzaremos. Para ello y para fortalecer la transparencia electoral convoqué a la revisión del Código vigente. Estoy decidido a sacar adelante una reforma democrática. He invitado a los partidos políticos al diálogo. Aquí ratifico mi invitación. Sé que es un asunto que interesa a todas las fuerzas políticas del país, que a todos nos corresponde y concierne. Trabajemos juntos en esa tarea. La profundidad y el ritmo de la reforma serán consecuencia del grado de consenso que las distintas fuerzas políticas logren construir.**38**

El fortalecimiento inicial de mi administración facilitó la reducción paulatina de los problemas de inseguridad, en tanto se construía la mejoría económica. En la arena política, fue preciso crear diálogos y consensos sobre los procesos electorales para que la intensidad de la nueva competencia no desembocara en confrontaciones, con miras primero a la elección federal de 1991 y sobre todo a la elección presidencial de 1994.

La reforma se promovió no por razones personales ni por el mero afán de modificar la legislación electoral, sino como respuesta a la insatisfacción que entre muchos suscitó el proceso electoral de 1988. Además, durante mi campaña había pronunciado en Puebla un discurso sobre el reto democrático y "la necesidad de reconocer la mayor competencia que significa la creciente pluralidad del país, así como de rechazar prácticas obsoletas y vicios electorales" .**39**

### **Un largo y trascendente camino de reformas electorales en México**

La reforma que propuse no arrancó de cero. Durante varias décadas México había promovido cambios para mejorar su sistema electoral. En 1911 el presidente Francisco Madero introdujo modificaciones al marco legal en materia de elecciones. Más tarde vino la primera ley electoral, emitida en 1918. En 1946 se determinó la federalización de los procesos electorales, con el objeto de retirar el control a los grupos locales. En 1953 el presidente Adolfo Ruiz Cortines reconoció legal y oficialmente el voto a las mujeres, que desde 1947 lo ejercían, aunque sólo en elecciones municipales. En 1969 se redujo de 21 a 18 años la edad para ejercer la ciudadanía, lo que en 1972 se reflejó en la reforma constitucional que estableció la edad de 21 años como mínima para ser diputado, en vez de 25, y de 30 años en lugar de 35 para ser senador.

La manera de integrar las cámaras también tenía una importante historia de transformaciones. Por ejemplo, en 1963 el presidente Adolfo López Mateos promovió el llamado régimen de "diputados de partido", que facilitó el acceso a la cámara de diputados de los partidos, que por diversas razones no llegaban a alcanzar la mayoría en los distritos electorales.

La reforma política de 1977, promovida por el presidente José López Portillo y su secretario de Gobernación, Jesús Reyes Heróles, representó un verdadero parteaguas en los cambios electorales y en las modalidades para conformar la cámara de diputados, pues introdujo en México la representación proporcional: se determinó un número fijo de distritos electorales (300), a los cuales se accedería por voto directo, es decir, por mayoría relativa; además, se incluiría a otros 100 diputados de acuerdo al principio de representación proporcional en las llamadas circunscripciones plurinominales.

En diciembre de 1986 el presidente Miguel de la Madrid promovió iniciativa de reforma constitucional para aumentar a 200 el número de diputados de representación proporcional, con lo que esa cámara se habría de constituir, a partir de 1988, con 500 miembros en total.**40** En febrero de 1987 se aprobó un nuevo Código Federal Electoral.

Se ha reconocido que este proceso de cambios a lo largo del siglo XX, si bien exigía modificaciones conforme se transformaba el tejido social y político del país, también había mostrado avances alentadores, que durante muchos años hicieron a México un ejemplo internacional de estabilidad política.

### **La reforma electoral surgió del diálogo político y la negociación entre el PRI y el PAN**

Al día siguiente de la toma de posesión convoqué a una reunión en Palacio Nacional con la dirigencia del partido de oposición más fuerte, el PAN. Después del diálogo a fondo, se fijaron las bases para revisar el marco legal de la competencia electoral. Fue un encuentro que exigió disposición al cambio de parte de todos y que marcó el inicio de un proceso que habría de ampliarse durante todo mi gobierno.

Para el 9 de enero de 1989, el secretario de Gobernación Fernando Gutiérrez Barrios inició los procesos formales para construir consensos políticos alrededor de la indispensable reforma. Como presidente de la Comisión Federal Electoral, realizó 12 audiencias públicas mediante una comisión especial sobre la reforma electoral. También el Congreso de la Unión, como la mayoría de las legislaturas de los estados de la República sostuvo audiencias públicas. De acuerdo con Arturo Nuñez “el titular del ejecutivo federal propició que fueran los propios partidos políticos, protagonistas principales en los procesos electorales, lo que construyeran acuerdos entre sí para modificar la legislación electoral”.<sup>41</sup>

Con ese propósito, el secretario de Gobernación, en el ámbito federal, y el jefe del DDF para la reforma en la capital, se reunieron en diversas ocasiones con los dirigentes de los diversos partidos de oposición, Cuauhtémoc Cárdenas y Porfirio Muñoz Ledo del PRD; Luis H. Álvarez y Diego Fernández de Cevallos del PAN, así como con dirigentes del resto de los partidos con representación en el Congreso,

En la contienda de 1988, el PRI no obtuvo en la Cámara de Diputados la mayoría de dos tercios exigida para llevar a cabo reformas constitucionales. Por primera vez en más de medio siglo ningún grupo parlamentario contaba, por sí solo, con esa mayoría calificada. Por eso Woldenberg y sus coautores reconocieron:

El cambio constitucional requirió el voto aprobatorio de un partido opositor, el PAN, y eso constituyó por sí solo un hecho político sin precedentes y de la mayor importancia.<sup>42</sup>

La necesidad de obtener los votos de cuando menos dos de las grandes fuerzas políticas en el Congreso introdujo una innovación trascendente: el diálogo fue obligado y se dio principalmente en la Cámara de Diputados y en el gobierno. El PRD participó en las negociaciones al presentar iniciativas de modificaciones electorales.<sup>43</sup>

Los cambios en materia electoral que se habían señalado como indispensables para avanzar en la certidumbre requerían de reformas a la Constitución. Y si la transformación política demandaba diálogo y consenso, las enmiendas constitucionales los convertían en un imperativo. Era urgente construir acuerdos entre los partidos. El PAN decidió participar en el diálogo y así logró promover sus iniciativas.

El 28 de agosto de 1989 se inició un periodo extraordinario de sesiones del Congreso. Tras su debate en la Cámara de Diputados, las iniciativas de reforma recibieron 346 votos a favor (con el 83% de los representantes presentes) y sólo 70, votos en contra. Los legisladores pertenecientes a los grupos parlamentarios del PRI y del PAN habían construido la mayoría calificada necesaria para las reformas de siete artículos constitucionales relacionados con el proceso electoral. A la votación faltó la concurrencia del PRD, una de las tres fuerzas políticas más representativas del país. Consumada la aprobación, se publicó en el *Diario oficial* el 6 de abril de 1990.

El 14 de julio de 1990 la Cámara de Diputados aprobó la legislación que reglamentaba la reforma constitucional. A pesar de que para la reforma legal sólo se requería de la mayoría simple, con lo que los votos del PRI eran suficientes para aprobarla, se mantuvo el diálogo y el consenso como requisito para el avance democrático y el resultado fue que cinco de las seis fracciones en el Congreso votaron a favor de la creación del nuevo Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales (Cofipe). Si bien el PRD se negó a apoyarlo, el Cofipe fue aprobado por el 85% de los legisladores. Surgió así la tercera ley electoral desde 1977. En 2000, Woldenberg y sus coautores la calificaron muy favorablemente, pues la consideraron: "La más completa y abarcadora hasta entonces y cuya estructura básica sigue vigente hasta la fecha".<sup>44</sup>

### **La creación del IFE**

El primer resultado notable de esa reforma fue la creación del Instituto Federal Electoral, el IFE. Este órgano inédito en la historia del país sustituyó a la Comisión Federal Electoral. Su establecimiento buscó responder a uno de los reclamos más severos de la elección de 1988: la necesidad de contar con un órgano responsable de organizar una elección imparcial y confiable. Se trataba de un organismo público autónomo, con personalidad jurídica y patrimonio propios; fijó bases para profesionalizar la función electoral en el país. En la ley se determinó el establecimiento de un servicio civil de carrera, con una estructura descentralizada. José Woldenberg, Salazar y Becerra lo consideraron como:

El más grande avance de la reforma electoral de 1989-1990: fue una respuesta amplia y significativa a la preocupación de actores y observadores de; la política nacional. Desde su creación, México ha dado un salto indiscutible en materia de organización electoral.<sup>45</sup>

Uno de los avances más importantes fue la composición de la dirección del IFE, el Consejo General. Su estructura fue calificada como "uno de los avances más notorios de la reforma".<sup>46</sup> Se canceló la sobrerrepresentación del PRI y del gobierno, pues los representantes de la oposición y de los ciudadanos tendrían mayoría en el Consejo General. Incluso, los consejos locales y distritales se integraron mayoritariamente por los recién creados "consejeros ciudadanos". Un nuevo término se acuñó en la organización de las elecciones en México; la ciudadanía. Antes de la reforma, el secretario de Gobernación nombraba a las autoridades locales y distritales; incluso en las casillas electorales. Con la reforma de 1989 se canceló y se introdujo la selección por sorteo (insaculación). Esto vino a desterrar desconfianzas y dar certeza al proceso electoral. Woldenberg, Salazar y Becerra lo llamaron:

Un cambio de consecuencias verdaderamente transformadoras. ..un parteaguas significativo. ..Representó un avance indiscutible hacia la consolidación de la limpieza y transparencia electoral en el país. El nuevo árbitro electoral (el IFE) sería objeto de ajustes y reformas en los años siguientes, pero la base institucional para organizar elecciones quedó conformada desde la reforma de 1989-1990, La transformación fue total: respondió a la crisis de 1988, permitió el asentamiento de las elecciones federales y sentó precedentes ineludibles en el ámbito local. La estructura esencial de las contiendas democráticas había quedado armada.<sup>47</sup>

### **Un padrón electoral confiable y credencial con fotografía**

El registro de los electores en un padrón confiable también fue objeto de reforma. Desde la legislación de 1918 se contemplaba una lista con jurisdicción estatal y carácter permanente. En 1951 la Ley Electoral Federal creó el Registro Nacional de Electores. La credencial de elector fue introducida por las reformas del presidente López Mateos. En 1986 el presidente de la Madrid promovió innovaciones que acrecentaron, antes que la cobertura, la confiabilidad del Padrón. En 1990 se tomó la decisión de integrar un nuevo padrón. Esta determinación fue altamente reconocida:

Otra innovación fue establecer credenciales para votar con la fotografía del ciudadano. Ésta fue una innovación de gran trascendencia y de una enorme complejidad técnica en un país con alrededor de 40 millones de ciudadanos, como se verá más adelante.<sup>49</sup>

Uno de los temas fundamentales era el relativo a la oportunidad de los resultados electorales. La falta de datos en la noche de la elección presidencial en 1988 abrió la puerta a su cuestionamiento. En realidad, en esa ocasión la autoridad no precisó ante la opinión pública que los procedimientos legales para integrar la información impedirían conocer el desenlace el mismo día de la elección. La Ley Electoral de 1951 ordenaba que los sufragios se contaran en las casillas y que éstas debían enviar el recuento al Comité Distrital. La ley daba como máximo ocho días. En el Comité Distrital se sumaban los votos y se daba a conocer el conteo oficial. Sólo después de sumar los votos de los distritos se establecía el resultado global de la elección. La reforma de 1986 redujo los plazos para enviar los resultados de las casillas al distrito: 12 horas en el caso de casillas urbanas y 36 horas en el de las rurales; esto significaba que no se tendrían datos completos de la elección hasta día y medio después de realizada. Era un lapso excesivamente largo. Para la elección de 1991 se diseñó un método que reducía los tiempos, pero tampoco funcionó. Fue hasta la elección presidencial de

1994 cuando por fin introdujimos los mecanismos modernos de "conteo rápido" y "encuestas a la salida de las casillas" que permitieron conocer al ganador la misma noche de la jornada electoral.

### **Financiamiento y acceso a medios de información**

En el financiamiento de los partidos también se dieron avances importantes. Quedó asentado en la legislación tanto el monto como el origen y destino, así como su control y fiscalización. Se ha señalado que "por primera vez en nuestra historia legislativa" se establecieron rubros diversos de financiamiento público a los partidos. En materia de acceso de los partidos a tiempos oficiales en radio y televisión se extendió el tiempo disponible para los partidos. El avance fue calificado como "significativo" y abrió la puerta a las reformas posteriores.<sup>50</sup>

Las reformas del presidente De la Madrid en 1986 y 1987 ya habían logrado avances, como el otorgamiento de recursos a todos los partidos y la apertura de tiempos oficiales en la TV para sus campañas. Sin embargo, fueron insuficientes para promover una competencia más equitativa. Durante la campaña de 1988, por ejemplo, se pudo constatar la reducida presencia de los candidatos de oposición en los medios masivos. Esto fue en detrimento de esos candidatos y también de mi propia campaña, pues el electorado resentía esa falta de equidad, lo que alentaba un clima adverso para el PRI. Un tema que requirió una nueva discusión fue el de las candidaturas comunes (que desde 1946 se había ya considerado). Durante la elección de 1988 ese tipo de candidaturas comunes fueron llevadas a un extremo que no contribuyó al avance democrático, pues se pactaron sin que los partidos tuvieran la obligación de presentar una plataforma afín o al menos una coalición, con lo que los votantes no tenían conocimiento claro de sus propuestas reales. Por otra parte, los cambios promovidos por mi administración llevaron a reconocer que "la legislación surgida en 1990 del proceso de la reforma electoral amplió sustancialmente las prerrogativas partidistas, especialmente en lo relativo al financiamiento público y al acceso a los medios electrónicos de comunicación social".<sup>51</sup>

Una reforma que generó adhesiones y críticas fue la llamada "cláusula de gobernabilidad", aplicable a la composición de la Cámara. Esta cláusula le asignaba al partido que consiguiera el mayor número de diputados una cantidad de curules plurinominales suficiente para que tuviera *per se* el 51% en la Cámara; sin embargo, ese partido sólo podía obtener la representación adicional si los sufragios logrados superaban 35%. Según se ha dicho, "el legislador quiso en 1989 que, sin menoscabo del valor de representatividad tutelado por la norma constitucional, [prevaleciera] la eficacia en el funcionamiento de la Cámara de Diputados como órgano de la representación nacional".<sup>52</sup>

Finalmente, en el control de la legalidad del proceso se dotó al nuevo Tribunal Federal Electoral de un cuerpo descentralizado con una sala central y cuatro regionales. Se ha reconocido que "el cambio también fue sustantivo... se fundó un verdadero sistema de justicia electoral".<sup>53</sup>

Dentro de esa apertura se fundó el Partido de la Revolución Democrática, PRD, el cual utilizó el registro del Partido Mexicano Socialista.<sup>54</sup>

La conclusión de Woldenberg y sus colegas no dejó lugar a dudas:

El avance 1989-1990 fue trascendente. Por primera vez el país se tomaba en serio la construcción democrática y apostaba lo mejor de su política, su talento técnico, grandes recursos humanos y materiales para resolver la asignatura electoral. La creación del IFE fue una obra institucional fundadora. ...la gran novedad fue el involucramiento masivo de la ciudadanía en la jornada electoral... El IFE y el COFIPE se convirtieron en instrumentos clave llamados a construir, prácticamente desde cero, la credibilidad electoral en el país.<sup>55</sup>

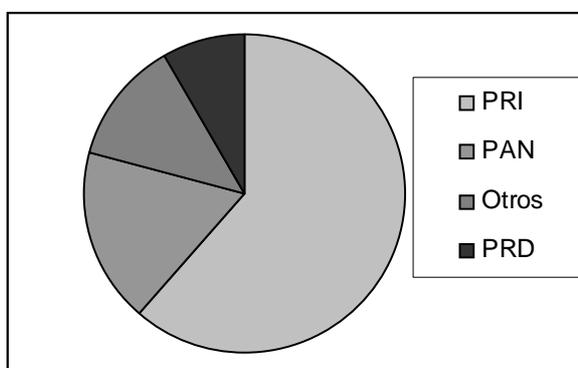
### **La elección federal de 1991 y la notable recuperación del PRI**

Con estas renovadas bases, se procedió a la votación federal de 1991. En México, el voto en la elección federal intermedia del período presidencial equivalía a un primer referéndum sobre el desempeño del gobierno (aunque un perfil adecuado de candidatos permitía una diferencia adicional de votos). Por eso, si la elección no se ganaba de manera contundente en 1991 y con un margen adecuado, se ponía en riesgo la

profundización de las reformas y en particular los preparativos y la celebración de las elecciones presidenciales. Me había planteado entre mis metas que la tarea de gobierno y el ambiente nacional fueran especialmente propicios al llegar el tercer año; así los electores, al razonar su voto, podían considerar que el gobierno emanado del PRI estaba cumpliendo sus promesas y realizaba una labor adecuada.

Su marco de referencia era la competida elección de 1988, un gobernador de oposición por primera vez desde la fundación del PRI, competencia electoral intensa, y la exigencia de los mexicanos por prácticas electorales democráticas. Participaron 10 organizaciones políticas, entre ellas tres nuevos partidos: el Partido Revolucionario de los Trabajadores, el Partido del Trabajo y el Partido Ecologista Mexicano. Fueron elegidos 500 diputados (300 de mayoría relativa y 200 proporcionales), 32 senadores y 66 representantes a la Asamblea del DF (40 de mayoría relativa y 26 proporcionales). Fue un cotejo con elevado nivel de participación: a pesar de que se trataba de una elección intermedia, casi 24 millones de ciudadanos, 65% de los empadronados, acudieron a votar. El IFE desarrolló una campaña masiva de promoción al voto como nunca antes la había fomentado la autoridad electoral; y una intensa campaña de credencialización (se entregaron más de 36 millones de credenciales para votar).

#### Elección Federal 1991



El resultado fue radicalmente distinto al de la elección federal de 1988: de los 22 millones 872,000 votos válidos emitidos en 1991, el PRI obtuvo el 61.4%; el PAN alcanzó 17.7%; mientras que el PRD se ubicó como la tercera fuerza política con 8.3%, muy por abajo del 31% obtenido por el FDN en 1988.<sup>56</sup> Recuérdese que votó el 65% del padrón.<sup>57</sup> Los analistas independientes señalaron que el PRI ganó "de una manera legal, limpia, como fruto de una elección sin impugnaciones mayores".<sup>58</sup>

En la campaña de 1991 el PRI utilizó un lema que aprovechaba el impulso de las reformas promovidas por mi administración: "Para que sigan los cambios". Además, resaltaba los logros obtenidos por mi gobierno como prueba de otra divisa: "el PRI avanza". El Revolucionario Institucional se abrió espacio y compitió como un auténtico partido. En 1991, el PRI ganó 290 de los 300 distritos electorales, es decir, los distritos de mayoría relativa. La fórmula proporcional le otorgó 30 curules adicionales con lo que llegó a un total de 320 diputados (recuérdese que en 1988 alcanzó 260). A nivel nacional, el PAN obtuvo las diputaciones restantes y alcanzó, con los plurinominales, 89 escaños. El PRD no ganó ninguna diputación pero pudo obtener 41 legisladores plurinominales. En total, la oposición obtuvo 180 diputados.

Así, para 1991 el PRI conquistó prácticamente los dos tercios indispensables para realizar reformas constitucionales con sus propios votos. También triunfó en todas las senadurías, excepto la de Baja California, donde ganó la fórmula del PAN.

Cabe resaltar que con la elevada afluencia de votantes se vino por tierra la tesis insistente de que el PRI se beneficiaba del abstencionismo. Asimismo, dada la enorme variedad de zonas y regiones que abarcó la victoria priísta, el conteo refutó otro argumento: que el PRI sólo ganaba en las zonas rurales. El porcentaje de participación no mostró diferencias significativas entre el campo y la ciudad, y se votó en proporciones y

porcentajes similares en distritos donde predominaban tanto las clases medias y altas como las populares, lo que descalificó el argumento de que mediante presiones sobre los más pobres se obtenían más votos.

### **La victoria en la Ciudad de México**

La recuperación electoral del PRI en el Distrito Federal fue notable; obtuvo 46% de la votación. Además, se logró con una participación muy alta: votó el 75% del padrón.<sup>59</sup> Con ese resultado obtuvo los 49 escaños en la Asamblea de Representantes del DF, cuando la capital de la República era considerada como uno de los lugares con mayor presencia opositora. Así se revirtió el ascenso obtenido por el FDN en 1988, cuando el ingeniero Cárdenas ganó el Distrito Federal y, de haber hecho candidaturas comunes. Pudo haberlas llevado a vencer en la totalidad de los distritos de la capital y en el senado.<sup>60</sup>

¿Cómo logró el Partido Revolucionario Institucional esta verdadera recuperación? La analista más conocedora de la dinámica electoral en la Ciudad de México, Jaqueline Perschard, escribió:

SI en 1988 el voto de protesta en control del PRI había provocado la derrota de su candidato presidencial en la ciudad de México, tres años más tarde el voto de aprobación a la gestión salinista fue capaz de restituirle al PRI el monopolio de la representación capitalina de mayoría.<sup>61</sup>

### **Tres elementos explicaron la recuperación electoral del PRI entre 1988 y 1991**

Después de las competidas elecciones de 1988, el gobierno tenía que desarrollar una labor muy intensa para alcanzar en 1991 una victoria electoral contundente. No se trataba de que el gobierno hiciera campaña directamente a favor del PRI. Eso era ilegal y en la práctica podía acarrear efectos contraproducentes. Lo que sucedía era que, al votar, lo que los electores evaluaban era el trabajo del partido en el gobierno. Así sucedía por lo general en el resto del mundo durante una elección: En el caso de México, el PRI tenía en que al momento más de 60 años en el poder, por lo que en las elecciones la gente evaluaba su acción con particular rigor.

EN primer lugar, conviene recordar que tras, el terrible descalabro cambiario y financiero de fines de 1987, el gobierno de Miguel de la Madrid no se cruzó de brazos: ni actuó a medias ni soslayó decisiones. Por el contrario, enfrentó con determinación el problema y promovió un ajuste: estableció el Pacto y sentó bases firmes para las acciones del nuevo gobierno. Eso dio paso a que mi administración pudiera comenzar de manera activa y con un programa claro.

En segundo lugar, a partir de 1989 el PRI tuvo un gran repunte gracias a la labor de Donaldo Colosio. El partido acometió el reto y fomentó su unidad interna. No buscó poner las culpas en el pasado para explicar el descalabro de 1988: montó un programa y con una definición clara, ejerció un liderazgo responsable y de altura, profundizó su plataforma y fortaleció su membresía. Desde mediados de 1990, los priistas anunciaron que aplicarían una estrategia integral. Esa estrategia incluía, entre otras acciones: poner al día su censo; elaborar un mapa electoral con las actas, casilla por casilla, de las elecciones más recientes en todo el país; nombrar un equipo coordinador de la campaña que cubriría todos los distritos y secciones electorales, e incluso las manzanas y las aceras de cada localidad. Se informó también que semanalmente se ofrecerían detalles sobre los avances del trabajo para convencer a los posibles votantes. Asimismo, se puso en práctica un sistema para detectar la evolución de las tendencias de opinión pública en cada área electoral, lo cual permitió, además, hacer proyecciones y ajustar campañas.

Los mensajes del PRI a la opinión pública no eran de desaliento ni presentaban la imagen de un partido obsoleto, que frenara el camino a la democracia. Al contrario: bajo el lema "Para que sigan los cambios" el PRI se apropió de las transformaciones realizadas por el gobierno y rechazó el inmovilismo. Destinó mayores recursos a las 115 ciudades más importantes del país, y reforzó coberturas y organización de las campañas de sus candidatos. Al mismo tiempo, varios de los candidatos desarrollaron previamente un intenso trabajo social. Éste fue el caso, por ejemplo, de un destacado político y profesionista, Rogelio Montemayor, en Coahuila, quien primero fue designado coordinador de Solidaridad en su estado, después fue candidato a senador por el PRI en los comicios de 1991 y más tarde triunfó en la elección para gobernador.<sup>62</sup> También

Manuel Bartlett fungió como coordinador del programa de Solidaridad en Puebla antes de ganar la gobernatura como candidato del PRI.

Antes de la elección federal de 1991 se hizo una autocrítica al interior del partido. Hubo gran honestidad política, altura de miras y visión del futuro. Los observadores reconocieron este esfuerzo y destacaron que el PRI se había comportado cómo un partido que buscaba con tenacidad la aprobación de los ciudadanos para seguir gobernando. Se hizo con métodos que evitaron las divisiones en el Partido; esto le dio cohesión de cara a la jornada electoral.

Un tercer factor explicó el repunte del PRI en 1991; como Presidente de la República asumí la responsabilidad de apoyar al partido, como sucede en cualquier parte del mundo. Desde la Presidencia, cumplí mi compromiso democrático, al respetar la ley; como priísta, alenté a mi partido y mantuve estrecha comunicación con él. La relación entre el PRI y el gobierno fortaleció al partido a lo largo de mi administración, en buena medida gracias a que éste conocía y discutía las propuestas promovidas como iniciativas del Poder Ejecutivo. Había debate pero sin divisiones al interior del Partido, lo mismo cuando estuvo a cargo de Donald Colosio que bajo la dirigencia de Genaro Borrego y Fernando Ortiz Arana. Y era indispensable, puesto que su plataforma se había convertido en programa de gobierno.

Yo había ganado la Presidencia con el PRI y tenía un compromiso con él. Desde 1989 trabajé para que los efectos de la recuperación económica, largamente anhelada por los mexicanos, se hiciera sentir durante 1991. Y así sucedió. La labor de aspe para estabilizar la economía y recuperar el crecimiento dio un enorme aliento al partido. Los trabajos de los miembros de los gabinetes social y político coadyuvaron a la armonía social dentro de la pluralidad: AL llevar a la práctica, con toda anticipación, un programa económico ordenado, sin contratiempos y con saldos efectivos, no hubo exigencias de aumentar el gasto público en el año de la elección (pues algunos en el PRI pensaban erróneamente que así se podía obtener el favor de los ciudadanos). Si se hubiera procedido de esa manera, las consecuencias habría sido contraproducente, pues los mexicanos reaccionaban con enojo cuando se trataba de “comprar” su voto mediante el gasto público: Además, un “gasto concentrado” no traía más beneficios en el período que se aplicaba, y en realidad no hacía sino exacerbar la inflación, el peor adversario de un gobierno durante un año electoral (en México la inflación siempre tuvo efectos electorales más nocivos que la recesión).

El 10 de agosto de 1989, en una reunión de gabinete económico, expresé que, una vez concluida la negociación para reducir la deuda era necesario pensar en 1991; había que llegar a la elección intermedia en la mejor situación posible, sin trastocar la política económica. En esa reunión, el secretario de Programación y Presupuesto señaló que convenía configurar un escenario que permitiera desplomar la inflación lo más pronto posible para el siguiente año. No se pudo, pero llegamos a 1991 con una inflación en franco descenso. Durante 1989 y 1990 la economía mexicana reveló una buena recuperación al crecer en términos reales 3.3% y 4.5%, después de casi una década de estancamiento. La inflación registró en 1991 la tasa más baja en 15 años; ese año la economía ya indicaba una mejoría, y el flagelo del aumento de precios, una evidente tendencia a la baja; en agosto de ese año el ánimo de los electores era muy positivo. Durante los nueve meses anteriores la bolsa de valores subió 86%. Después de la justa electoral continuó ascendiendo sin interrupción hasta mediados de 1992. En gran medida, este ascenso se debió al flujo de inversión de fondos americanos, en una proporción sin precedente a un solo mercado internacional. Había confianza en México y también desde fuera del país.

Al mismo tiempo, las iniciativas internacionales de mi gobierno alentaron el ánimo público. En enero de 1991 se celebró, en Tuxtla Gutiérrez, la Primera Cumbre Centroamericana, con la presencia de todos los presidentes de la región. Posteriormente, al inicio de julio, realicé una gira por Europa: me entrevisté con el presidente de la recién unificada Alemania; dialogué con el nuevo presidente de Checoslovaquia; Vaclav Havel y más tarde, en el Kremlin, entable pláticas con Mijaíl Gorvachov, en el que fue uno de sus últimos encuentros internacionales antes de dejar la presidencia de la URSS; finalmente, visité a Su Santidad Juan Pablo II en el Vaticano. Al regresar a México, me trasladé a Guadalajara, donde se llevó a cabo la Primera Cumbre Iberoamericana.

No descuidé la atención a los habitantes de las zonas más remotas o más pobres del país: sólo entre enero y agosto de 1991, acudí a más de 35 giras de trabajo por todos los estados de la República y el DF (fue parte de los 300,000 kilómetros que recorrí en el país durante mi presidencia).

Todos estos hechos contribuyeron a que el PRI alcanzara en agosto de 1991 un triunfo espectacular, luego de la apretada competencia de 1988. La reforma del partido bajo Donaldo Colosio y el contexto creado por la tarea del gobierno dieron paso a que ese año el PRI obtuviera una victoria contundente. Para Colosio y para mí el resultado electoral de ese año fortaleció nuestra convicción de que los cambios democráticos que demandaba el país y que significaban en los hechos una real competencia electoral, no tenían que reflejarse en la derrota del Partido. Se podía avanzar en la democracia y recuperar democráticamente los votos a favor del PRI.

### **Elecciones locales que mostraron la necesidad de avanzar más en el cambio democrático: Guanajuato y San Luis Potosí**

La transparencia en el resultado de la elección federal estuvo a punto de ser nulificada por el desenlace de dos elecciones locales que se celebraron al mismo tiempo que la federal: Guanajuato y San Luis Potosí. En el caso de Guanajuato, contendieron por el PRI Ramón Aguirre y por el PAN Vicente Fox. El candidato del PRI anunció que no tomaría posesión, a pesar de que los conteos aparentemente lo favorecían. El PAN no acreditó el triunfo de su candidato ni irregularidades suficientes, pues sus representantes habían firmado las actas electorales en 85% de las casillas; sin embargo, se descubrieron cheques del gobierno del estado emitidos directamente para financiar la campaña del PRI local. Algunos propusieron que se anulara el proceso electoral; pero eso hubiera impedido establecer el Congreso Local, cuyos integrantes también fueron elegidos en esa elección. El 30 de agosto el nuevo Congreso del estado, con mayoría priísta, nombró como gobernador interino al panista Carlos Medina Plascencia. El retiro del candidato del PRI y el interinato acordado con el PAN crearon condiciones de armonía indispensables para la estabilidad política del estado y del país. Con varios de los participantes se dialogó antes de que se realizaran esos cambios, y estuvieron de acuerdo. El dirigente nacional del PRI, Donaldo Colosio, afirmó: "Las condiciones peculiares de la contienda. ..nos plantearon la exigencia de conciliar el triunfo con los principios de nuestra moralidad. ..y anteponer nuestra responsabilidad superior con la nación y con la sociedad en su conjunto, al legítima reclamo de la victoria".<sup>63</sup>

Estos resultados locales mostraron que no bastaba la transparencia en los comicios federales para avanzar en el camino a la democracia. También confirmaron que prácticas viciadas y ejercicios de gobiernos locales inadecuados no eran conducentes al avance democrático. Nos preparamos para una nueva ronda de negociaciones y diálogo político. Así, en 1992 se inició un nuevo proceso de reformas a la legislación federal vigente en materia electoral. Esto llevó a nuevas reformas electorales en 1993 y en 1994, previas a la elección presidencial. Uno de los aspectos más importantes fue proceder a revisar nuevamente el padrón electoral para confirmar en esa elección su confiabilidad total. El 30 de abril de 1992, el IFE tomó el acuerdo de elaborar una nueva credencial para votar que incluyera la fotografía del ciudadano. El proceso para elaborarla arrancó a finales de 1992, y representaba un enorme reto: producir más de 40 millones de credenciales nuevas a partir de un padrón renovado en menos de 24 meses. No había precedentes internacionales para una tarea de esa magnitud. Fue un acuerdo político que tomamos con los principales partidos del país, en particular con el PAN, para garantizar la confiabilidad del resultado electoral en 1994.

1. Entrevista en J. Castañeda, *la herencia*. México: alfaguara, pp. 197,200
2. Su remoción no tuvo que ver con los montos de endeudamiento externo del país para 1986, como se ha querido sugerir. En ese año, después de la destitución de Silva Herzog, el gobierno contrató un monto neto de deuda externa menor al que había contratado Silva en 1984, cuando era secretario de Hacienda. Considérese además el contexto en el que se dio la remoción de Silva en 1986: "El 2 de julio la SHCP informó que las reservas internacionales eran menores a 2,500 millones de dólares y los pagos de intereses de la deuda externa para el segundo semestre del año ascenderían a 3,600 millones. Asimismo, ante la fuerte caída de los ingresos petroleros y la nula entrada de recursos nuevos durante el primer trimestre del año, el Gobierno Federal tuvo que dedicar la mayor parte de su gasto (70.3%) para el pago del servicio de la deuda pública total". J. A. Gurría, *La Política de Deuda Externa*. México: FCE, 1994. Las cifras del endeudamiento externo de 1984 y 1986 están en *Ibid*, Anexo I. Cuadro 7.

3. *El Nacional*, junio 20 de 1986.
4. Para un reportaje más amplio sobre este proceso véase *Crónica del Gobierno de Carlos Salinas de Gortari, Campaña electoral y elecciones federales*. México: FCE, 1992, pp. 15-29.
5. Sólo un incidente previo se suscitó: en la madrugada del 4 de octubre, un par de estaciones de radio difundieron la noticia de que el candidato sería Sergio García Ramírez, Procurador General. Aun cuando el anuncio no era oficial, varios prominentes priistas se presentaron en su casa para felicitarlo. También lo hizo Alfredo del Mazo, lo que le dio credibilidad a la especie. La confusión pudo poner en riesgo el proceso y dejó lecciones que determinaron modalidades para la postulación en 1993.
6. En *Crónica del Gobierno de Carlos Salinas de Gortari, Campaña electoral y elecciones federales, campaña electoral*, op. cit., p. 85.
7. Carlos Salinas de Gortari, *El Reto*, México: Diana, 1988. El prólogo es de José Carreño C.
8. Las encuestas fueron reproducidas en G. Pacheco M., "Encuestas y Elecciones Presidenciales", en Arturo Sánchez Gutiérrez, *Elecciones a Debate, las actas electorales perdidas*. México: Diana. 1994, Cuadro 1, p. 41.
9. *Crónica del Gobierno de Carlos Salinas de Gortari, Campaña electoral y elecciones federales*, op. cit., p. 581.
10. Las citas y los datos pueden consultarse en M. Bartlett, *Elecciones a debate*, 1988. *Precisiones en torno a la legalidad, organización y funcionamiento del procedimiento oficial de resultados*. México: Diana, 1995.
11. Para el detalle de las irregularidades presentadas a lo largo del día y las soluciones que recibieron, véase *Crónica del Gobierno de Carlos Salinas de Gortari, Campaña electoral y elecciones federales*, op. cit.
12. Sin embargo, *todo* parece indicar que el representante de la Secretaría de Gobernación ofreció que la misma noche de la elección habría una muestra significativa de casillas para dar resultados confiables. Eso podría haberse hecho, pero no era posible con los métodos que dispuso la autoridad.
13. Esas casillas arrojaron: 96,379 PRI, 80,680 FDN, 37, 742 PAN. También se proporcionaron para el D.F., donde la ventaja era evidente para Cárdenas. Al día siguiente, el 8 de julio, se dio información de 19,100 casillas: PRI, 3,300,122 votos; FDN, 1,841,076; PAN, 1,284,678. El día 10 dieron información sobre el 152% de las casillas. De 10.1 millones de votos, 48.7% correspondían al PRI, 29.3% al FDN y 16.6% al PAN. Los datos están consignados en *Crónica del Gobierno de Carlos Salinas de Gortari. Campaña electoral y elecciones federales*, op. cit.
14. También en la elección presidencial de 1994 y de 2000 se estableció que la suma de los votos en las casillas se haría en los distritos electorales. Y que ese cómputo se celebraría tres días después de la elección; además, que el cómputo final de la elección presidencial se haría caso dos meses después, en 1994 públicamente por el Colegio Electoral de la Cámara de Diputados y en 2000 por los siete magistrados del Tribunal Electoral del Poder Judicial. Así se hizo y el tiempo que requirió no generó protestas, pues la noche de la elección se conoció el resultado mediante el Sistema de "cuenta rápida".
15. José Woldenberg, Ricardo Becerra y Pedro Salazar, *La mecánica del cambio político en México, Elecciones, partidos y reformas*. México: ediciones Cal y Arena, 2000, p. 165
16. *Ibid*
17. Como se precisó antes, en el 72% de las casillas hubieron representantes de la oposición.
18. Reproducido en *Crónica del Gobierno de Carlos Salinas de Gortari. Campaña electoral y elecciones federales*, op. cit., p. 705. Frente a la pretensión del FDN de abrir algunos paquetes electorales, Camacho les recordó que se habían abierto en cada uno de los distritos, y además el FDN se había opuesto a que se abrieran en el caso de la elección de senadores, donde habían ganado por primera vez varios estados.
19. *Ibid.* p. 706.
20. A. Sánchez G.. "Presentación". En Arturo Sánchez Gutiérrez. op. cit. p. I
21. Véase *Diario de Debates de la H. Cámara de Diputados*, septiembre de 1988. También *Crónica del Gobierno de Carlos Salinas de Gortari. Campaña electoral y elecciones federales*, op. cit., pp. 564-771.
22. Lo único que presentó Cárdenas ante la Suprema Corte fue un texto de media cuartilla en el cual

- exigía que se aceptara su dicho sobre la ilegalidad de la elección. No aportó una sola evidencia ni prueba para sostenerlo. La Corte no recurrió a la autorización que le daba el artículo 97 constitucional pues "a su juicio, no habían hechos que pudieran poner en duda la legalidad de todo el proceso de elección de alguno de los Poderes de la Unión". En realidad la Corte consideró el planteamiento de Cárdenas como un desplante político y no como una exigencia de apego a la legalidad. Ibid.
23. *Diario Oficial de la Federación*, septiembre 13 de 1988.
  24. Los datos están consignados en el "Dictamen del Colegio Electoral que declara Presidente Electo de los Estados Unidos Mexicanos a Carlos Salinas de Gortari para el período 1988-1994" y reproducido en *Crónica del Gobierno de Carlos Salinas de Gortari, Campaña electoral y elecciones federales*, op. cit., p. 766. Este dictamen, elaborado por la Cámara de Diputados, explica con detalle todos los pasos dados en el Colegio Electoral y muestra el resultado de la votación, para cada uno de los partidos que postularon candidatos presidenciales, en los 300 distritos electorales en que estaba dividido el país. Participaron otros dos candidatos: Gumersindo Magaña que obtuvo 190,891 votos, 1% del total; y Rosario Ibarra de Piedra, que alcanzó 74,857 votos, es decir. 0.39%.
  25. Ibid. p. 12.
  26. F. Báez R., "Las Piezas Perdidas (ejercicio de reconstrucción)" en Arturo Sánchez Gutiérrez, *Elecciones a Debate, las actas electorales perdidas*, op. cit.
  27. Ibid.. p. 26.
  28. Ibid., p. 33. Por cierto, a finales de 1988 Cárdenas y algunos de sus simpatizantes realizaron una revisión de las cifras electorales en un libro titulado *Radiografía del Fraude*. Sin embargo. no pudieron alejarse de la parcialidad partidista como lo puso en evidencia la crítica que hizo a ese libro Juan Molinar Horcasitas. en *Cuadernos de Nexos* de marzo de 1989.
  29. El relato día a día de los hechos posteriores al 6 de julio está en *Crónica del Gobierno de Carlos Salinas de Gortari, Antecedentes*, op. cit., Capítulo 14.
  30. Ibid.. pp. 597- 598.
  31. Algo similar sucedió en 1997; en noviembre de ese año en las elecciones municipales y legislativas del estado de Jalisco, gobernado por el PAN, la noche de la elección este partido se proclamó ganador, cuando se conocía el 40% de los votos: su dirigente nacional afirmó: "somos capaces de refrendar". Véase *Reforma*, noviembre 10 de 1997. y la prensa internacional recogió las tendencias: "el ejercicio del gobierno no parece haber desgastado en lo más mínimo a los conservadores mexicanos, que han ratificado su hegemonía absoluta en Jalisco... con un 40% de los sufragios computados. el PAN iba ayer ganando en 16 de los 20 distritos electorales para el Congreso. ..los dirigentes del PAN aseguran que sus expectativas están desbordadas. Los resultados suponen un espaldarazo rotundo al gobernador del estado, quien consigue retener una abrumadora mayoría en la Legislatura", se reportó en *El País* el 11 de noviembre. A la mañana siguiente, con una proporción mayor de votos contados, la tendencia se revirtió; frente a eso, la Comisión Estatal Electoral "anunció que abría un receso de dos días para dar los resultados definitivos" y su página Internet ya no mostraba actualizaciones. Véase *Reforma*, noviembre II de 1997.
  32. J. Woldenberg, "Pistas para no irse con las fintas", *Cuadernos de Nexos*, septiembre de 1988.
  33. S. Sarmiento en *Reforma*, octubre 21 de 1997.
  34. Todas las encuestas están citadas en G. Pacheco M., "Encuestas y Elecciones Presidenciales", en Arturo Sánchez Gutiérrez, *Elecciones a Debate, las actas electorales perdidas*, op. cit., Cuadro I, p. 41.
  35. Ibid., pp. 44.
  36. EL Universal, junio 21 de 2000.
  37. J. Woldenberg, Ricardo Becerra y Pedro Salazar. *La Mecánica del cambio político en México. Elecciones, partidos y reformas*, op. cit., pp. 206-207, 270.
  38. Carlos Salinas de Gortari. "Discurso de Toma de Posesión", en *México Cívico. Los Mensajes de Carlos Salinas de Gortari ante el Congreso de la Unión*. México: Rayuela Editores. 1994.
  39. Carlos Salinas de Gortari. *El Reto*, op. cit
  40. Véase Arturo Nuñez. *La Reforma Electoral de 1989-1990*, México: Fondo de Cultura Económica. 1994. Primera Parte.

41. Ibid
42. José Woldenberg, et al., op. cit., p. 239.
43. El análisis del proceso de reformas en 1989 y 1990 está contenido en José Woldenberg,
44. J. Woldenberg, et al., op cit., p. 248
45. Ibid., p. 249
46. Ibid., p. 251.
47. Ibid., pp. 254-255
48. Ibid., p. 260.
49. Como la reforma se votó en 1990, era técnicamente imposible tener lista la credencial con fotografía para la elección federal de 1991. Por ello, se acordó que la credencial con fotografía se elaborarla para la elección presidencial de 1994, lo cual se cumplió con exactitud y puntualidad. Mientras tanto, se entregó una credencial transitoria. Sobre la confiabilidad del Padrón en 1991 y los análisis técnicos a que fue sometido, así como la profusa cobertura de la credencialización, véase A. Nuñez, op. cit., Parte m.
50. J. Woldenberg, et al., op. cit., pp. 258-260, 269.
51. Ibid.. Parte II.
52. A. Nuñez. op. cit., Parte II. Una reforma similar votó el PRD para la Ciudad de México al final de los noventa.
53. J. Woldenberg et. al.. op. cit.. p. 265. La reforma tuvo insuficiencias; éstas estuvieron en la falta de autorización de candidaturas comunes y la supresión de la figura de asociaciones políticas nacionales.
54. Véase la entrevista realizada a Fernando Gutiérrez Barrios, por la Vocal Ejecutivo del Instituto Nacional de Estudios de la Revolución Mexicana, septiembre de 1997.
55. Ibid.. pp. 268-269. 281.
56. Los resultados de la elección están reproducidos en C. S. G., Sexto Informe, Anexo, p. 458. La diferencia para alcanzar 100% se dividió entre otros partidos contendientes.
57. EL dato proviene de Guadalupe Pacheco Méndez, “Los resultados electorales de 1994”, en Pablo Pascual Moncayo (coordinador), La elecciones de 1994, México: Cal y Arena, 1995, p. 172. La diferencia entre el número de votantes y los votos válidos corresponde a los anulados.
58. J. Woldenberg, et al., op. Cit., p. 274.
59. J. Peschard, “El voto en el Distrito federal: Competencia en un esquema tripartidista”, en Pablo Pascual Moncayo, op. Cit., p. 335 y Cuadro 4, p. 342
60. En realidad el FDN sólo presentó candidatos comunes en ocho distritos de la capital; de haber presentado en todos, los hubiera ganado. Resultó peculiar que en 1997, el Ing. Cárdenas haya ganado el D.F. con una pluralidad de votos, 47%, inferior al porcentaje con que ganó el DF en 1988, a pesar de que la crisis económica que afectó al PRI y todo el entorno adverso al partido fueron más severos en 1997 que en 1988.
61. J. Peschard, op. cit., p. 335-336. La autora cita que el nivel de aprobación del Presidente de la República en 1991 era de 61%.
62. El caso de Manuel Cavazos en Tamaulipas resultó más complicado. pues si bien Solidaridad le dio la presencia que carecía en el estado, su postulación a la gubernatura resultó muy difícil pues había otros precandidatos con mayor aceptación en el partido; y entre los electores.
63. Citado en J. Woldenberg, et al., op. cit., p. 277. Véase el relato sobre la elección en Guanajuato en *Crónica del Gobierno de Carlos Salinas de Gortari. Tercer año*, op. cit., pp. 278-284.
64. El relato sobre la elección de San Luis Potosí está en *Crónica del gobierno de Carlos Salinas de Gortari. Tercer año*, op cit., pp. 284-289.

**LA RECUPERACIÓN DE LA CIUDAD DE MÉXICO.  
ADENDUM:  
LA OPOSICIÓN GOBIERNA LA CAPITAL**

El resultado electoral más adverso al PRI en 1988 fue en la capital de la República, el Distrito Federal. Su recuperación se convirtió en un objetivo muy importante, pues se trataba de la sede de los Poderes de la Unión y del corazón político del país. En la justa electoral de 1991 en la que se recuperaron todos los distritos de la capital, confirmé que las acciones del gobierno desde la Presidencia y desde la Regencia habían sido adecuadas. También lo fueron para la elección de 1994.

Durante mi administración, igual que desde 1928, el gobierno de la capital de la República fue ejercido por el titular del Poder Ejecutivo Federal, quien lo delegaba en el jefe del Departamento del Distrito Federal (DDF). Cuando tuve el honor de asumir la responsabilidad de la Presidencia de la República, ejercí las facultades que la Constitución me otorgaba. Si lo hubiera hecho parcialmente, habría evadido la obligación que juré: "Cumplir y hacer cumplir la Constitución". Ni ejercicio de poder por encima del mandato constitucional ni subejercicio del mismo.

Precisamente en cumplimiento de esas facultades y obligaciones delegué el gobierno de la ciudad de México en el jefe del Departamento del Distrito Federal. Sin embargo, mantuve siempre un constante y cercano acuerdo con él y le proporcioné todo el apoyo material y el pleno respaldo político al programa que juntos diseñamos para poder cumplir esa delicada función. En particular, avalé las designaciones de funcionarios que me propuso, sin imponer ninguno.

Como he relatado, cuando en noviembre de 1988 invité a Manuel Camacho a colaborar como jefe del DDF, su primera reacción fue de rechazo; al final aceptó y debo decir que en su desempeño demostró gran eficacia y talento político. Como se podrá comprobar un poco más abajo, los hechos muestran que cumplió de manera cabal su responsabilidad, así como las tareas que le encargué en beneficio de los millones de habitantes de la capital de la República. Un distinguido político, apto y leal colaborador, Manuel Aguilera, lo sustituyó a finales de 1993; Aguilera concluyó las labores con la competencia que lo caracterizaba. Ambos aplicaron a plenitud su inteligencia y su habilidad al brindar su apoyo al PRI del Distrito Federal.

La Ciudad de México, una urbe extraordinaria por su vitalidad social, sus raíces históricas, su belleza arquitectónica y su riqueza cultural, era un mosaico de contrastes. Tenía, además, la mayor concentración de habitantes del país; sin embargo, su crecimiento demográfico ya no aumentaba desde hacía varios años antes del inicio de mi gobierno. La población se fue extendiendo hacia los estados vecinos, sobre todo al Estado de México. A pesar de que el DF disponía de la mejor dotación de servicios en el país, la ciudad enfrentaba rezagos en infraestructura. Tenía el mayor subsidio para servicios de la nación y no obstante, los reclamos por insuficiencias en los mismos eran constantes. La capital concentraba, junto con las lícitas demandas de su población, las mayores tensiones del país. El DF sufrió los estragos del terremoto de 1985. Por si fuera poco, sus serios problemas de contaminación resultaban cada vez más complejos. También había sido en nuestra capital federal donde, de manera más sostenida, se habían concentrado los reclamos democráticos y donde, de diversas maneras, se sintetizaban las transformaciones sociales del país. Gobernar una ciudad así era un reto formidable.

Nos propusimos enfrentar a fondo todos sus problemas. El trabajo desarrollado para

conducir el gobierno de la ciudad demandaba que ninguno de esos problemas se agudizara hasta convertirse en un asunto apremiante. Durante esos años la ciudad no sufrió ningún problema político en especial, no hubo reto serio de seguridad ni algún descalabro económico o social. Ni las dificultades acumuladas ni las nuevas fueron mayores que los esfuerzos para resolverlas. Sin duda hubo ineficiencias: ni los problemas de seguridad ni los de contaminación pudieron abatirse a los niveles deseados. Pero los hechos hablan por sí mismos de un trabajo extraordinario, emprendido por las autoridades y sobre todo por los propios habitantes de la capital y por sus diversas fuerzas políticas. El relato que sigue está basado en los testimonios vertidos por los propios responsables de ejecutar las acciones. Nunca se soslayaron insuficiencias pero sí se dejó una ciudad mejor.

### **Ante el serio problema de la inseguridad, acciones eficaces**

El problema de la seguridad en la capital era muy grave al arrancar mi gobierno. En vista de esto, se tomaron medidas de fondo. Aunque no puede pretenderse que el problema se resolvió, ya que siguió siendo delicado, sí se consiguieron avances importantes. La inseguridad fue una de las causas de irritación que contribuyó a la victoria de la oposición en la capital en 1988. El número de delitos denunciados en el DF se había disparado en el sexenio anterior, al pasar de 290 diarios en 1982 a 488 en el transcurso de 1988. Para 1989 disminuyeron a 426 y para 1991 habían bajado a 375. Durante todo el sexenio el número de delitos al día fue menor a los registrados al comienzo de mi administración.<sup>1</sup>

En abril de 1989, al comparecer por primera vez un regente ante la recién establecida Asamblea de Representantes del Distrito Federal, una asambleísta del PRD le reprochó al regente que la política gubernamental en el terreno de la seguridad seguía "... constreñida a ver la inseguridad como un problema policiaco o de conflictos jurídicos, visión que conduce a tomar medidas de corte autoritario y represivo, lo que empeora la situación, pues en los hechos esta lógica hace de las mismas acciones policiacas una fuente de inseguridad".<sup>2</sup> Para atender estas y otras recomendaciones se diseñó un amplio programa de seguridad, que dio saldos positivos en el corto plazo.

Aunque no se ganó la batalla contra la inseguridad, las estadísticas demostraron que hubo un avance relevante; de no haberse frenado y revertido la velocidad con la que crecía ese problema en 1988, la ciudad se hubiera hundido en la zozobra. Ha de considerarse que la densidad de la capital se había mantenido arriba de los ocho millones de habitantes más los cuatro millones de población flotante conformada por los vecinos de las zonas aledañas que a diario circulaban por ella.<sup>3</sup> Por otra parte, la circunstancia económica no era del todo favorable. A pesar de esto las cosas mejoraron en materia de seguridad; en 1993 el Regente afirmó: "Se están frenando las tendencias...Estamos observando ya algunos resultados positivos que debemos consolidar".<sup>4</sup> Lo más trascendente fue el reconocimiento de que el problema no se iba a resolver sólo con decisiones administrativas; era necesario, sobre todo, un programa de profesionalización de la seguridad pública. Con este fin, en 1993 se introdujo la nueva Ley de Seguridad Pública del Distrito Federal. Esta ley contenía varios aspectos fundamentales: la reforma de la policía del DF; la creación del nuevo Instituto Técnico de Formación Policial; el impulso a la participación vecinal y ciudadana; la regularización de los servicios privados de seguridad y, de manera especial, la institucionalización de la carrera policial que reconocería los derechos de sus miembros. Por primera vez se contó con un marco legal que establecía los límites, derechos y obligaciones de las corporaciones encargadas de la seguridad pública.

Además de impulsar la formación de mejores policías, se procuró introducir métodos efectivos de protección y vigilancia. Por ejemplo, en tres subsectores del Centro Histórico, se puso en marcha un sistema de seguridad derivado de la carrera policiaca, a través de una nueva forma de

organización basada en el policía "de a pie": los de a pie hacían rondines permanentemente en parejas, a las que se les dotó de los medios apropiados para cumplir su función.<sup>5</sup> Se introdujo el servicio telefónico de emergencia 08, para determinar en forma computarizada la ubicación de la emergencia y poder actuar con oportunidad (en su momento se contaba con la mejor tecnología del mundo). Pero sobre todo, se confirmó que para resolver este problema era imprescindible apoyarse en el acuerdo de las principales fuerzas políticas de la ciudad y la participación organizada de las comunidades.<sup>6</sup>

### **Frente a la contaminación, un solo programa no hubiera bastado**

Los retos de la contaminación en la ciudad eran otra de las preocupaciones prioritarias de sus habitantes. La verdadera dimensión del problema se podía apreciar mejor cuando se recuerda que a diario, durante mi administración, circulaban 3 millones de automóviles, operaban 30,000 industrias y se quemaban 43 millones de litros de combustible. Siempre reconocimos que sería un gran error hacer descansar la estrategia del combate a la contaminación en un solo programa. Si así hubiera sido, no habríamos obtenido los avances alcanzados. Sobre todo se hubiera extendido el desánimo, pues al evaluar cada programa por separado y notar que cada uno por sí solo no resolvía el problema, la sociedad se hubiera abstenido de participar en una tarea que, sin su corresponsabilidad, jamás podría resolverse. Por eso emprendimos seis estrategias de acción e invertimos recursos equivalentes a 5,000 millones de dólares.

La primera estrategia consistió en mejorar los combustibles, tanto de los automóviles como de las fábricas. Este fue un paso indispensable para enfrentar las causas del problema de contaminación, pues el proceso de combustión a la altura de la Ciudad de México (situada a más de 2,400 metros sobre el nivel del mar), implicaba que la efectividad de los automotores para transformar los combustibles convencionales se redujera en 17%. Para efectos de este problema se produjo, para venderla de manera masiva por primera vez en México, la gasolina sin plomo, lo que permitió a la ciudad ubicarse en la norma internacional de emisión de esa sustancia; así se sentaron las bases para que, durante la década de los noventa, se eliminara de la atmósfera este nocivo componente, hasta entonces, del aire de nuestra capital. Asimismo, se produjo el combustóleo de más alta calidad en todo el continente americano, con lo que muchas de las fábricas y empresas redujeron sensiblemente la polución. Se promovió el uso del convertidor catalítico que contribuyó a frenar la emisión de una sustancia altamente dañina a la capa de ozono. Como complemento a estas acciones, las termoeléctricas que operaban en los alrededores de la ciudad cambiaron su combustible a gas. Todo esto contribuyó al abatimiento de los niveles de bióxido de azufre, con lo que mejoró la visibilidad en la capital.

La segunda estrategia buscó fortalecer el transporte público para moderar el uso del automóvil o cuando menos evitar su crecimiento explosivo. Por eso se ampliaron sensiblemente las líneas del metro (casi 10 kilómetros de construcción por año). El programa "Hoy no circula" fue una audaz innovación: consistió en obligar a los automovilistas a dejar su vehículo en casa una vez por semana. A este programa se le criticó con el argumento de que había provocado la adquisición de más unidades por cada familia. Lo que en realidad sucedió fue que la introducción del programa coincidió con un alza general en la venta de automóviles, estimulada por la mejoría económica.

La tercera estrategia consistió en el control de emisiones, tanto de los automóviles como de las industrias. Con el programa de verificación vehicular se consiguió disminuir en más de 50% las emisiones de vehículos detectados como altamente contaminantes. La introducción obligatoria de convertidores catalíticos en modelos de 1991 en adelante fue otra medida importante, que se aplicó a los autos particulares, taxis y microbuses y contribuyó también a disminuir de manera sensible la

polución. Más del 80% de los equipos instalados en las industrias se transformaron para controlar la emanación de partículas nocivas. Se reforzaron verificaciones, se modificaron legislaciones y, sobre todo, se apoyó financieramente a quienes debían realizar cambios, para que los pudieran llevar a cabo. Si bien el ozono continuó siendo un problema, hacia finales de mi administración los episodios de contingencia disminuyeron un 60% y los días dentro de la norma aumentaron en un 24%.<sup>7</sup>

La cuarta estrategia se orientó a frenar la destrucción de suelos y bosques. Las partículas suspendidas originadas por suelos que se degradaban y por los basureros al aire libre elevaban el nivel tóxico del aire. Una medida fundamental para la protección del ambiente radicó en una novedosa decisión: expropiar las áreas imprescindibles para el equilibrio ambiental del Valle de México, mismas que se encontraban sujetas a una presión enorme de urbanización. Como parte de esta acción se constituyó en reserva ecológica el bosque del Ajusco, al sur de la capital. Se hizo apenas a tiempo, pues de no haberse realizado, esa fuente de recarga del acuífero de la Ciudad de México hubiera desaparecido en los siguientes dos años y medio. También se protegieron extensas superficies en Xochimilco, Sierra de Guadalupe y el bosque de Chapultepec. Para avanzar en el fortalecimiento de la conservación ecológica de la capital se expropiaron casi 5,000 hectáreas, seis veces la superficie del bosque de Chapultepec y sus secciones. De inmediato estas vastas tierras se convirtieron en áreas de recreación y de generación de oxígeno. A esto siguió la reforestación masiva, no sólo al interior de la ciudad sino también, con una adecuada coordinación político-administrativa, en las zonas colindantes. La reforestación se llevó a cabo con la mayor participación de familias en la historia de la ciudad. Se plantaron más de 12 millones de árboles provenientes de los viveros del DDF.

La quinta estrategia fue el cuidado del agua y el tratamiento de la basura. En México, y particularmente en la capital, el agua era, como en el resto del mundo, un elemento que había que cuidar para prevenir su escasez y eventual agotamiento. Se garantizó su abasto para los siguientes años. Al mismo tiempo, mediante campañas de concientización, se logró disminuir la tendencia de aumentar en su consumo. También se mejoró su potabilización y el tratamiento de las descargas al drenaje. Se promovió la participación de 110,000 niños en el proyecto de vigilancia de fugas de agua y se orientó a las familias sobre su mejor conservación. Además, con el cambio de los inodoros de 20 litros de descarga por los de seis, se redujo de manera sensible el uso doméstico de agua. Asimismo, se promovió el uso de regaderas de menor capacidad así como la instalación de llaves de cerrado automático. Estas acciones nos permitieron que el consumo del agua bajara 5% frente a un crecimiento cercano a 6% en el pasado. En el caso de la basura, además de cerrar los tiraderos al aire libre se instalaron rellenos sanitarios y centros de separación de basura para poder reciclarla. Los nuevos centros trabajaron con gran eficacia.

Finalmente, una estrategia total consistió en poner el énfasis en rubros fundamentales: como la educación ambiental, la comunicación social, la investigación y la información. Todo esto se revelaba como indispensable para alentar la participación cívica en el combate al deterioro ambiental. Construimos lazos adicionales de solidaridad: al cumplir la población con el programa "Hoy no circula", al cuidar el uso del agua, al separar la basura desde el hogar, al colaborar en la reforestación, la sociedad civil se asumió como sujeto de la transformación y contribuyó sin duda, a la solución del problema.

El cierre de la refinería de Azcapotzalco fue un paso más dentro de la estrategia general de combate a la contaminación en la Ciudad de México. Fue una acción que por sí misma puso de manifiesto la decisión de emprender las acciones que fueran necesarias para avanzar en esta batalla singular. Al mismo tiempo, se inició la limpieza de los terrenos en que se ubicaba la refinería; durante más de medio siglo esos terrenos recibieron filtraciones y descargas que los contaminaron

de manera sin igual. Para 1994, fueron entregados a la ciudad más de 100,000 metros cuadrados, en Azcapotzalco, debidamente limpios y regenerados para construcción de parques y zonas de esparcimiento infantil.

### **Un programa de obras sin precedente. Pagaron más los que más tenían**

La dinámica de la capital de la República y el reclamo social de una mejor infraestructura, exigieron un ambicioso plan de obras. Durante mi sexenio la inversión acumulada fue la mayor en la historia de la Ciudad de México, ya que creció a una tasa de casi 15% real por año. También se registraron los mayores volúmenes de inversión privada. Las transacciones inmobiliarias duplicaron la oferta de oficinas y de espacio comercial. Asimismo se construyó un número récord de viviendas. Al mismo tiempo se triplicó el impuesto predial en terrenos baldíos para evitar especulación.<sup>8</sup>

No había entonces ciudad en el continente americano de dimensión similar que tuviera un crecimiento en su inversión pública de esa magnitud. Además se crearon en la Ciudad de México 100,000 empleos por año.<sup>9</sup>

Se realizó obra pública a bajos costos, por lo que el Regente pudo afirmar en 1993:

Las obras públicas, y de eso nos sentimos orgullosos en esta ciudad, son las más baratas que se están haciendo en el mundo... En ninguna parte del mundo se hace un Metro más barato..., en ningún lugar del mundo se hubiera hecho, con el presupuesto que se hizo, la gran obra de la Avenida Zaragoza, las grandes obras del Drenaje Profundo. Con poco dinero se ha hecho mucha obra y se está haciendo con honestidad.<sup>10</sup>

Se aprovecharon con gran eficacia los recursos disponibles, pues si bien los existentes eran escasos, cualquier indecisión o desorden administrativo hubiera hecho imposible lo alcanzado.

Este programa de obras públicas pudo llevarse a cabo a pesar de la reducción de las participaciones en los impuestos federales para la capital: mientras en 1988 la Ciudad de México recibía el 21% del total de impuestos federales, para 1994 sólo recibió el 14%. Además, el DF se hizo cargo del costo de la construcción del Metro y del subsidio al transporte. Se dieron menores transferencias federales y mayores inversiones sin aumentar la deuda; esto sólo fue posible gracias a una importante reforma de las finanzas de la capital. Se realizaron grandes trabajos de administración tributaria sin enfrentar reclamos sociales, pues se convenció a la opinión pública de su necesidad. También se logró un consenso sobre este tema entre las distintas fuerzas políticas de la ciudad de México, con base en el argumento de que existía una clara dirección redistributiva: se cobraba más a quienes más tenían y se gastaba más en favor de las clases populares.

Por ejemplo: más de la mitad de todo el ingreso por el impuesto predial derivó sólo del 2% de los contribuyentes. Al mismo tiempo, casi 8 de cada diez propiedades pertenecientes a los capitalinos de menores ingresos pagaban sólo 10 pesos al bimestre; en el caso del pago por consumo de agua, el 5% de los usuarios cubrió el 50% de la recaudación por ese concepto, al quedar exentos los de menores ingresos. Esto propició un mejor cumplimiento por parte de los causantes: de un año a otro se duplicó lo pagado.<sup>11</sup>

También se redujeron algunos impuestos, como en el caso de la tasa sobre adquisición de inmuebles y la disminución a la mitad del impuesto predial a la vivienda en arrendamiento. Asimismo se redujo la tasa de impuestos a los espectáculos públicos. Sin embargo, no se dudó en aumentar otros rubros cuando se justificó económica y socialmente. Además se instituyeron gravámenes a partir de razonamientos ecológicos: a las grandes industrias que utilizaban agua de

pozos, por ejemplo, se les cobró un impuesto por el derecho de descargas al drenaje.

Con estos esfuerzos fiscales prácticamente se dobló la contribución de los ciudadanos en el financiamiento del gasto público, que se obtuvo con un buen consenso político entre las diversas fuerzas que participaban en la ciudad.<sup>12</sup> Con el complemento de las participaciones en impuestos federales, los ingresos cubrían 98% del gasto, frente a 68% al inicio del gobierno.

Estos recursos avalaron un extenso programa de obras, sin déficit fiscal. Las obras públicas se concentraron, sobre todo, en las colonias de menores ingresos. La inversión per cápita en Iztapalapa, Milpa Alta, Tláhuac y Xochimilco fue superior a la que se daba en Polanco, Bosques de las Lomas o el Pedregal. Al concentrar las obras en zonas populares, la cobertura de agua potable superó el 98%, pues la red secundaria creció donde hacía falta. El drenaje abarcó al 90% de la población, aproximadamente, frente a 60% registrado al inicio del gobierno; con esto se redujo en más de la mitad el déficit encontrado en 1988. Se renovaron plantas de tratamiento que existían sólo de nombre y se completaron otras. La inversión pública en agua y drenaje fue la más elevada de la historia de la ciudad.

Por otra parte, la pavimentación se llevó de manera preferente a las colonias populares, como las situadas en las delegaciones del oriente. El anillo periférico vinculó Cuemanco, en Xochimilco, con la calzada Ignacio Zaragoza, mientras, por el norte, llegó hasta la salida a Querétaro. Se construyeron más de 100 kilómetros de ejes viales y se pavimentaron más de 650 kilómetros de calles.

La creación de 100,000 empleos por año dentro de la ciudad fue posible gracias a una serie de acciones transformadoras. En Iztapalapa, la delegación más poblada, se estableció un parque industrial con empleos limpios y competitivos. También se impulsó, a través de los programas de inversión pública, a varias promociones inmobiliarias, así como a distintos servicios educativos y turísticos. Se vigiló la permanencia de los empleos existentes, sobre todo en las fábricas, al promover la instalación de equipos anticontaminantes con la tecnología adecuada y los financiamientos correspondientes. Algunos centros deportivos fueron regenerados sin acudir a dinero privado, mediante el impulso de esquemas participativos de los deportistas.

### **Construcción de consensos en el foro político por excelencia: la Asamblea de Representantes**

Durante mi gobierno, en la capital de la República la construcción de consensos tuvo su mejor foro en la Asamblea de Representantes del Distrito Federal. La Asamblea había sido introducida gracias a la acertada iniciativa del presidente Miguel de la Madrid; muy pronto se consolidó como un foro democrático para la conducción de la política en la Ciudad de México.

Las propuestas surgidas desde la Asamblea contribuyeron a organizar mejor las respuestas de la autoridad: inconformidades y tensiones se tradujeron en diálogos y negociaciones. En su seno se dio una respetuosa relación entre el gobierno y los distintos partidos representados, lo que permitió canalizar a los foros adecuados tanto las justas demandas como las protestas e irritaciones. Bien se ha señalado que en la Ciudad de México, en otros tiempos, conflictos menos complejos que los que vivimos durante esos seis años, llevaron a grandes confrontaciones. Esto no quiso decir que en ese periodo no hubieron pretensiones hegemónicas o excluyentes de diversas fuerzas políticas; pero la existencia de una política democrática y el respeto a los derechos humanos se reflejó en un mayor control social de los actos de la autoridad y, a la vez, promovió el fortalecimiento de la sociedad civil.

Un aspecto central en el avance democrático en la Ciudad de México - avance reconocido

por los propios partidos de oposición- fue la obligación del Regente de presentar su informe anual ante la Asamblea. En 1989, durante la comparecencia de Manuel Camacho, una representante del PRD expresó:

La modalidad que ha revestido este informe debe ser un antecedente para los que se expongan en las distintas instancias gubernativas de nuestro país, particularmente en el Congreso de la Unión.<sup>13</sup>

La Asamblea se constituyó en un instrumento para el avance democrático en la Ciudad de México, sitio especialmente complejo por tratarse de la capital de la República y por la difícil relación de su régimen político con el resto de las entidades y con los Poderes de la Unión. Por eso se avanzó decididamente en el intento de adecuar su sistema de gobierno, su administración, los mecanismos de participación ciudadana y la administración de justicia. Urgía un sano equilibrio en la reforma interna y con el resto de la República.

Así, en 1991 el regente Manuel Camacho reconoció:

Hacer las reformas para crear vacíos de poder sería muy grave. Hacer reformas para romper los equilibrios que ha ganado la ciudad en sus libertades y tolerancia representaría una regresión y eso es inadmisibile. No se trataría de hacer una reforma que deje de funcionar cuando pase el entusiasmo, sino de hacer una reforma que genere entusiasmo y sirva para fortalecer a la ciudad por un largo período...No hay margen para el experimento ni menos para errar...La reforma valdrá la pena si no expone a la ciudad a la ingobernabilidad y a conflictos riesgosos con la nación... Si es para mejorar a la ciudad, si es para aumentar la influencia de los ciudadanos en la vida pública...sería muy grave que avanzáramos en la política y que perdiéramos la capacidad de respuesta administrativa, de conciliación de los conflictos, de desarrollo de nuevas iniciativas.

Camacho concluyó:

Hoy confluyen, para bien de nuestra ciudad y de México, la voluntad del jefe del Estado y su visión, nuevos ejercicios y prácticas políticas que han probado efectividad y un clima social de tranquilidad y de confianza en el futuro... Es hora de actuar con claridad, prudencia y resolución.<sup>14</sup>

Un participativo asambleísta de la oposición, José Angel Conchello Dávila, reconoció el avance democrático alcanzado durante mi administración y expresó:

...gracias a la fuerza de esta tribuna, a nuestra libertad de palabra y, sobre todo, gracias a los medios de difusión, derribamos las ciudadelas exclusivas, invadimos las ínsulas de poder y ahora, pésele a quien pese, en el Departamento del Distrito Federal ya no gobiernan solos. Ahora la ciudadanía gobierna con ellos en problemas de ecología, justicia, seguridad, transportes, reclusorios, aborto, basura y, en general, todo aquello que ha sido preocupación de la ciudadanía, ha sido preocupación de esta Asamblea...; Hoy formamos parte viviente del entramado político y social de nuestra ciudad... Hoy somos parte importante del gobierno de la ciudad.<sup>15</sup>

Para el final de mi gobierno, lo cumplido facultó al Regente para afirmar:

Estamos en realidad ante una reforma del Estado. en donde hay una reforma económica y desde aquí se está planteando una reforma política para la Ciudad de México.<sup>16</sup>

También se afianzó una adecuada coordinación con los estados que rodeaban al Distrito

Federal sobre distintos temas: la seguridad, la disposición de la basura, la obtención y descarga del agua y las líneas de transporte, entre otros servicios. Éstos eran temas que en la vida diaria rebasaban los límites de la capital, por lo que se instaló la Comisión Metropolitana de Coordinación. .

El tema de las marchas cotidianas y manifestaciones en la ciudad dividió a varios sectores y fue objeto de intensos debates en la Asamblea. Algunos reclamaban mano dura para evitar los congestionamientos de tráfico en una ciudad ya de por sí afectada por la carga vehicular. Otros apoyaban la necesidad de expresar demandas insatisfechas mediante el ejercicio del derecho constitucional a manifestarse. En realidad, mi gobierno defendió con mano fuerte las libertades públicas. Durante el sexenio que tuve el honor de encabezar hubo un promedio de tres manifestaciones diarias. Sin embargo, poco se habló en los medios de todas aquellas que ya no se repitieron porque encontraron una solución por la vía del diálogo.

### **No hubo excusa de disponer de poco tiempo para promover avances**

En plazos cortos se lograron grandes avances: La oposición señaló, al inicio de mi sexenio, que los problemas de la Ciudad de México tenían un origen común...: la antidemocracia que impera en el Distrito Federal, la carencia de un derecho político elemental como lo es elegir a los propios gobernantes.<sup>17</sup>

Pero a pesar de tener en aquel entonces un Regente designado, y gracias a la política de diálogo y consensos que se introdujo desde el principio, se dieron rápidos progresos. Por ejemplo, para mejorar la calidad del medio ambiente, en poco menos de un año se tuvo un sistema de verificación vehicular electrónico, reconocido como uno de los más desarrollados en el mundo; también en plazo muy breve se alcanzó la cobertura urbana más generosa de Vacunación Universal para los niños, y se reforzó la estructura de las más de mil quinientas escuelas públicas que lo solicitaron. Por otra parte todos los tiraderos de basura a cielo abierto se convirtieron en rellenos sanitarios, y sobre ellos se construyeron alamedas y parques.

Hubo notables innovaciones Por ejemplo, antes de cumplir un año en el gobierno, el 20 de noviembre de 1989 se puso en marcha el Programa "Hoy no Circula", el cual, como ya se dijo más arriba, evidenció mejoras en la lucha contra la contaminación, pero sobre todo en promover lazos de cooperación y de corresponsabilidad cívica en pos de la solución de los problemas. No imaginábamos que en París, casi una década más tarde, se recurriría a un método similar ante las serias dificultades ambientales que aquejan a esa bella urbe. En el primer año del gobierno, ya habíamos avanzado en reducir el uso del agua para 1990 alcanzamos una tasa de ahorro de 5%. En materia de seguridad, el primer año del gobierno se vivió una mejoría sensible en la disminución de los índices de delitos y del clima de inseguridad que vivía la ciudad. Así, en 1989 se logró revertir la tendencia creciente que habían venido registrando los índices en los años anteriores, y se logró el nivel más bajo del último quinquenio.

También fueron serias y expeditas las propuestas para operar mecanismos preventivos en caso de sismos. La tragedia del terremoto de 1985 obligó a perfeccionar estudios, a recurrir a los mejores técnicos y promover un intenso debate para instrumentar un reglamento que exigiera una mayor solidez de las estructuras. Asimismo se integraron distintos cuerpos de ingenieros para supervisar que los trabajos de reforzamiento y las nuevas construcciones cumplieran con los requisitos recién implantados. Se regionalizó el uso de diferentes tipos probables de alarma, al grado de precisar necesidades por colonia y manzana. Además, se hizo un levantamiento minucioso de instalaciones petroleras, gasolineras y gasoductos.

En el caso del traslado de sustancias peligrosas, se reglamentó un nuevo procedimiento operativo para el recorrido por la ciudad de los equipos de transporte; así, se ordenó que estas unidades tendrían que movilizarse acompañadas por un vehículo complementario. Se realizó una elevada inversión en maquinarias y tecnologías para detección de riegos, así como en laboratorios móviles para revisar las redes de drenaje. Todo esto combinado con un programa integral de difusión, con el objeto de que los medios de comunicación estuvieran en posibilidad de orientar a la población desde los primeros minutos sobre la posibilidad de algún desastre. Se organizaron simulacros para detectar fallas y corregirlas. Sobre todo, se promovió un trabajo intenso de respuesta social.

En esa materia fue posible prosperar en plazos muy cortos gracias a la participación organizada de la sociedad. Esta participación no se alentó con pretensiones partidistas. Cuando los programas de Solidaridad fueron introducidos en las zonas más populares, el Regente resaltó su carácter imparcial:

Hay una tradición política que vincula la obra pública a la organización social ...: Si alguien supusiera que eso iba a garantizar un resultado político, me parece que estaría equivocando en buena medida el método; también me parece que lo estaría equivocando quien no aprovechara esos espacios para hacer política a favor de sus propias organizaciones ...; Hay muchas zonas en la ciudad donde se están haciendo programas de Solidaridad, donde participan distintas organizaciones de todos los partidos políticos y estas organizaciones seguramente que le dirán a sus seguidores que consiguieron las obras en virtud de su gestión; me parece que es algo legítimo que sucede y va a seguir sucediendo.<sup>19</sup>

### **El DF: una ciudad con futuro**

Con entusiasmo, los ciudadanos de la capital tomaron parte en este proceso de renovación urbana. Así, se revirtió el revés electoral de 1988. Los capitalinos apreciaron por igual su propio trabajo y el de sus autoridades. Al iniciar mi sexenio algunas voces dentro y fuera del DF expresaron que la Ciudad de México no tenía futuro; era imposible, sostenían, mejorar sus servicios, ordenar sus finanzas o conducir sus tensiones sin conflictos. La ciudad, para estos pesimistas, estaba en camino de tomarse ingobernable. Los resultados los desmintieron.

Aunque estos logros pudieran parecer impresionantes, habría que evaluarlos, más bien, con la mayor modestia, sobre todo desde la perspectiva del capitalino que vivía las incomodidades de la ciudad, los riesgos para la salud de los suyos a causa de una contaminación que no ha podido eliminarse y los peligros provocados por la inseguridad que volvió después de sus fueros. Desde esta perspectiva, el saldo más realista de todo gobierno que les hable con sinceridad a los habitantes de nuestra capital tendría que limitarse a explicar que, con los más grandes esfuerzos políticos, económicos, administrativos, culturales, y en nuestro caso, con una obra pública e institucional incontrastablemente mayor que la realizaba por los sucesivos gobiernos del PRI y del PRD, a lo sumo logramos detener el deterioro de la calidad de vida en la capital y realizar una serie de acciones preventivas de quebrantos futuros. Además, como también fue el caso, a partir de 1995, siempre podían sobrevenir administraciones menos atentas a los problemas o menos eficientes en su desempeño. Para ilustrar esta reflexión<sup>20</sup> sólo tendríamos que preguntarnos, ante los niveles de ineficiencia alcanzados por los gobiernos de la ciudad entre 1995 y 2000:

Adónde habría llegado el deterioro de la vida urbana si no hubiéramos rescatado la zona lacustre de Xochimilco y, en consecuencia, no hubieran retornado a sus canales, que protegimos y desazolvamos, las 20 especies de aves que habían empezado a abandonar el sitio. Si no hubiera sido posible salvar las zonas lacustres de Tláhuac y Mixquic. Si no hubiéramos protegido el Ajusco ni la

Sierra de Guadalupe ni las extensas áreas de la tercera sección de Chapultepec. Si no hubiéramos hecho el esfuerzo para que la ciudad contara con un zoológico renovado, modernizado y digno y pudieran reabrirse las zonas recreativas de la segunda sección de Chapultepec. Si no hubiéramos iniciado el rescate del Centro Histórico y no existieran las obras de restauración del antiguo Colegio de San Ildefonso, el Colegio de Niñas, el Hospital Betleheimitas, el Claustro de Santo Domingo, el Convento de Santa Inés, el Palacio Postal, el ex Arzobispado, el antiguo colegio Real de Minas, las casas que alojan a la Fundación Lucas Alamán y el Colegio de Economistas. ¿Cómo lucirían hoy el Colegio Nacional y la Catedral metropolitana?

Probablemente, a la vista del insuficiente saldo de las siguientes administraciones capitalinas, la ciudad se hubiera aproximado a un colapso estructural por el rezago de las vías de comunicación:

Si no hubiéramos construido los 37 kilómetros adicionales de metro, incluyendo la línea 8 y la línea Los Reyes-La Paz. Si no se hubiera ensanchado la Avenida Zaragoza, con sus extraordinarios puentes peatonales, o si no hubiéramos hecho la ampliación a nueve carriles de la avenida Insurgentes Norte, ni el distribuidor vial en la salida a Toluca, ni el ensanche de la salida a Cuernavaca. Si en el Anillo Periférico no se hubieran construido los 26 kilómetros de los tramos oriente y norte, con sus impresionantes pasos a desnivel. Si no fuera posible utilizar los puentes que hoy permiten circular por la calzada de Tlalpan en los cruces de División del Norte, Emiliano Zapata y Municipio Libre. O los puentes Gran Canal-Periférico, Periférico-Las Flores, Tláhuac-Río Churubusco o el distribuidor de Avenida Las Palmas.

Y cómo estarían las vías respiratorias de los niños y los mayores de la ciudad:

Si la acumulación del deterioro ambiental hubiera proseguido sin la introducción de la gasolina sin plomo, de los convertidores catalíticos y, en consecuencia, sin haber alcanzado la meta de disminuir el plomo, el bióxido de azufre y el monóxido de carbono al nivel exigido por las normas internacionales. Sin el esfuerzo de esos años, en la ciudad no circularía el diesel desulfurado (con uno de los contenidos de azufre más bajos del mundo), no se hubiese sustituido el gas óleo ni se hubiera introducido el gas natural en las termoeléctricas de la ciudad, y en más de 354 grandes industrias no se hubiera rebajado el contenido de plomo en pinturas y barnices, ni se hubiera eliminado su empleo en vialidades, latas, utensilios y juguetes para los niños; no existirían las plantas separadoras de basura de San Juan de Aragón y Santa Catarina. (Tampoco se hubiera otorgado a los pepenadores una opción digna de vida, al ofrecerles trabajo en la separación de basura.) Ni se habría alentado el ánimo ciudadano mediante su participación corresponsable en programas como "Hoy no circula", y en la ciudad habría 10 millones de árboles menos.

Y en cuanto a servicios sociales, educativos, de salud, de apoyo a la alimentación:

Por lo menos la cuarta parte de las escuelas del Distrito Federal no existirían. Nadie podría emplear el correo electrónico con información oportuna sobre las condiciones del medio ambiente para proteger a los niños. No se hubieran instrumentado numerosos programas de ahorro del agua. No se hubiese vacunado a la inmensa mayoría de la población infantil de DF de aquellos años, y hoy circularían por la ciudad miles de niños afectados por las secuelas de muchos males: poliomielitis, tosferina, tétanos, sarampión o tuberculosis. No estarían en pie los hospitales de Tláhuac o Milpa Alta ni estaría equipado el Hospital Materno Infantil de Cuajimalpa. No se hubiera construido el nuevo Hospital Infantil de México. No se hubiera impulsado el programa de apoyo para los niños de escasos recursos que necesitaban lentes ni se hubieran revisado más de 800,000 menores ni se hubieran entregado 60,000 anteojos. Tampoco hubiera existido el complemento del programa nacional de La leche es para los Niños, que atendió a un millón quinientos mil menores

de 12 años en la Ciudad de México.

Y ante los magros resultados de las administraciones sucesivas en materia de moradas para los capitalinos, tendríamos que preguntarnos:

En qué situación estaríamos si no se hubiera logrado, con el consenso de todos los partidos políticos, la derogación por fases del decreto de rentas congeladas vigente desde la Segunda Guerra Mundial; si el Infonavit no hubiera construido el número de viviendas más alto en su historia. Si no hubiéramos abierto las nuevas zonas de desarrollo para absorber la presión inmobiliaria. Si no hubiéramos acabado con la incertidumbre y el agobio en que vivían cientos de miles de familias por la falta de algún documento oficial que amparara la posesión de su casa o terreno, pues no se habrían entregado más de 230,000 escrituras en beneficio de casi un millón 250,000 familias en más de 1,200 colonias del Distrito Federal.

En cuanto a los datos de la situación macroeconomía de la ciudad y lo que vino después en el manejo fiscal y los debates paralizantes sobre el endeudamiento del gobierno de la capital:

Obviamente se extrañarían hechos como la estabilidad de precios vivida durante nuestra administración, el crecimiento económico, año tras año, por encima del de la población, la creación de 100,000 empleos anuales, el equilibrio fiscal, la ausencia de déficit y el bajo nivel de deuda que permitió efectuar importantes obras públicas y sociales en la ciudad.

Y en el campo de la seguridad y de los derechos de los capitalinos:

Lo ocurrido después de mi administración permitió también revalorar hechos como el de que se hubieran podido abatir los índices delictivos. Se obligó a todas las unidades de la Policía Judicial a identificarse en forma visible y se integró el Consejo Consultivo de la Procuraduría del DF con distinguidos penalistas y miembros de la judicatura. Tal vez no a todos les parecerá revalorable, especialmente a los que después se dedicaron a sembrar osamentas, el hecho de que hallamos establecido el laboratorio de genética forense en los sistemas periciales, ni a los fabricantes de delitos, el hecho de que hayamos creado la Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal, que probó su importancia, sobre todo en los años siguientes a mi administración.

En fin, ahora nos resultan familiares y normales los usos y beneficios de los más importantes espacios de la ciudad:

Con sus monumentos, plazas y parques remozados durante nuestra administración: Coyoacán, Iztapalapa, Azcapotzalco, La Villa, los barrios de Iztacalco. O espacios culturales radicalmente reestructurados y rehabilitados, como el Auditorio Nacional. O los abiertos y reabiertos en ese tiempo, como los museos de León Trotsky, Frida Kahlo, Diego Rivera y José Luis Cuevas o la Biblioteca del Congreso o la incorporación de las bibliotecas de Salvador Novo y Efraín Huerta, la Casa del Poeta Ramón López Velarde o la Casa de la Música Mexicana. Es mucho lo que restaba por emprender en el Centro Histórico pero ya el mexicano se volvió a apropiarse de la rescatada grandeza de las calles de Tacuba, 5 de Mayo y Madero y de los 700 inmuebles restaurados. No existiría El Papalote Museo del Niño que, como antes se comentó, se convirtió en el centro interactivo más visitado por los habitantes de la capital de la República. Cuando abrimos sus puertas, en noviembre de 1993, no se anticipaba que en sólo seis años lo habrían visitado más de cuatro millones de niños y tres y medio millones de adultos.

Es verdad: hizo falta hacer más en aspectos vitales, como en materia de seguridad. Sin duda, al final de 1994, la Ciudad de México enfrentaba problemas de informalidad económica,

subempleo y desigualdad social, contaminación y marchas. Pero aún así se puede afirmar que al final del sexenio la ciudad era mejor que en 1988 y que se logró mantener en ella un clima de libertades públicas y de protección de los derechos humanos y esto no fue fácil en circunstancias tan complicadas como las que en aquellos años enfrentó el país.

En gran medida, gracias a las acciones y las obras enunciadas y sobre todo gracias a la decisión de gobernarla por la vía del diálogo y del consenso, la Ciudad de México funcionaba en 1994 mucho mejor que en años anteriores y estaba preparada para enfrentar sus problemas, por difíciles y agudos que fueran, y todo esto reforzado por una acción determinante: la aprobación en el Congreso, con la concurrencia de todas las fuerzas políticas, de una reforma política para establecer un gobierno local representativo y democrático, eminentemente republicano.<sup>21</sup>

Fueron estos hechos los que permitieron que el ambiente de opinión en la Ciudad de México mejorara sustancialmente. Como Presidente de la República, concurrí a los teatros, restaurantes y otros lugares públicos: asistí, por ejemplo, al Teatro Blanquita y al Teatro Manolo Fábregas; también acudí a los grandes estadios de la ciudad; fui al estadio de la Ciudad Universitaria a la inauguración de los Juegos Centroamericanos, y más tarde presencié un encuentro de la Selección Mexicana frente a la de Estados Unidos en el Estadio Azteca, donde el público me recibió de una manera cálida y afectuosa.

### **Los niños de la calle en la Ciudad de México**

Al circular por la enorme Ciudad de México, nadie podía dejar de asombrarse ante una imagen cotidiana: la de miles de niños que pasaban las noches bajo los puentes y que durante el día pedían dinero en los semáforos a cambio de limpiar el cristal de los autos o de hacer malabarismos maquillados como payasos. Se hablaba de un millón de niños que vivían en esas condiciones. Luego de un estudio cuidadoso se supo que eran alrededor de 10,000. Una cifra dramática ante ese problema tan serio. Se puso en operación un programa que distinguió dos grupos que era necesario asistir: los *niños de la calle*, víctimas del desamparo familiar. Y los *niños en la calle*, víctimas del desamparo social.

En el caso de los niños de la calle los lazos familiares se habían roto, de modo que los menores estaban obligados a sobrevivir a través del mercado informal y dormían a la intemperie. Los niños en la calle vivían con su familia y dormían en sus casas, pero pasaban la mayor parte de su vida en la vía pública. En ambos grupos la edad de los varones oscilaba entre los 13 y los 17 años y la de las mujeres entre los 13 y los 14; también los había de 5 años. Aunque eran diferentes los niveles de riesgo que enfrentaba cada grupo, se procuró encontrar una respuesta para ambos.

Como parte del programa se movilizaron recursos, se modificaron actitudes administrativas, pero sobre todo se alentó y reconoció la gran seriedad de las organizaciones no gubernamentales y, dentro de ellas, las religiosas. La Junta de Asistencia Privada participó activamente en los proyectos diseñados para rescatar a estos niños del desamparo en que se hallaban.

Mediante el Fideicomiso de Apoyo a Programas del Niño de la Calle, se constituyó un fondo para auxiliar a las instituciones que ya los atendían. Se realizó un estudio a fondo para determinar las características de esos menores, sus lugares de presencia regular y los medios para tenderlos. Más de 500 puntos específicos dentro de la ciudad fueron identificados y a ellos asistieron pasantes universitarios y educadores de nivel profesional para ayudar a estos niños. Se llegó a atender a más del 50% a través de acciones permanentes y no burocráticas. Se puso en marcha el Programa de Educación en Calle para cubrir cada uno de los puntos de encuentro, pernocta o expulsión de los infantes. El programa de Educación y Apoyo Familiar operó para

asesorar a las familias con niños en la calle. Todo esto sin incurrir a enfoques coercitivos. Se promovieron acciones de rehabilitación, educación y reinserción social.

Se fomentaron proyectos productivos que tuvieron buena aceptación, pues ofrecían oficios relacionados con las habilidades que los niños habían adquirido en la calle. También se les adiestró en otras actividades (como la panadería y joyería); esto permitió que muchos de los mayores pudieran emplearse en empresas modestas pero eficaces. Por otra parte, ante el problema de la desnutrición extrema o frente al riesgo de deshidratación en los niños de primera edad, se trabajó con organizaciones no gubernamentales y con instituciones de la ciudad para impedir que los infantes enfrentaran deficiencias más graves. En esta labor combinamos la fuerza de la sociedad y del gobierno<sup>22</sup>

Un asunto que requirió especial atención fue el de los menores farmacodependientes. Se crearon clínicas de atención toxicológica en las zonas de mayor frecuencia adictiva. Se procedió entonces a realizar acciones de concertación con las cámaras industriales, el Instituto Mexicano del Petróleo y otras instituciones para promover la producción de solventes no adictivos. En este último aspecto no hubo avances sustanciales pero el propósito quedó acreditado.

#### **Adendum: La oposición gobierna la Capital**

La Ciudad de México fue, sin duda, uno de los territorios más devastados por la crisis económica, social, de expectativas y, finalmente, política, surgida del '*terror* de diciembre' de 1994. En la estrategia del gobierno que me sucedió, en consecuencia, fue también en la capital de la República donde se concentraron las acciones orientadas a remitir a mi administración las responsabilidades de la crisis ya encauzar la inducción del ánimo social como un verdadero fenómeno de pánico moral.

A ese objetivo dedicó buena parte de sus recursos el nuevo gobierno de la ciudad, bajo la autoridad del presidente Zedillo, delegada en el regente nombrado por él, Óscar Espinosa. Podía escasear de todo en la ciudad, parte por las limitaciones impuestas por la crisis, parte por la ineficiencia y la falta de sensibilidad del nuevo gobierno, pero lo que no faltó fueron las iniciativas contra la administración anterior; ya fuera en los espacios urbanos bajo el control del gobierno del DF, ya fuera en los espacios periodísticos bajo su patrocinio.

Fueron varios los legisladores de mi partido los que, por aquellas épocas, me hicieron saber de su inconformidad, planteada ante la Secretaría de Gobernación, por el aliento gubernamental al negocio de la fabricación y venta de máscaras con las que, a lo largo de estos años, se parodió mi imagen con fines de escarnio. Los congresistas advertían sobre el daño que se estaba larvando a nuestro partido y sobre el riesgo de que el escarnio se transmitiera al presidente en funciones, cuyo gobierno alentaba esta campaña. Le solicitaron al Secretario actuar en el gobierno del DF. Ante la insistencia de los legisladores, llegó la respuesta del titular de Gobernación: "El regente Espinosa me ha contestado que él tiene otras instrucciones"<sup>23</sup>

Para 1997 habían transcurrido tres años de rezago de los servicios, la obra pública y en la atención a la gente. Y tres años, también, de campaña contra la administración que los electores habían aprobado en los comicios previos.

¿El resultado? Una estrepitosa derrota electoral del partido gubernamental en la ciudad de México. Acaso comparable con la de 1988, ante otra crisis económica y tras la gestión de otro regente de características comparables en más de un aspecto.

¿El beneficiario? El partido más identificado por su oposición al programa de reformas de mi administración, el PRD.

No podía ser de otra manera. La campaña del gobierno, dentro del fenómeno del pánico moral, tuvo resultados en el ánimo del electorado. Sin duda los tuvo en contra mía. Sólo que mi persona no podía disociarse de mi partido, el que también había llevado al poder a mi sucesor con base en el compromiso que hizo de continuar y profundizar nuestro programa.

De manera que al destruir la reputación y el legado de mi gobierno, con tal de eludir sus responsabilidades en el "error de diciembre" y el manejo posterior de la crisis, destruyeron las bases de aceptación de su propio programa y restaron toda credibilidad al partido que los había llevado al poder.

Así, el electorado, que en mayoría absoluta había votado por ellos -a la cabeza de un partido que postulaba nuestro programa de reformas- había visto cómo, tras él "error de diciembre", unas semanas después de terminado mi período, mis sucesores se dedicaban a renegar de la administración en la que habían servido y empezaron una campaña en paralelo con la, para entonces, relanzada campaña antisalinista del PRD.

Naturalmente, para 1997 los efectos de la inducción del ánimo social habían alcanzado un éxito indiscutible, en medio de una espiral del silencio contra toda voz que intentara oponerse al pánico moral creado. Pero el beneficiario de ese efecto no podía ser otro que el PRD, el partido que, desde su creación, hasta 1997, había mostrado su firme oposición a nuestro programa. El voto fue esencialmente perredista y antipriísta. Mientras que la campaña antisalinista del **PRI** fue percibida por los electores como impostada, incongruente y espuria. También esto se revirtió contra el Partido.

Así, seis años antes, en las elecciones intermedias de 1991, el PRD era reducido en el DF a una votación del 12%, tras haber alcanzado en 1988 el 46%, y llegó, penosamente, en 1994, en la misma capital de la República, al 20% <sup>24</sup> Para 1997 el antisalinismo gubernamental de última hora se constituyó en el más claro reconocimiento de "la razón" que le asistía a la oposición original, la del PRD. De esa manera obtuvo el 47% de la participación electoral en el Distrito Federal. Con ese resultado, el PRD ganó la jefatura de gobierno de la capital de la República, con Cuauhtémoc Cárdenas a la cabeza, y la casi totalidad de los diputados de mayoría, los legisladores a la Asamblea de Representantes y los dos senadores.

### **Insuficiencias en la gestión en el DF; la debacle a partir de 1995 y el repunte del PRD en 1997**

En 1995 la nueva administración priísta en el DF no supo mantener la iniciativa a favor de la ciudad que se construyó en los seis años anteriores. El gobierno local fracasó al impedir la inseguridad que creció notablemente. A la crisis económica que afectaba al país y a su capital se sumó un creciente desprestigio de la autoridad local. El gobierno del DF se volvió un lastre para el PRI.

Tras su triunfo en 1997, Cuauhtémoc Cárdenas se convirtió en el primer jefe de gobierno electo de la ciudad de México. Sin duda, su labor en la capital debió enfrentar los rezagos heredados; no obstante, también aprovechó el enorme esfuerzo realizado en el Distrito Federal a lo largo de más de 70 años. Cárdenas permaneció en ese puesto 22 meses, pues en septiembre de 1999 renunció para lanzar su candidatura a la Presidencia. La evaluación de su gobierno es un parámetro que permite considerar la labor realizada entre 1988 y 1994.

La llegada de Cárdenas al gobierno de la Ciudad de México despertó muchas expectativas. En septiembre de 1998, el Jefe de Gobierno presentó su primer Informe, que sin duda arrojó un saldo poco favorable: de los 49 puntos que ofreció resolver durante sus primeros cien días de labor, sólo se cumplieron tres. Fue severo el reclamo social por el escaso avance en materia de seguridad, descentralización educativa, actualización de leyes y en particular en el rubro de vivienda: aquí, Cárdenas prometió 100,000 en un año pero sólo entregó 300.

Las encuestas reflejaron el desánimo popular hacia el primer gobierno electo por voto directo en la capital de la República. La prensa dio a conocer que su calificación era más baja que la que había tenido los tres regentes anteriores y más del 65% de los capitalinos ya no querían a Cuauhtémoc como candidato a la Presidencia. Para agosto de 1998, los sondeos arrojaron una caída de más de diez puntos en las preferencias a favor de Cárdenas, en caso de que las elecciones presidenciales se realizaran en esa fecha.<sup>25</sup> En diciembre de 1998, varios diarios publicaron encuestas de evaluación sobre ese primer año de gobierno. Su aprobación se había desplomado: luego de tener el 60%, ahora sólo avalaba su labor el 31% de los capitalinos. En una escala de 1 a 10, los habitantes de la ciudad reprobaron al hijo del general Cárdenas con un contundente 5.3. El 69% de los defensores opinó que con él estaban peor que con el PRI. Por si fuera poco, el 80% de los capitalinos tenía miedo de ser víctima de algún delito y el 89% se sentía muy inseguro al caminar por las calles de la Ciudad de México.<sup>26</sup>

Como las encuestas no lo favorecían, Cárdenas descalificó a quienes las realizaban. Frente a esto, los medios independientes señalaron:

Cuidado con los gobernantes que aplauden la realidad cuando ésta les favorece pero que la desdeñan y la ignoran cuando se les viene en contra. Éste es el caso de Cuauhtémoc Cárdenas, quien durante toda su campaña aplaudió las encuestas que pronosticaban su triunfo como gobernador del DF. Pero ahora las descalifica, cuando su mitología paterna se ve amenazada por los pobres resultados de un gobierno que no prende y que se refleja en un rechazo de la opinión pública a su gestión. ¿Ésa es la pobre actitud que podemos esperar del hombre que por el PRD aspira a dirigir los destinos de México en el año 2000?<sup>27</sup>

¿Por qué cayó tan drásticamente la aceptación de Cuauhtémoc Cárdenas? En gran medida esa caída era una respuesta a lo que la prensa calificó como el serio fracaso de su principal oferta de campaña: la seguridad. A pesar de que había prometido que el cambio en este rubro se iba a notar desde el primer día, en los hechos sucedió lo contrario. Las cifras de la Procuraduría capitalina exhibieron que entre agosto y septiembre de 1998 el número de secuestros había crecido 21 %, el de homicidios 14%, el de robo de transportes 8.5%, el de robo a casas habitación 12% y el de violaciones 14%<sup>28</sup>

Ante los errores en la selección de sus colaboradores, Cárdenas tuvo que hacer, en el transcurso de su primer año de gobierno, 17 cambios de funcionarios de primera línea y es que entre los primeros designados había personas acusadas de "tortura, homicidio, extorsión, secuestro, venta de drogas y de encubrir matanzas".<sup>29</sup> Éstos eran precisamente los delitos que aterraban a la población, que por supuesto no entendía los nombramientos. Y lo que resultó de veras inexplicable para los luchadores de la izquierda mexicana, fue que Cárdenas convocara a su gobierno a algunos elementos que habían formado parte de los grupos represores de estudiantes en 1968 y 1971.

Aun en la prensa más benevolente con Cárdenas se reconoció lo que la realidad mostraba:

El fracaso del gobierno perredista en materia de seguridad pública, central en su promesa de cambio y en la vida diaria de los capitalinos, es notorio. No ha durado siquiera un año su jefe de

policía y han sido dados de baja en esa área más de diez policías y funcionarios de antecedentes impresentables.<sup>30</sup>

Tal vez uno de los hechos que más preocupó a los capitalinos fue que ni los militantes del PRD se libraban de la inseguridad en la capital. En julio de 1999 el ex secretario general del PRD, Jesús Ortega, fue secuestrado en la capital de la República durante tres horas. Luego de ser golpeado y amenazado por tres individuos. Ortega fue puesto en libertad mediante un pago de 11,000 pesos.<sup>31</sup>

Las encuestas sólo reflejaban el reclamo generalizado de quienes lo habían apoyado desde 1988 (como las humildes costureras que habían padecido los sismos y que después fueron desalojadas por granaderos bajo las órdenes de Cárdenas), y de los sectores más pobres de la capital. A Cárdenas le impugnaban también su ausencia de las delegaciones más pobres de la ciudad. Las mujeres le hacían reproches, decepcionadas ante el gran número de asesinatos cometidos contra los habitantes del DF: 100 durante el primer año, en una ciudad gobernada por el partido que protestaba por la constante desaparición de mujeres en la frontera Ciudad Juárez.

A todos estos motivos de irritación se sumaba otro hecho: para el final de su primer año ya formaban parte de la nómina 33 funcionarios emparentados con Cárdenas y sus colaboradores, entre sobrinos, hermanos, cónyuges y cuñados. Los secretarios privado y particular de Cárdenas eran sus parientes políticos, y tanto el ex esposo como el esposo de destacada funcionaria eran miembros del equipo de trabajo de Cuauhtémoc.<sup>32</sup>

Entre otros igualmente insólitos, se dio el caso del nombramiento, como titular de una dependencia, del dueño de una empresa a la cual esa misma dependencia había sancionado por abusos pocos meses antes.<sup>33</sup>

El gobierno de Cárdenas consignó corrupciones de la anterior administración. Sin embargo, cuando en 1998 sus propios funcionarios cometieron actos similares no se procedió contra ellos. Según las nuevas autoridades, a estos nuevos funcionarios no se les acusaba penalmente porque "habían actuado de buena fe". Por eso la prensa publicó que se había procedido penalmente contra algunos ex funcionarios del DF "por rencor perredista...Se trató de una venganza política."<sup>34</sup>

En casi todas las delegaciones políticas de la ciudad, Cárdenas designó a miembros del PRD. Era comprensible, excepto porque con anterioridad asambleístas de ese partido se habían manifestado contra esos procedimientos. En 1991 reclamaron con las siguientes palabras:

La dependencia entre el partido oficial y el gobierno ha llegado a un nivel tal que provoca nombramientos como el de la delegación Coyoacán...Para la salud democrática es indispensable poder separar las funciones del partido oficial y del gobierno... Sostener esta simbiosis sólo abona el terreno del conservadurismo y del viejo sistema político.<sup>35</sup>

Varios legisladores del PRD fueron señalados por los abusos cometidos desde el poder. En enero de 2000, la prensa publicó: "Protagoniza Martí Batres zafarrancho en un bar; descabrió a un empleado"<sup>36</sup> Batres era el líder del PRD para la bancada mayoritaria en la Asamblea de la Ciudad de México.

La revista *Proceso*, que no se podía considerar como antagonista a Cárdenas, señaló las notorias insuficiencias de su gobierno al cumplirse un aniversario más de su administración:

Con los errores cometidos en la selección de su equipo de colaboradores, los magros

resultados alcanzados hasta ahora en el combate contra la delincuencia, las pugnas internas por el poder, las pifias de algunos funcionarios, Cárdenas se ha encargado de empañar y opacar su incipiente obra gubernamental.<sup>37</sup>

En ese mismo artículo, René Arce, secretario general del PRD en el DF y vicecoordinador de la Asamblea Legislativa, afirmó: "Cárdenas falló sobre todo en áreas claves, como la seguridad pública". Este dirigente también comentó la decisión adoptada por la mayoría perredista para, de manera unilateral, alterar el formato del informe de labores del Jefe de Gobierno en la Asamblea Legislativa; de acuerdo al nuevo formato se evitó que se le hicieran preguntas al funcionario: "No somos ingenuos, declaró Arce; sabemos que la oposición se iba a aprovechar para golpear a Cárdenas y restarle posibilidades de llegar a la elección de 2000... Exponerlo al golpeteo lo hubiera disminuido... Lo que no podemos permitir es que se le falte al respeto. Entonces no hay, ni incongruencia ni ingenuidad"<sup>38</sup>

La ciudadanía les preguntó: ¿dónde quedaron sus reclamos en el sexenio anterior cuando sin respeto exigían que el Presidente les respondiera durante su Informe?

En la prensa internacional se resumió:

El PRD está a la defensiva...La mayoría de las encuestas de opinión han suspendido [reprobado] a Cárdenas como regente capitalino... Su Gabinete ha tenido que hacer frente a la destitución de una decena de altos funcionarios poco *idóneos* (desde corruptos a violadores de los derechos humanos), a las críticas de desgobierno ya las acusaciones de clientelismo que enfrentan algunos de sus representantes locales.<sup>39</sup>

Durante su primer informe de labores, Cárdenas fue objeto de cuestionamientos por medio de pancartas que exhibían assembleístas de oposición mientras él hablaba. Los medios afines al PRD lamentaron disgustados que se le hubieran hecho estos señalamientos; olvidaron que durante mi administración el PRD incumplió los acuerdos para que sus representantes no interrumpieran los informes presidenciales. Después, en cambio, algunos periódicos desacreditaban a cada uno de los legisladores que habían osado manifestar sus críticas. Para uno de ellos, esas pancartas no eran un reclamo democrático sino una declaración de guerra: "Si alguna vez los hubo, ayer los acuerdos se rompieron. Por todos lados sonaron tambores de guerra". El gran cambio, según consignó un medio afín a Cárdenas, fue que la palabra "corrupción" se había mencionado 16 veces. Otro periódico reclamaba que algunos legisladores de la oposición panista se hubieran atrevido a exponer las siguientes consignas: "Buen candidato, pésimo gobernante"; "¿Cuándo cumplirás tus promesas?"; "Cárdenas, ni ves ni oyes a la ciudadanía"; "Gobernaré con los mejores: Debernardi, Carrola, González Schmal"; "Promesas: 100,000 casas. La realidad, entrega 300"; "Cárdenas, cumple a la ciudadanía, no a tus parientes y amigos".<sup>40</sup>

El cronista terminó por describir la forma en que los perredistas respondieron a los cartelones de crítica y reclamo:

De cualquier forma el show azul quedó quieto y en silencio cuando David Sánchez Camacho [legislador del PRD] les mostró una contra- pancarta que rezaba: "¿Pór qué callaron cuando estaba Salinas?"<sup>41</sup>

Sólo le faltó agregar al cronista que en ese momento los funcionarios del DF estallaron en un ruidoso y largo aplauso, como si el mencionarme fuera el conjuro que los salvaba del reclamo severo por las promesas incumplidas. El PRD no respondía con argumentos ni con programas, ni con acciones eficaces para resolver los problemas que más angustiaban a los capitalinos; respondía,

en cambio, con la bandera que le había redituado votos y, en su valoración, simpatías políticas permanentes: el antisalinismo. En diciembre de 1998, ante la debacle en las preferencias que mostraban las encuestas, *La Jornada* anunció a ocho columnas una entrevista con Cuauhtémoc bajo el siguiente encabezado: "El proyecto salinista sigue aquí, Cárdenas".<sup>42</sup>

Otra muestra de esa táctica (esconder errores mediante la invocación al "salinismo") tuvo lugar en febrero de 1999. En esas fechas la prensa nacional e internacional dio a conocer que algunos legisladores perredistas en el DF repartían leche con el propósito de afiliarse a su partido a gente de bajos recursos. Miembros del mismo PRD señalaron: "existe en el interior del PRD un grave clientelismo y corporativismo".<sup>43</sup> Además de repetir las peores etapas del clientelismo priísta, el PRD apelaba a los métodos más reprobables; el diario español *El País* reportó:

El producto no sólo no era leche, ni siquiera cumplía los requisitos para ser un derivado lácteo: contenía proteínas vegetales (soya, quizás) y, para compensar, una variadísima colonia de bacterias coliformes, cuyo medio habitual es la materia fecal. Para colmo, los litros eran, en realidad, de 940 mililitros.<sup>44</sup>

¿Cómo respondieron ante las críticas los perredistas? Con la misma cantinela: la llamaron "una campaña de desprestigio del salinismo".<sup>45</sup>

No era nueva esa actitud. Cuando a principios de 1997 Cárdenas lanzó su candidatura para la alcaldía de la Ciudad de México, el entonces presidente del PRD, Andrés Manuel López Obrador, señaló que si algo malo de información había sobre Cuauhtémoc Cárdenas, ya todo se había publicado durante mi administración. En abril de ese año el propio Cárdenas expresó que "de existir un bien mal habido, el gobierno de Carlos Salinas lo hubiera dado a conocer".<sup>46</sup> Sin embargo, pocos meses después, en mayo de 1997 se desató una fuerte polémica al hacerse públicas más de 50 propiedades y 15 contratos de gasoductos y oleoductos con Pemex de compañías constructoras de Cuauhtémoc Cárdenas y su familia. Esta información jamás se divulgó durante mi Administración.<sup>47</sup>

En 1997 el PRD expresó que yo podía haber sido el divulgador de esta información, Sin embargo se confirmó que el candidato del PAN al gobierno del DF, Carlos Castillo Peraza, fue quien había iniciado esas denuncias, Castillo divulgó que Cárdenas, mientras fue gobernador de Michoacán entre 1980 y 1986, había vendido "al precio irrisorio del equivalente a 250 dólares - 2,000 pesos en la actualidad- más de 20,000 metros de playa propiedad del gobierno de Michoacán en favor de su señora madre Amalia Solórzano",<sup>48</sup> Además cuando Cárdenas era subsecretario forestal en el gobierno del presidente López Portillo, había firmado "un permiso de aprovechamiento de bosques por 5,000 metros cúbicos de madera en favor de su abuela Albertina Bravo de Solórzano".<sup>49</sup> Sobre esta concesión, Cárdenas justificó: "Representan menos de la milésima parte de los que, de conformidad con la ley y como funcionario responsable, autorice en ese año".<sup>50</sup>

Dirigentes del PRD acusaron a Castillo de homosexual. Castillo respondió que "nadie que respetara la vida privada de una persona utilizaría el término 'homosexual' o sus análogos con intención de agraviar ni como insulto".<sup>51</sup> y reprochó que se atribuyera al ex presidente la divulgación de la información. Para ello, afirmó:

¿Por qué Salinas nunca dijo esto a Cárdenas? No creo que el Presidente anterior hubiera ignorado lo que está en la escritura y si no lo usó contra Cárdenas es que no estaban tan peleados.<sup>52</sup>

Durante la campaña de 1997 prácticamente no se debatió el tema de las propiedades de

Cárdenas. En mayo de ese año, durante el debate televisado entre éste y Alfredo del Mazo, candidato del PRI, Del Mazo le señaló a Cárdenas que para disminuir el monto de su fortuna en la declaración patrimonial que había presentado semanas antes de ese debate, Cárdenas había simulado la cesión de un departamento de su propiedad con valor de 400,000 dólares a favor de uno de sus hijos. Además, le recordó sus trabajos como contratista en Pemex.<sup>53</sup> Cuando Del Mazo le criticó su desempeño como contratista, Cárdenas le reviró recordándole que también el padre de Del Mazo lo había sido; ninguno de los dos se refirió a la noticia publicada ese día en el periódico *El Universal*; ésta señalaba que Cuauhtémoc Cárdenas y el hermano mayor del propio del Mazo, Héctor, habían sido socios en la misma compañía constructora.<sup>54</sup>

Tampoco fueron comentados los señalamientos hechos por un editorialista en *Excélsior*; quien publicó pocos días antes del debate:

El Cuauhtémoc de ayer abandonó en la insolvencia a varias dependencias federales que le habían sido encomendadas... otorgó canonjías a parientes, tíos, primos y amigos como si el patrimonio del Estado fuera de su propiedad... atrasó marcadamente el desarrollo educativo de Michoacán cuando prohibió la instalación de unidades profesionales... decretó una ley que desapareció el Consejo Universitario y decidió la designación de rectores paralelos... dio de baja a catorce de dieciséis magistrados, designando a los nuevos funcionarios judiciales con arreglo al nepotismo ya la cercanía política... recaudó fondos para adquirir instalaciones de la petroquímica secundaria depositando los recursos aportados de buena fe por el público en cuentas particulares, cuyo destino se desconoce... y durante la visita del Papa Juan Pablo II a México, Cárdenas pidió que aquél fuera expulsado del territorio nacional por considerarlo un extranjero indeseable. ¿Qué tal?<sup>55</sup>

El PRD pareció olvidarse rápidamente de su afirmación de que "si algo malo había sobre el Ingeniero Cárdenas, ya todo se había publicado durante la administración de Salinas". Sin embargo, cuando Cuauhtémoc Cárdenas compareció en 1997 ante una diligencia judicial, a la cual había tenido que acudir para responder a una demanda presentada contra él por difamación y calumnia, tuvo que aceptar bajo juramento que "tenía dos cuentas de inversión radicadas en Madrid y reconoció ser propietario de un inmueble en Uruapan"<sup>56</sup> No había incluido ese patrimonio en la lista de bienes que había dado a conocer semanas antes; frente al reclamo de los periodistas y la opinión pública por esa omisión, el líder nacional de su partido, López Obrador, respondió: "Son calumnias orquestadas desde el salinismo"<sup>57</sup> Es decir, la opinión pública no obtenía explicación, sólo el recurso al tema del antisalinismo que supuestamente le daba más votos a la oposición, gracias a la campaña que se había orquestado por varios años. Sin embargo, diputados del PRI afirmaron que, al omitir declarar el traspaso del departamento de 400,000 dólares a su hijo y las cuentas bancarias en el extranjero, "no basta con militar en la oposición para decir que se es honesto".<sup>58</sup>

Mas la evaluación analítica de la obra de Cárdenas prosiguió. Un distinguido profesor de El Colegio de México, Rafael Segovia, escribió en un artículo publicado en *Reforma* bajo el título "La debacle de un político":

El PRD no tiene una política para la ciudad capital y sus alrededores, menos aún para el país. Por lo pronto, trata de subsistir, de mantener la cabeza fuera del agua y de confiar, una vez más, en la suerte... (Cárdenas) supuso que su popularidad era incontenible y que gobernar es un arte al alcance de todos. La trampa se cerró tras él y los problemas empezaron a acumularse: los más graves no son los propios del Distrito Federal sino los de su muy particular carácter y falta de juicio, sus evaluaciones equivocadas de los hombres y de la opinión pública. En resumidas cuentas, las faltas de Cárdenas pasan de la persona a la política o a la falta de ésta, a su torpeza para leer en el mapa del Distrito Federal y, más allá, en el de la República. .. Llamarse Cárdenas no es ser Cárdenas. Un estilo copiado será siempre una imitación, sonará a plomo y no a plata, causará

conmiseración y un punto de desprecio.<sup>59</sup>

En el resto del país, el partido del ingeniero Cárdenas ganaba algunas elecciones, pero con métodos que no dejaban de sorprender al electorado y sin duda a sus propios militantes, con lo que el desánimo parecía afectar a sus partidarios. La prensa reportó, por ejemplo, que durante 1998 y 1999 hubo postulaciones desconcertantes para muchos miembros y dirigentes perredistas: en Zacatecas, Tlaxcala y Baja California Sur, el PRD lanzó como candidatos a gobernadores a reconocidos priístas que acababan de abandonar al Revolucionario Institucional y que a la postre resultaron triunfadores en sus elecciones constitucionales; el periódico *El País* comentó: "Se repite así un proceso que ya es habitual en el PRD: la postulación de lo que se ha dado en llamar priístas resentidos"<sup>60</sup>. En Puebla la prensa reportó que el PRD reclutó a un ex panista que los diarios denunciaron por haber impulsado organizaciones anticomunistas, mantener vínculos en Estados Unidos con el Senador Jesse Helms y haber estado relacionado con operaciones en favor de la "contra" de Nicaragua.

En el estado de Hidalgo ocurrió uno de los eventos más desafortunados para el PRD: el lanzamiento a gobernador de un columnista del diario *Reforma*, Miguel Angel Granados Chapa. Este personaje intentó una alianza con el PAN pero no lo logró, y Granados fue derrotado por un cantante que finalmente participó como candidato del PAN. La cualidad más distinguible de este periodista, desde su adhesión al carlinismo, era, como se ha señalado, que en las diversas elecciones en las que alguna vez participó (en la Universidad, como en los periódicos donde laboraba) siempre resultó perdedor. El desenlace de la elección estatal en Hidalgo fue similar: no sólo perdió sino que ocupó el tercer sitio y desplomó a la mitad los votos que el PRD había obtenido en la elección anterior. Fue tal el rechazo de los hidalguenses hacia este columnista que los candidatos del PRD al Congreso Local lograron más votos que él.

En Nayarit la prensa apuntó cómo las facciones locales del PRD en ese estado, la Comente Democrática y la Corriente Cardenista, se oponían a que se abanderara como candidato al hombre más rico del estado. *La Jornada* reportó que para resolver el caso tuvo que viajar a la entidad un dirigente nacional del PRD. Dicho dirigente le hizo saber a los locales que debían disciplinarse con ese candidato: "Lo respalda Cuauhtémoc – argumentó -, tienen que apoyarlo".<sup>61</sup> Esta actitud no parecía responder a las palabras con las que el ingeniero Cárdenas avaló a Miguel Angel Granados Chapa como candidato al gobierno de Hidalgo: "Todas las políticas del PRD se discuten y las decisiones se toman colectivamente."<sup>62</sup>

En Quintana Roo la prensa reportó que el PRD respaldó a un empresario que se enriqueció a la sombra de un ex presidente de la República y de un ex jefe de policía. En Guerrero la selección de candidato incluyó un "catálogo de acusaciones de robos de urnas, de acarreos, de compra de votos y de otras linduras electorales."<sup>63</sup>

A todo esto hubo que agregar lo descrito por un dirigente estudiantil del movimiento estudiantil de 1968 acerca de una senadora por Chiapas de extracción perredista:

Declaró en una entrevista que admiraba a Adolfo Hitler, excepto por un detalle, y era que éste había dejado vivos a demasiados judíos. La senadora por el PRD, el partido más cercano a la guerrilla de Marcos, se presenta a las sesiones de la Cámara de Senadores con la suástica nazi de joyas colgadas al cuello. Así se ha presentado también en televisión.<sup>64</sup>

Según se reportó, se apoyó a un candidato a obtener la dirección del PRD en la capital: "Utiliza Imaz recursos del gobierno del Distrito Federal en su campaña", anunció la publicación. Y es que, según se dijo, "durante el evento en la delegación Alvaro Obregón, Carlos Imaz, candidato a

la dirigencia del PRD capitalino, utilizó recursos de esa demarcación –como el templete y el sonido – en los que se pudieron apreciar los logotipos de la jurisdicción y del gobierno de la ciudad...Al percatarse de la presencia de algunos medios de comunicación taparon con cartulinas amarillas los logotipos de la jurisdicción y del gobierno de la ciudad...Al percatarse de la presencia de algunos medios de comunicación taparon con cartulinas amarillas los logotipos de la delegación y del gobierno capitalino”.<sup>65</sup>

En materia política, las encuestas empezaron a jugar un papel importante a finales de 1999. Recuérdese que en 1988 enseñaban que la elección presidencial iba a ser ganada por el PRI y no se les tomó en cuenta en los reclamos posteriores, a pesar de que sí habían servido para consolidar la candidatura del FDN a favor del ingeniero Cárdenas:

Las vueltas que da la vida. Allá por mayo de 1988, una encuesta influyó en la decisión de Heberto Castillo para declinar a favor de la de Cuauhtémoc Cárdenas. Los datos reportaban que Cárdenas iba arriba y, sin darle vueltas al asunto, Heberto Castillo se plegó al dictado de la opinión pública. Hasta donde se recuerda, Cárdenas no dijo nada en el sentido de que las encuestas no tenían valor alguno. Lejos de eso, le tomó la palabra a Castillo y pasó a ser el candidato del Frente Democrático Nacional. Las encuestas sí tuvieron valor en ese entonces.<sup>66</sup>

Las encuestas, de acuerdo a un pacto no firmado, debieron jugar un papel prioritario ante las posibilidades de la oposición para construir una candidatura unificada para la elección presidencial del año 2000. Sin embargo, a Cárdenas en ese momento ya no parecía convenirle mostrar confianza en los sondeos de opinión:

Pero por lo visto, ahora que las encuestas revelan que Vicente Fox va a la cabeza de las preferencias, Cárdenas nomás las descalifica... ¿Cómo explica Cárdenas esa doble conducta o, si se quiere, esa incongruencia... a veces las encuestas sí sirven y a veces no?<sup>67</sup>

La situación de Cárdenas tal vez se ilustraba con este titular que el periódico Reforma publicó en su primera plana del 9 de noviembre de 1998:

Abuchean a Cárdenas.

El jefe de Gobierno del DF...recibió ayer una prolongada silbatina en la Plaza de Toros México.

“Los que ahí estuvieron –relató otro diario- aseguran que la rechifla que recibió Cuauhtémoc Cárdenas el domingo en la Plaza de Toros México fue memorable”.<sup>68</sup> Un cronista taurino añadió:

Nunca en mis 35 años de periodista había escuchado una silbatina en la Plaza México como la dedicada a Cuauhtémoc Cárdenas.<sup>69</sup>

Cuando el torero le brindó el lance final, la gente protestó durante varios minutos y muchos se pusieron de pie para manifestar su inconformidad y gritarle algunas frases insultantes. Ello mereció el comentario de un politólogo:

Ni por un momento supuso Cuauhtémoc Cárdenas cuando se dirigía a la plaza de toros la pita que le esperaba. Puede incluso que dentro de su pecho esperara un aplauso agradecido... El feroz abucheo fue claro en su fuerza, en su violencia, en el desprecio que lo impulsaba. Mientras el jefe de gobierno del Distrito Federal divagaba en su fuero interno sobre la naturaleza de los

aficionados a los toros, en su estado natal, en Michoacán, su partido sufría una memorable derrota (electoral).<sup>70</sup>

Para mediados de 1999 la ciudadanía expresaba su malestar con los delegados del DF de extracción perredista: en una encuesta, 14 de esos 16 delegados fueron reprobados por los ciudadanos.<sup>71</sup> Entre ellos se encontraba Laura Itzel Castillo, delegada en Coyoacán, reprobada con calificación de 5.7. Medio año después, los vecinos de Coyoacán continuaban denunciándola, pues no era capaz de enfrentar la doble plaga que azotaba a los coyoacanenses: “La plaga de la delincuencia y la de las ratas”.<sup>72</sup>

Dentro del equipo de Cárdenas surgieron las divisiones. En enero de 2000 hubo un bloqueo en la ciudad que fue calificado como uno de los más severos en la historia de la Capital: más de cinco mil policías se manifestaron contra descuentos indebidos en sus sueldos y obstruyeron puntos estratégicos para la circulación. El jefe de la policía señaló que la culpa era del propio gobierno capitalino y que el culpable era un ex secretario particular de Cárdenas; por su parte, la jefa sustituta de gobierno expresó en una entrevista a la hora del peor congestionamiento provocado por la marcha: “¿Cuál caos? Yo no veo ningún caos”<sup>73</sup> El secretario de gobierno negó el asunto y después lo atribuyó a una acción concertada; Cárdenas dijo que siempre sí había habido caos pero que se trataba de una conjura en su contra.<sup>74</sup> Esta manía de atribuir la culpa a otros fue confirmada por la misma delegada de Coyoacán, Laura Itzel Castillo; cuando le echaron en cara su ineptitud para resolver los graves problemas de la demarcación, ella respondió: “Ese conflicto (sic) se presenta en todo el Distrito Federal y deberían ser las autoridades de la ciudad de México las que se encargaran de resolverlo”.<sup>75</sup>

En medio de divisiones internas, el PRD incurrió desde el gobierno en prácticas que había criticado cuando estaba en la oposición. Baste citar tres ejemplos publicados.<sup>76</sup> En primer lugar, la prensa confirmó que el gobierno perredista no respetó los ecosistemas al autorizar, a comienzos del año 2000, que un bosque de encinos al sur de la Ciudad de México –el cual contribuía a recuperar la reserva del acuífero de la capital, además de contar con flora y fauna en riesgo de extinción -, fuera destinado a un megaproyecto de residencias, oficinas y centros comerciales. Tres años antes, en su plataforma electoral para ganar la elección de la ciudad, el PRD había ofrecido: “El nuevo crecimiento urbano por ningún motivo deberá poner en riesgo las áreas de recarga de los acuíferos”.<sup>77</sup>

La segunda práctica que era señalada como un bandazo en las posiciones perredistas, tuvo que ver con el llamado “acarreo”: la movilización de sus simpatizantes en vehículos oficiales a los actos de campaña. En febrero de 2000 tanto Cárdenas como el candidato de su partido al DF, López Obrador protestaron como candidatos y “en vehículos oficiales acarrearón gente al acto”.<sup>78</sup> Después se documentó que durante la campaña de López Obrador se ofrecían plazas a los trabajadores eventuales para que asistieran a sus actos, así como concesiones de placas para taxis y apertura de rutas para microbuses y encendedores, gorras y lápices.<sup>79</sup>

En tercer lugar, funcionarios del PRD en el gobierno de la capital se negaron a atender recomendaciones relacionadas con la defensa de los derechos humanos. En febrero de 2000, la Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal señaló que la Procuraduría del DF había fabricado pruebas para resolver un sonado crimen; esas falsas pruebas sirvieron para involucrar en el delito a una mujer. El ombudsman denunció que la Procuraduría había empleado a un testigo manipulador y fantasioso, a quien le otorgaron beneficios a cambio de su declaración; el dicho de este sujeto era idéntico en 170 palabras al que repetían otros testigos, pues las actas habían sido copiadas. Todas las pruebas se derrumbaron. El Presidente de la Comisión de Derechos Humanos del DF afirmó "Es una violación a los derechos humanos" La Procuraduría del DF no pidió disculpas ni

promovió la liberación de la mujer falsamente acusada. Al contrario dirigentes del PRD brindaron "su apoyo total" a su Procurador El candidato al gobierno del DF lo comparó con Benito Juárez y acusó a la Comisión de Derechos Humanos de "estar manejada por el PRI" Olvidaba que el PRD había votado en 1993 a favor de ese Presidente de la Comisión En realidad, según señaló la prensa, la Procuraduría, bajo control del PRD, había maquinado esa imputación.<sup>80</sup> ¿Cuál fue la respuesta de la Procuraduría? En lugar de atender la recomendación de la Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal, la Procuraduría inició una investigación contra el visitador de la Comisión Por primera vez en la historia del ombudsman en México una autoridad intimidaba a la Comisión de Derechos Humanos.<sup>81</sup> Fueron más allá: esa Procuraduría emitió un documento en el que exigía que en las investigaciones se señalara el sexo, "inclinación sexual, color de la piel, modo de hablar".<sup>82</sup> La prensa lo comparó con las pesquisas de los regímenes fascistas en la Europa de los años treinta.<sup>83</sup>

El 5 de septiembre de 1999 Cuauhtémoc Cárdenas fue lanzado por tercera ocasión como candidato del PRD a la presidencia. Su crítico más severo ya no fue un miembro del PRI ni del PAN sino de su propio partido. En una entrevista, su antiguo compañero y cofundador del PRD, Porfirio Muñoz Ledo, expresó;

La postulación de Cárdenas es una reedición corregida y aumentada de lo que fue el príismo histórico. El PRD ha llegado a lo aberrante: se ha convertido en la caricatura de todo aquello que combatimos.<sup>84</sup>

Más adelante, al referirse al acto en el que Cárdenas obtuvo la postulación, Muñoz Ledo agregó:

Fue un acto de acarreados, de carro completo y de un príismo tardío y elemental que demuestra que los perredistas y su abanderado han perdido la vergüenza y ahora hacen cosas que ya ni siquiera el mismo PRI hace... Tienen candidato único cuando el PRI ya no se atreve; no hay dedazo porque tienen un candidato eterno y el dedo no se necesita. ¿Un candidato por tercera vez?, ya se han convertido en una maquinaria al servicio de un patrón...La tesis del carro completo, el desprecio al adversario. el candidato único, el acarreo y la apoteosis del caudillismo... son los extremos a que ha llegado la pandilla de Cárdenas.... Cuauhtémoc Cárdenas está perdiendo la memoria y cuando se pierde la memoria se pierde la vergüenza.<sup>85</sup>

Una anécdota pintaba mejor que cualquier reflexión el punto de vista de Muñoz Ledo: cuando en enero de 2000 un internauta le preguntó a Cárdenas si estaba obsesionado por el poder, éste respondió; "... mis amigos del PRD decidieron, y yo acepté, ser nuevamente candidato".<sup>86</sup> De acuerdo a Cárdenas su candidatura fue un asunto "de amigos". Nada más y nada menos.

Ya durante las campañas para la elección de 2000, Cárdenas fue criticado por su nueva propuesta en materia económica. Para entonces la prensa señaló que Cuauhtémoc había cambiado el discurso populista por uno a favor de la apertura económica. Él procuraba negarlo y al hacerlo se confundía. Así describió la revista *Proceso* un encuentro de Cárdenas con estudiantes universitarios:

A nadie escapa que los temas económicos no son su fuerte [de Cárdenas]... tropezó con cada una de las preguntas técnicas que le formularon. Algunas fueron: "¿Cómo crecer 7% [como él propuso] sin que se genere un desequilibrio en la cuenta corriente de la balanza de pagos?" "¿Cuál es su propuesta concreta de política cambiaria y monetaria?" "¿Cómo instrumentaría una inflación de entre 10% y 15% (que él propuso) sin violentar la independencia del Banco de México, que se opone a esos rangos inflacionarios?" A todas ellas el perredista respondió titubeante. Ya no tenía

texto enfrente para leer. Ostentó su impericia. Vagó por generalidades.<sup>87</sup>

Mientras tanto, el gobierno del PRD en el Distrito Federal fue severamente cuestionado por su comportamiento populista en materia fiscal:

En el Distrito Federal vemos el mayor ejemplo de irresponsabilidad económica en estos tiempos electorales. El gobierno de la ciudad está contratando más gente y está aumentando los salarios por encima de lo otorgado por la administración federal. Al mismo tiempo mantiene congelados los precios del transporte público y de otros servicios. ¿De dónde sale, pues, el dinero para pagar todos estos aumentos de nueva deuda, la cual se heredará a las próximas administraciones capitalinas o tendrá que ser pagada --como siempre- por los habitantes de otras regiones del país?<sup>88</sup>

Ya como candidato a la presidencia en 2000, Muñoz Ledo denunció abusos en la Ciudad de México que provocaron un desencanto mayor en los electores: reveló que la corrupción en la capital de la República creció bajo el gobierno de Cárdenas. En una entrevista en televisión, Muñoz Ledo citó a un empresario que decidió cambiar de residencia hacia el interior del país. ¿El motivo? La terrible corrupción en la capital, según denunció Muñoz Ledo:

Me dijo que se trasladaba a vivir a la ciudad de Querétaro porque ahora la mordida para construir en la Ciudad de México es tres veces más que antes....Pregunten a las colonias ya los barrios, pregunten a los tianguistas y les están cobrando el doble. Ahora que estuve en La Villa, están cobrando el doble que antes a los tianguistas pues simplemente hay mayor avorazamiento.<sup>89</sup>

Durante un acto de campaña, en la colonia Buenos Aires de la Ciudad de México, a Porfirio le recordaron las secuelas de las visitas de Cárdenas para solicitar su voto durante las elecciones de 1997: "Vino Cárdenas, pero ya no regresó".<sup>90</sup> Tal vez por eso en las encuestas para la elección presidencial de 2000, Cuauhtémoc Cárdenas no llegaba al 15% de las simpatías electorales y a diario tenía que desmentir su retiro de la contienda para evitar otro descalabro electoral como el de 1994.

A todo esto la prensa sumó los reportes sobre corrupción dentro del propio PRD:

Los resultados preliminares de las dos auditorías que se practicaron en la tesorería perredista del DF no son nada alentadores: en ambos casos se detecta un faltante de al menos cuatro millones de pesos durante la gestión de Armando Quintero. Las cosas tienen un tufo corruptor que ya ha provocado la renuncia de Ruth Zavaleta, quien era la secretaria de Finanzas.<sup>91</sup>

Tal vez uno de los aspectos más criticados fue el uso de recursos públicos para promover su imagen personal. Así, durante el segundo semestre de 1999, ya en plena campaña para la candidatura a la presidencia de la República, Cárdenas lanzó una intensa difusión de promocionales por radio y televisión. Se decía que eran para mostrar su obra en el gobierno de la Capital, la cual estaba siendo muy criticada por la ausencia de resultados y las discrepancias con sus promesas de campaña. Pronto le señalaron el doblez y lo volvió a hacer Porfirio Muñoz Ledo, quien denunció el uso de fondos públicos por parte de Cárdenas para promover su imagen personal.<sup>92</sup> En la prensa se editorializó:

Se dice que no se trata de anuncios a favor del precandidato, sino a favor del gobierno. Lo cierto es que Cárdenas aparece en todos ellos, la frontera entre la propaganda gubernamental y la preelectoral es muy tenue y no puede ignorarse que se trata de recursos públicos.<sup>93</sup>

Poco después, la jefa interina del Gobierno del Distrito Federal (GDF), Rosario Robles, también utilizó recursos públicos para promover la obra de gobierno en la que aparecía su imagen personal. El gobierno de la ciudad lanzó 4,300 spots televisivos, en cuatro meses, en los que aparecía la imagen de Robles con el puño en alto; además, imprimió dos millones de tarjetas telefónicas con su imagen. En promedio, cada día pagaban un millón y medio de pesos en esa propaganda (150,000 dólares diarios).<sup>94</sup> Los mensajes fueron criticados por los partidos políticos:

Se trata de un culto a la personalidad de la jefa de Gobierno, en virtud de que a diferencia de cualquier otro mensaje de carácter gubernamental del país, sólo en los del GDF aparece la imagen de su titular.<sup>95</sup>

Los militantes más comprometidos con luchas de izquierda, cuyas carreras acreditaban un comportamiento intachable, lanzaron duras críticas a Cárdenas. Entre ellos destacó Gilberto Rincón Gallardo, identificado como actor principal de la modernización de la izquierda en los últimos cinco lustros, ex secretario general del Partido Mexicano Socialista que en 1989 cedió su registro para dar paso a la creación del PRD. Rincón Gallardo declaró:

La izquierda mexicana deberá pagar el costo del desencanto y desaliento provocados por la generación de expectativas muy altas de cambio que no lograron convertirse en hechos en la administración de Cuauhtémoc Cárdenas...; la sensación de incumplimiento se ha generalizado.<sup>96</sup>

También varios intelectuales de izquierda señalaron que el carácter caudillista y de pequeño grupo en particular, nepotismo- que Cárdenas le impuso al PRD frustró a muchos militantes.<sup>97</sup> Entre ellos, Enrique Semo planteó los siguientes problemas:

Siendo Cárdenas portador de esperanzas tenía que haberse portado a la altura de estas esperanzas; tenía que haber intentado en los 20 meses que estuvo en el DF una serie de reformas de fondo, que son posibles y que hubieran validado en los hechos su oferta de cambio. No cumplió...Vulneró las esperanzas de mucha gente que quería ver surgir al PRD como un partido de la nueva izquierda, reproduciendo en cambio todos los vicios del viejo caudillismo y de las viejas camarillas. En lugar de un partido moderno de la izquierda mexicana, que se mueva como un partido del siglo XXI, incrustado en los sectores más avanzados de la población, tenemos una especie de movimiento populista...Sin ideología no hay partido: hay una facción de intereses.<sup>98</sup>

Por eso, no se entendió si el elogio desmedido de Enrique Krauze al PRD (al que describió como "la más sólida y seria institución de la izquierda política en el siglo")<sup>99</sup> era un reconocimiento o si en realidad se trataba de una trampa para contribuir a su fracaso. No faltó quien señalara que, si en realidad Krauze era un historiador, poco conocimiento parecía tener del devenir de la izquierda en México.

Una reflexión seria sobre el problema estructural del PRD provino de un politólogo español, Ludolfo Paramio:

El hecho [de la falta de una estructura sólida en el PRD] revela algo más: la ausencia de una verdadera identidad partidaria. El PRD tiene sin duda candidato... y un objetivo: ganar las elecciones presidenciales. Pero no tiene un proyecto político ni una historia en la cual reconocerse: es sólo una amalgama de historias personales o de grupo, de experiencias particulares sólo coincidentes en su oposición al PRI y en su deseo de alcanzar el poder.<sup>100</sup>

### **El partido de Cárdenas organiza elecciones.**

En 1999, ya como partido en el gobierno de la capital de la República, el PRD organizó las elecciones nacionales y locales para elegir a sus nuevos dirigentes. La gran cantidad de anomalías registradas en ese proceso permite aclarar algunas confusiones que el FDN introdujo en 1988. Así describió *La Jornada* ese evento del 14 de marzo de 1999:

A la medianoche todo se complicó en el PRD... el conteo fue muy, muy lento, a grado tal que llegó a exasperar los ánimos de quienes ya se sentían con la victoria en el bolsillo, y también de quienes, no obstante los reportes, se empeñaban en abrigar esperanzas. Casi a gotas comenzó a fluir la información. Por eso, a la medianoche las tendencias que aparecían en las pantallas no podían aún considerarse como definitivas... A esas horas, dos de los contendientes por la directiva nacional - Amalia García y Jesús Ortega- se declaraban, aun- que de distintas maneras, ¡vencedores! Luego vino la confusión, el enredo, la sospecha, las versiones encontradas y ¡la guerra de los números! A la una de la mañana, salomónicamente, el Comité General del Servicio Electoral hablaba de... ¡empate técnico! Pero 60 minutos después las tendencias comenzaban a inclinarse a favor de Ortega. Larga será la madrugada para el perredismo... Mientras eso sucedía, los porcentajes puestos en pantalla por el Servicio Electoral estaban -a decir de los que saben- lejos de ser representativos, ya que faltaban resultados de varios de los estados que se consideran "altamente perredistas", entre éstos, ni más ni menos, el Distrito Federal... Para colmo [Oaxaca] ocasionó uno de los incidentes que estuvieron a punto de empañar el proceso: simple y sencillamente no llegó nunca la papelería para más de una veintena de casillas que recibirían a casi 40,000 votantes. El equipo de (la candidata Rosa Albina (Garavito) aseguraba que ahí su candidata había perdido, por lo menos, 25,000 votos. Otros contaron que el responsable de tamaño incidente fue Rufino Rodríguez, en su empeño de saldar cuentas con el senador [por Oaxaca] Héctor Sánchez, de quien había sido uña y mugre. Sánchez es pieza fundamental en la fórmula de Rosa Albina, en cuya planilla aparece como secretario general...Quejas de la elección de Zacatecas: "Ahí trabajó todo el aparato para apoyar la candidatura de Amalia", y Cuauhtémoc Sandoval [de la fórmula de Amalia] lamentaba que a la gente de Chucho se le "pasara la mano" en algunas casillas, en las que "se alcanzaron resultados atípicos", señaló, pero se negó a usar el término de zapatos tan en boga en las prácticas priistas.<sup>101</sup>

*La Jornada*, periódico de clara posición perredista, continuaba así con la descripción de aquella singular jornada cívica: "Los resultados empezaron a fluir a las 2 de la mañana. Dos candidatos se pronuncian como ganadores en conferencias de prensa, uno de ellos sin dar porcentaje de casillas computadas... y dio como un hecho que esa tendencia se consolidaría."<sup>102</sup> Pero un tercer candidato se quejó de que los resultados "no eran representativos, debido a que no incluían los de Oaxaca y el Distrito Federal, entidades en las que se encuentran una amplia proporción de afiliados".<sup>103</sup>

La nota consignaba hechos notables:

Con graves problemas en el padrón - del que desaparecieron no sólo figuras centrales del partido...como Cuauhtémoc Cárdenas, Mario Saucedo y Raúl Álvarez Garín. ..sino hasta los candidatos como Amalia García y Rosa Albina Garavito -, con escasos recursos, deficiencias en la organización, fallas en la logística... se puso sobre la mesa de debates la propuesta que hizo Porfirio Muñoz Ledo... Planteó la necesidad de que se hagan las reformas pertinentes para que [los comicios del PRD] los organice el IFE.<sup>104</sup>

Más adelante, el cronista agregó:

En Zapopan, Jalisco, el senador Mario Saucedo también fue víctima de la mala integración del padrón, al no aparecer en el listado de su casilla, pese a ser fundador del PRD ..."Esto es la misma que les ha pasado a miles de militantes en el país", informó, al asegurar que en aquella

entidad hubo acarreo, particularmente de jóvenes... y que se registró una votación atípica en algunas zonas. "Lugares donde hay poca militancia, se observaron casillas llenas", subrayó <sup>105</sup>

El relato de las irregularidades continuó:

La falta de apertura de casillas...el acarreo de votantes, entrega tardía de la paquetería, cambio intempestivo de ubicación de algunas casillas y rasurado del Padrón, entre quienes se encontraban cuatro de los candidatos a la presidencia nacional y funcionarios del Servicio Electoral, marcaron el proceso para renovar la diligencia. ..El Comité General del Servicio Electoral informó que sólo se instalaron...80% de las casillas previstas. <sup>106</sup>

A pesar de todo lo anterior, y sin ningún rubor ni explicación, dentro de la propia autoridad electoral del PRD se concluyó:

Estas anomalías no restan credibilidad a los comicios. <sup>107</sup>

El escándalo alcanzó nivel internacional. El periódico *El País* reportó:

Las acusaciones de irregularidades y de manipulación de resultados están empañando las elecciones internas en la primera formación de la izquierda mexicana, el Partido de la Revolución Democrática...se han multiplicado las acusaciones entre las distintas facciones (se presentaron hasta nueve candidatos): manipulación de datos, acusaciones a funcionarios de los gobiernos estatales del PRD de haber ayudado a un aspirante en concreto, o extrañas desapariciones de voto. Las acusaciones cruzadas no ayudan a la imagen de transparencia y democracia que el **PRD** pretendía dar. <sup>108</sup>

Estos hechos y estas denuncias parecían una calca de los reclamos que el FDN había hecho en 1988. Ahora, en el año 2000, algunos propusieron que las elecciones perredistas las organizara un órgano electoral autónomo, como el que se había creado para la elección presidencial de 1994. La oposición de Cuauhtémoc Cárdenas fue terminante:

Lo considero completamente innecesario. Sería admitir que (en el PRD) no tenemos capacidad para organizar elecciones. Creo que estamos más que preparados para organizar una elección con transparencia y mucho mejor que como lo ha hecho el gobierno. <sup>109</sup>

Los hechos lo desmintieron: el 27 de marzo de 1999, el Comité General de Servicio Electoral del PRD solicitó anular las elecciones de día 14, por haberse encontrado anomalías en más del 28% de las casillas. Los medios señalaron: "Sería la primera ocasión que un partido político admite graves irregularidades en sus elecciones internas". <sup>110</sup> Y es que el análisis hecho por su órgano electoral superó lo denunciado por los propios impugnadores: en más de 500 casillas se cambiaron funcionarios de manera injustificada; se constató evidencia de apertura ilegal de urnas; en casi 200 casillas hubo manipulación sobre los funcionarios y en algunas más hubo suplantación de las personas legalmente facultadas.

Las violaciones crecían:

En más de 50 casillas votó una persona cada segundo. lo que es materialmente imposible. ..el servicio electoral encontró votaciones "zapato" en 12% de las casillas. y más votos que boletas recibidas en el 6%. <sup>111</sup>

El candidato ganador en el DF, Carlos Imaz, superó a su competidora más cercana por amplio margen; sin embargo, la candidata perdedora, la diputada Dolores Padierna, lo llamó

"usurpador" e indicó: "no será reconocido...será tratado como encargado del despacho pues es un usurpador, a quien le llamaran con un juego de palabras Carlos Salimaz, en alusión al ex presidente que también fue resultado de un proceso irregular".<sup>112</sup> Por su parte, los candidatos participantes rechazaron la opción de anular la elección, en tanto que una de las candidatas exclamaba: "Hay que salvar al partido".

Lázaro Cárdenas Jr., diputado del PRD, le exigió a Porfirio Muñoz Ledo que mantuviera la prudencia y no hiciera declaraciones que pudieran dañar a su partido.<sup>113</sup> Sin embargo, Muñoz Ledo no se detuvo: exigió que se limpiaran las elecciones internas y lanzó una frase lapidaria: "Hay que exorcizar el fantasma del cuauhtemorazo, para que se ponga fin al caudillismo en el Partido de la Revolución Democrática".<sup>114</sup> El mismo Porfirio evidenció la razón del desastre electoral del PRD:

Los hechos registrados son el resultado de los intentos de dirigir y determinar de antemano el proceso y son, asimismo, reflejo y consecuencia del sistema de control vertical que pretende imponerse en la vida del partido.<sup>115</sup>

En el fragor, un asistente a la reunión de dirigentes nacionales del PRD le recordó al responsable del servicio electoral, un tal Barberán, que durante la elección presidencial de 1994 él, Barberán, había pro- testado ante el IFE porque exigía estar en el conteo de votos, y ahora negaba esa posibilidad a los que se lo solicitaban.<sup>116</sup>

Una editorialista simpatizante del PRD sufrió un trauma de tal tamaño que no tuvo más remedio que asumir su desencanto en un artículo titulado "En la 'depre' total":

Tenía muchísima fe en los perredistas. ..creí que nunca me iban a fallar... juraba por todos los santos que siempre hablaban con la ver- dad, que eran honestos, que entre ellos eran sumamente leales y que estaban dispuestos a todo con tal de defender sus convicciones ideo- lógicas. Jamás me lo hubiera imaginado. y ahora, ¿qué voy a hacer? ¿Cómo puedo creer en él, si ya no le tengo confianza?. Continúo sumida en la absoluta decepción. Me siento decepcionada por mi partido. Me siento decepcionada por los perredistas.<sup>117</sup>

Muchos simpatizantes del **PRD** parecieron hacerse una reflexión similar pues la prensa reportó que casi un millón de ellos votó por Vicente Fox en la elección presidencial de 2000.<sup>118</sup>

### **El PRD organiza elecciones en la capital de la República**

El domingo 4 de julio de 1999 el gobierno de Cárdenas organizó elecciones en la Ciudad de México para elegir comités vecinales. Tres veces se había pospuesto ese proceso, hasta que, finalmente, los perredistas convocaron a votar para elegir sus representantes de manzana ¿El desenlace? Abstencionismo de 90%. El periódico La Jornada no tuvo más remedio que titular su reportaje sobre las votaciones de la siguiente manera: "Traslado de casillas, inasistencia de funcionarios, robo de urnas...Anomalías y abstención marcaron los comicios".<sup>119</sup> Este diario reportó que en el Centro Histórico, el corazón de la ciudad, la gente decidió no votar y continuar con sus actividades normales "lo que provocó que muchas de las casillas no contaran ni con un mínimo de diez votos...Lo mismo sucedía en la Alameda Central Pino Suárez, avenida Chapultepec y Santa María la Ribera". En el Centro Histórico, los representantes no dejaron votar a la secretaria general del Comité Ejecutivo del PRD, quien reclamó: "Es mi distrito, aquí he trabajado, y el hecho de que me haya cambiado no quiere decir que evite mis compromisos como ciudadana y con mi gente". Entonces una de las mujeres ahí congregadas le respondió: " ¿Cuáles compromisos? Desde que la elegimos no hemos visto resuelta una sola de nuestras demandas. Lo único que ha hecho es darnos atole con el dedo y enriquecerse desde que su marido fue consejero ciudadano".<sup>120</sup> En

Iztapalapa, un funcionario de urna declaró: "La gente ya no cree en los representantes. Esto es una burla".

La prensa reportó también algunos hechos irregulares en la delegación Gustavo A. Madero: "En la colonia Martín Carrera, simpatizantes del PRD en vehículos del mismo partido hicieron proselitismo. Además, en la colonia San Felipe de Jesús funcionarios de la delegación manipularon la votación de los centro".<sup>121</sup> Pero *La Jornada* señaló por esos días que Cuauhtémoc Cárdenas "acababa de acudir a la delegación Gustavo A, Madero, donde hizo un llamado a los militantes del PRD y del PT para organizarse en redes ciudadanas rumbo a la elección de 2000".<sup>122</sup>

**Cárdenas: "Su figura disminuyó electoralmente luego de haber salido del barril de ácido que son los problemas de la ciudad de México"**<sup>123</sup>

Para las elecciones de 2000, las encuestas y los comentaristas señalaban que Cárdenas no tenía posibilidades de alcanzar la victoria ni siquiera el segundo lugar que logró en 1988, pues volvería a quedar en tercer lugar, como en 1994. Cárdenas sin embargo consideraba que estaba mejor en 2000 que en 1988; así, al asistir a un mitin en la UNAM unos días antes de la elección, comentó: "Hubo más gente que en 1988". y después quedó en tercer lugar en esa elección. Por cierto, jóvenes asistentes a ese acto reclamaron a Cárdenas: "Ni nos vio ni nos oyó. No debió ignorarnos".<sup>124</sup> No faltó quien señalara que el problema de su desplome en las encuestas estaba en la evaluación que los electores hacían de su gestión en la ciudad de México, como lo recogió la cita arriba mencionada.

Por eso, en abril de 2000 el hijo de Heberto Castillo, el luchador social que declinó su candidatura en 1988 a favor de Cárdenas, le recordó a Cuauhtémoc este hecho y le pidió que a su vez declinara a favor de Vicente Fox, candidato del PAN. Héctor Castillo le escribió a Cárdenas:

Su campaña no ha podido convocar al apoyo popular y las encuestas a diestra y siniestra permiten prever, salvo que ocurra un acontecimiento político inusitado, la pérdida de espacios de poder para el PRD y para la centro-izquierda mexicana durante los próximos tres a seis años.<sup>125</sup>

En lugar de aceptar la propuesta de ese joven, Cárdenas orientó su campaña a golpear la candidatura de Fox, pues argumentó que Fox representaba "la antipatria";<sup>126</sup> también lo golpeó al hacerse eco de acusaciones contra el candidato del PAN provenientes de filtraciones de información financiera reservada por ley. El cargo principal era que Fox recibía dinero del extranjero para su campaña. Sin embargo, una semana antes de la elección del 2 de julio de 2000, el asesor de Cárdenas en las campañas de 1988 y 1994 - Jorge Castañeda- le respondió que él mismo había entregado dinero del extranjero a Cuauhtémoc Cárdenas para financiar su campaña en 1994.<sup>127</sup> La prensa destacó un hecho paradójico: en el cierre de su campaña en el Zócalo, Cárdenas se concentró en descalificar a Fox pero ignoró a su contendiente del PRI y al gobierno que pretendía sustituir.<sup>128</sup>

La ausencia de un auténtico proyecto nacional en el PRD llevó a uno de sus miembros a afirmar frente a Cuauhtémoc Cárdenas en un acto de campaña en diciembre de 1999: "No es tiempo para el zigzagueo político. Las circunstancias exigen definición".<sup>129</sup> Sin embargo, eso faltaba en la propuesta del PRO. Bastaban unos cuantos ejemplos. A lo largo de mi administración, Cárdenas se opuso tenazmente al TLC, pero cuando le convino dar una imagen de moderación, habló de apoyarlo. Asimismo rechazó las reformas al artículo 3.0 promovidas por mi gobierno y más tarde no volvió a pedir una revisión.<sup>130</sup> Se resistió a la reforma del artículo 130 Constitucional ya la visita de El Papa en 1993, pero una vez en el gobierno del DF visitó a Su Santidad en Roma y en 1999 lo recibió con honores en la Ciudad de México.<sup>131</sup>

Agotadas sus propuestas, Cárdenas quiso tomar la democracia como una última bandera, pero este discurso ya era para él insostenible luego de su actuación como gobernante de la Capital de la República, donde la prensa señaló que en su administración se utilizaron los puestos de gobierno para impulsar causas clientelistas y donde también la prensa reportó que durante su gestión empleó los recursos públicos para apoyar a su partido, promover su imagen personal o para pagar agresiones a sus opositores; además, de la crisis de procuración de justicia que padeció su administración - fabricación de culpables, penetración de mafias, antecedentes impresentables de colaboradores, intimidación a defensores de derechos humanos, el procurador interrogado como indiciado, entre otros -. Todo ello mostró que actuaban como autoridades, pero no de un régimen democrático. ¿Cómo hablar de democracia luego del espectáculo antidemocrático ofrecido durante la elección interna de sus dirigentes? Por eso, si como oposición Cárdenas pudo argumentar que se enfrentaba al poder, ya como autoridad los medios mostraron que Cárdenas hizo que sus opositores padecieran su poder. Entonces, en el PRD se acabó la congruencia y se cayó, al tiempo que se calló, su intento de abanderar la lucha por la democracia. Tal vez por eso, el 19 diciembre de 1999, mientras su comentarista favorito lo aplaudía en *Reforma* por haber "logrado la alianza más importante en la historia de México", en la prensa se informaba:

Cuauhtémoc Cárdenas terminó su discurso con las tribunas semivacías...la falta de comunicación recíproca entre el público y el orador provocó un súbito movimiento en las tribunas, y al ver que estaba perdiendo audiencia, Cárdenas se desanimó, empezó a bajar la voz, y de pronto se saltó las páginas anteriores al final, acabó pronto, fue poco aplaudido y se fue de mala gana, sin quedarse a cantar, delante de todos, el Himno Nacional... fue el acto más frío que recuerde la historia del viejo fervor electoral pro Cuauhtémoc.<sup>132</sup>

### **Algunos saldos del gobierno del DF entre 1995 y 2000**

Antes de concluir este relato conviene hacer la siguiente anotación respecto al saldo de la gestión política y gubernamental en la capital de la República en el periodo gubernamental que sucedió al de mi gestión: baste decir que el regente designado en diciembre de 1994 por mi sucesor para los primeros tres años de gobierno había sido recompensado con la cartera de turismo inmediatamente después de perder la elección del DF en 1997. Pocos días antes de esa elección, el tema de la corrupción ocupó la primera plana del *Financial Times*. En el reportaje enviado por su corresponsal en México se señaló:

En los últimos dos meses, Óscar Espinosa, el Regente del PRI, ha lanzado un proyecto de 900 millones de dólares para construir una planta de tratamiento de agua, asignó 400 millones de dólares para el metro y planes para un servicio de monorriel para los suburbios. "parece que la administración saliente tiene prisa de ganar sus comisiones antes de terminar", afirmó un diplomático.<sup>133</sup>

Tres años después, en 2000, Espinosa fue acusado de peculado por 420 millones de pesos (casi 50 millones de dólares). Su oficial mayor devolvió 135 millones de pesos. Como Espinosa ocupaba el cargo de Secretario de Turismo gozaba de fuero administrativo. Frente a eso, se pidió a la Cámara de Diputados su desafuero y remoción del cargo. Por primera vez en la historia se acusó a un secretario en funciones del gabinete presidencial. La acusación provino de la procuraduría capitalina - en manos del PRD - la cual no tenía mucha credibilidad. En junio del 2000, unos días antes de la elección presidencial, la Sección Instructora de la Cámara de Diputados aprobó la propuesta para desaforar a Espinosa. El PRI votó en contra, pero se impusieron los votos del PAN, PRD y PT.<sup>134</sup> Espinosa exigió: "Basta del uso político de los instrumentos de procuración de justicia".<sup>135</sup> Fue una exigencia paradójica proveniente de alguien como Espinosa cuya acusación se refería precisamente al área de manejos de prensa, de donde salió buena parte de las iniciativas de

linchamiento contra mi administración.

Cárdenas, por su parte, tras ser electo en 1997 a la jefatura de gobierno en la capital, y tras abandonarla en 1999 para emprender su tercera campaña por la presidencia, no sólo terminaba en julio de 2000 nuevamente en tercer lugar, sino señalado como el factor que contribuía infructuosamente, como demostró poco después el resultado de la elección- a la permanencia del PRI en el poder presidencial, luego que dedicó las últimas semanas de su campaña a combatir a Vicente Fox, el candidato que representaba la alternativa real para derrotar al partido gubernamental. Mientras que el PRD volvía a ganar el gobierno del Distrito Federal entre crecientes señalamientos de que ese triunfo formó parte de un supuesto arreglo por el cual Cárdenas no sólo boicoteó la posibilidad de una candidatura presidencial unitaria de la oposición, sino que se unió a la campaña oficialista de desprestigio contra Vicente Fox.

Si en 1997 la campaña antisalinista del gobierno estuvo al servicio del triunfo perredista en la capital, en 2000 hubo una convicción extendida, y comentada en los medios, en el sentido de que el candidato priísta a la jefatura del gobierno del DF, Jesús Silva Herzog, había sido marginado de los recursos del partido gubernamental; habría sido abandonado a su suerte, "sacrificado", como se decía en las jerga política mexicana, en favor del nuevo triunfo perredista en la capital, a cambio del apoyo de Cárdenas, en los hechos, al candidato presidencial del PRI.

Pero más allá del anecdótico y de los episodios específicos, que el transcurrir del tiempo irá aclarando, hubo una lógica a observar en las campañas electorales de 1997 y 2000 en el Distrito Federal" La de 1997 se vio precedida por un golpe inopinado del gobierno federal contra el PAN en la persona de su prospecto más relevante y más señalado como probable abanderado de ese partido para competir por el gobierno de la capital, y que en ese momento concentraba, en las encuestas, las mayores probabilidades de triunfo Enseguida el partido del gobierno no sólo lanzó a un candidato que había dado suficientes muestras de incapacidad para enfrentar un reto de esa naturaleza, sino que además se le organizó una campaña colmada de insuficiencias y contradicciones, una candidatura y una campaña, se insistió en aquella época, etiquetadas para la derrota Ambos hechos despejaron el camino para el triunfo de Cuauhtémoc Cárdenas, con un programa identificado con el populismo priísta y con una retórica salinofóbica, podríamos decir para estar a tono con la retórica de la época, al servicio, objetivamente, de las necesidades de quienes me sucedieron en el gobierno en el sentido de desviar su responsabilidad en la crisis que todavía asolaba a la población Mientras que en la campaña de 2000 en la capital, la lógica volvía a unir los intereses del partido del gobierno con los del PRD Esto parecía permitirle al primero conservar el poder nacional y propiciaba que el PRD conservara el poder en el Distrito Federal Lo primero fue Inútil. Lo segundo, contundente

A partir de 1995, ni capacidades de gobierno ni expectativas de la gente ni evaluación de resultados y programas parecieron haber estado en los cálculos para decidir el destino de una de las concentraciones urbanas más importantes del mundo.

1. La fuente es CSG., *Sexto Informe, Anexo*, op. cit., p. 473. Como dato curioso, en 1997, cuando la oposición hacía una evaluación de la situación de inseguridad en el D.F. utilizaba como referencia el dato de 1994 para señalar que se había incrementado sensiblemente, pues afirmaba "ascendía a 700 delitos diarios, casi 600 % más que en 1994", citado en *La Jornada y Excelsior*; noviembre 29 de 1997.

2. Véase Asamblea de Representantes del D.F., *Diario de Debates*, abril 14 de 1989, p. 20. Resultó paradójico por decir lo menos, que en 1998, cuando el PRD llegó al gobierno del DF, precisamente los responsables de la procuración de justicia afirmaban que no podían mejorar la seguridad por problemas jurídicos o policiacos.

3. En el extranjero e incluso en nuestro país se solía hablar de cifras que sobrepasaban los 20

millones de habitantes. Pero esos números correspondían a la llamada Zona Metropolitana, que incluye a decenas de municipios conurbados de los estados vecinos. Al margen de esas fronteras político-administrativas, en realidad ésta es la verdadera magnitud demográfica de la mancha urbana de la que forma parte central la capital de la República.

4. Así, el índice delictivo disminuyó. Por lo que se refería a la designación de los funcionarios responsables de las áreas de procuración de justicia y seguridad, como en el resto de la estructura de gobierno del DDF, autoricé los que el Jefe del D.F. me propuso. Por eso resulta curiosa la publicación hecha en 1997, en medio de un clima de ostensible deterioro de la seguridad pública en el D.F.: "Lejos de adoptar políticas que aminoraran el incremento delictivo, la constante fue el cambio de titulares, tanto en la Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal como en la entonces Secretaría General de Protección y Vialidad, ambas regidas por las instrucciones del Presidente, quien al igual que sus antecesores, las utilizó para su beneficio". *La Jornada*, octubre 3 de 1997. ,

5. Véase la Comparecencia del Jefe del DDF ante la ARDF, del 15 de abril de 1994.

6. Véase Comparecencia del Jefe del ante la ARDF en abril de 1993.

7. Diario de los Debates de la Asamblea de Representantes del Distrito Federal, "Informe del C. Jefe del Departamento del Distrito Federal", abril 16 de 1994.

8. Diario de los Debates de la Asamblea de Representantes del Distrito Federal, "Informe del C. Jefe del Departamento del Distrito Federal", abril 16 de 1994. En materia de vivienda. para 1993 se había logrado desarrollar el programa más ambicioso después de los sismos de 1985. al terminar 32,500 viviendas; para 1994 se llegó a 40.000 viviendas adicionales.

9. Ibid.

10. Véase Diario de los Debates de la Asamblea de Representantes del Distrito Federal. Informe del C. Jefe del Departamento del Distrito Federal", abril 16 de 1993.

11. Los datos provienen de la comparecencia del Jefe del DDF ante la ARDF el 15 de abril de 1990.

12. La Iniciativa de Ley de Ingresos de 1993 mostró que mientras en 1988 los capitalinos aportaban vía pagos de contribuciones el 23% de cada peso de gasto, para 1993 habría subido a 45%.

13. Véase ARDF, *Diario de los Debates*, abril 16 de 1989, p. 21. El PRD también había pedido que se diera un debate similar con el Presidente de la República, durante su Informe. Sin embargo, al asumir Cuauhtémoc Cárdenas la jefatura del gobierno del DF, no aceptó debatir durante su primer Informe. En el segundo se regresó a la práctica que se llevó a cabo durante mi administración, pero se hizo de manera reducida.

14. Comparecencia ante la ARDF, abril 15 de 1991.

15. Véase la participación del C. Representante José Angel Conchello Dávila recogida en el registro de exposiciones de la Asamblea de Representantes del Distrito Federal del 16 de abril de 1991.

16. ARDF, *Diario de los Debates*, abril 1994, p. 54.

17. Véase ARDF, *Diario de los Debates*, abril 16 de 1989, p. 21. Para 1998, cuando el PRD tenía un año en el gobierno de la Ciudad de México, ya no atribuía el origen de los problemas a la supuesta antidemocracia sino a la administración anterior. Sin embargo, era difícil hacerle algún reproche pues en atribuir sus deficiencias a "la administración anterior" seguía el ejemplo de la autoridad federal.

18. Véase el reportaje "Drástico control sobre coches parisinos", en *El País*, octubre 1 de 1997.

19. Comparecencia del Regente ante la ARDF, abril 16 de 1991, p. 45

20. Esta argumentación actualiza la presentación del Regente en su Informe ante la ARDF en abril de 1993.

21. Tal vez estos elementos, entre otros, permitieron que los asambleístas de los partidos de oposición no le hicieran mayores reclamos al Jefe del DDF cuando en 1994 afirmó ante la ARDF: "Es el sexenio del Presidente Salinas, el de la gran reforma del Estado. La tolerancia, la pluralidad, la justicia y la paz han sido los signos dominantes de su gobierno. En su mandato se ha dado un impulso sin precedente a la defensa de los derechos humanos, a la protección de las libertades públicas. Estamos accediendo, bajo el impulso del presente sexenio, a la nueva cultura de la

democracia en la que la razón y el triunfo no pasan por la destrucción del oponente. ARDF. Diario de los Debates, "Informe del c. Jefe del Departamento del Distrito Federal". abril 16 de 1994.

22. Véase la comparecencia del Regente ante la Asamblea de Representantes del DF, el 15 de abril de 1993.

23. En febrero de 1998 la PGR llevó a cabo un operativo impresionante para decomisar 17 máscaras con la imagen... de Zedillo. La Secretaría de Gobernación había presentado una denuncia por violar el artículo 245 en materia de derechos de autor. La Procuraduría General consideró a Zedillo como autor o titular de la propiedad intelectual de su rostro. Ante este hecho grotesco, no faltó quien preguntara: "¿Los periódicos ya no podrán publicar fotos del mandatario?, ¿los cartonistas ya no podrán hacer caricaturas del inquilino de Los Pinos? Eso sin mencionar que las máscaras que se venden en las calles no son sólo las del mandatario sino también de otros políticos. ¿Esas máscaras no serán objeto de decomiso?", *Reforma*, febrero 20, 1998. Allí mismo Germán Dehesa les recordó: "Mientras el objetivo de risa fue Salinas, sin ninguna traba se vendían... Yo creo que hasta las fabricaban en Los Pinos". Al decomiso se le calificó como acto de "reprobable servilismo representativo de la adulonería reverencial" R. Trejo, *Crónica*, febrero 22. 1998.

24. Datos obtenidos del Cuadro 4, p. 342 de J. Peschard, "El voto en el Distrito Federal: Competencia en un esquema tripartidista" en Pablo Pascual Moncayo (coordinador), *Las elecciones de 1994*, México: Cal y Arena, 1995.

25. Citadas en *Este País*, octubre de 1998, y en *Crónica*, octubre 12 de 1998.

26. Encuestas publicadas por *Reforma* y *Crónica* entre el 5 y el 7 de diciembre de 1998.

27. *Reforma*, "Templo Mayor", diciembre 7 de 1998.

28. Los datos fueron citados por Héctor Aguilar Camín, en *La Jornada*, noviembre 2 de 1998.

29. Véase *Reforma*, noviembre 13 de 1998.

30. Héctor Aguilar Camín, en *La Jornada*, noviembre 2 de 1998.

31. *Reforma*, julio 14 de 1999. La prensa recordó que unos meses antes la madre del ingeniero Cárdenas había sufrido el robo de su automóvil último modelo; una amplia movilización de la policía permitió recuperarlo posteriormente. Poco después la prensa reportó el robo de la camioneta del propio Cuauhtémoc Cárdenas.

32. *Crónica*, septiembre 14 de 1988, y *Excélsior*; septiembre 15 de 1998.

33. *Crónica*, noviembre 6 de 1998.

34. Declaración del legislador Luis Miguel Ortiz, en *La Jornada*, noviembre 14 de 1998.

35. Véase la intervención del Asambleísta del PRD durante la comparecencia del Jefe del DDF, en ARDF, *Diario de los Debates*, Asamblea de Representantes del DF, 16 de abril de 1991, p.

28. Por cierto, este asambleísta del PRD pasaría a ser delegado durante el gobierno de Cárdenas.

36. *Crónica*, enero 6 de 2000.

37. *Proceso*, septiembre 13 de 1998.

38. *Ibid.*

39. *El País*, febrero 2 de 1999.

40. Véase la crónica de Miguel Angel Velázquez titulada "Acarreo Priísta e interpelaciones panistas", en *La Jornada*, septiembre 18 de 1998. Ahí se detallan los nombres de los legisladores del PAN que le reclamaron la falta de cumplimiento de sus promesas.

41. *Ibid.*

42. *La Jornada*, diciembre 6 de 1998.

43. *El Universal*, febrero 8 de 1999.

44. *El País*, febrero 2 de 1999.

45. *Ibid.*

46. *El Universal*, abril 29 de 1997. Véase la confirmación en *El Universal*, mayo 2 de 1997.

47. Ello a pesar de que durante la campaña electoral de 1988 el candidato Heberto Castillo le lanzó la pregunta a Cárdenas: "¿Dónde estaba en 1968 y 1971?", y Cárdenas respondió en esa ocasión:

"Desde que inicié mis actividades políticas he militado en las mejores causas del pueblo, en todo momento hemos estado luchando en contra de la penetración imperialista y sirviendo a las mejores causas de la Revolución Mexicana". Citado en *Crónica del Gobierno de Carlos Salinas de Gortari. Campaña electoral y elecciones federales*. México: FCE, 1993. En 1968 y 1971, Cárdenas trabajaba en su compañía constructora para Pemex.

48. *La Jornada*, mayo 2 de 1997.

49. *La Jornada*, mayo 3 de 1997.

50. *Ibid.*

51. *Ibid.*

52. *Ibid.*

53. *El Universal*, mayo 26 de 1997.

54. *El Universal*, mayo 25 de 1997.

55. Francisco Martín Moreno en *Excelsior*; mayo 24 de 1997. Conviene recordar que este columnista es un crítico muy severo de mi administración.

56. *El Universal*, junio 10 de 1997. Para explicar las cuentas no incluidas en su declaración patrimonial, señaló: "son simples mecanismos de trabajo, no es de su rendimiento de lo que me sostengo". Por cierto, en respuesta al cuestionamiento por el que era demandado por calumnia, y en lo que fue considerado como el saldo político más importante de la audiencia, Cárdenas tuvo que retractarse ante la juez y ante la opinión pública, al afirmar en la sala del juzgado: "Sí, es cierto, carezco de pruebas", *ibid.*

57. *La Jornada*, junio 11 de 1997. Por cierto, como Cárdenas había ofrecido que regalaría todo lo que se encontrara de propiedades suyas no incluidas en su declaración patrimonial, el líder del PAN expresó: "al paso que va. cualquiera que le reclame va a hacerse rico si hiciera bueno su ofrecimiento de regalar todo lo no incluido". *Ibid.*

58. *El Universal*, junio 11 de 1997.

59. Rafael Segovia, en *Reforma*, septiembre 25 de 1998.

60. *El País*, febrero 9 de 1999.

61. *La Jornada*, enero 10 de 1999.

62. *Crónica*, enero 11 de 1999.

63. J. Hernández López en *La Jornada*,. septiembre 29 y noviembre 13 de 1998.

64. Luis G. De Alba, *Nexos*, octubre 1998.

65. *El Universal*, febrero 28 de 1999.

66. *Reforma*, "Templo Mayor", agosto 18 de 1999.

67. *Ibid*

68. Katia D Artigues en *El Financiero*, noviembre 10 de 1998.

69. Columna Cabitos Sultos de *El Día*, noviembre 10 de 1998.

70. Rafael Segovia en *Reforma*, noviembre 13 de 1998.

71. *Reforma*, junio 22 de 1999.

72. *Crónica*, febrero 2 de 2000. Era comprensible el repudio de los vecinos a la delegada de Coyoacán. Así se documentó: "En Coyoacán los secuestros y robos se han incrementado de manera alarmante. Ser asesinado o asaltado en pleno centro de la delegación ya dejó de ser noticia...ayer fue secuestrada Hilvana Villanueva Hernández, de apenas año y medio; una semana atrás, el comerciante Miguel Bernal fue acibillado a balazos en la calle Romero de Terreros, y hace dos semanas dona María Esther Valdez fue asaltada y asesinada por tres sujetos en su propio domicilio". *Crónica*, febrero 1 de 2000. Sin embargo, en la elección de 2000, varios candidatos del PRD fueron electos como delegados en la ciudad.

73. Así lo recogió Raúl Trejo: "Ni lo veo ni me inquieta dijo Rosario Robles acerca del caos vial en la ciudad de cuyo gobierno es responsable...ante una de las peores jornadas que en materia de vialidad haya padecido esta ciudad en los años recientes". *Crónica*, enero 31 de 2000.

74. *Reforma*, *La Jornada*, enero 29 de 2000. *Crónica*, enero 31 de 2000.

75. *Crónica*, febrero 2 de 2000.

76. Podría incluirse también el uso de recursos del presupuesto público para promover acciones contra sus opositores, como lo hizo el PRD desde el gobierno del D.F. Véase *Crónica y Reforma*, abril 23 de 2000.
77. *Crónica*, febrero 18 de 2000.
78. *Crónica*, febrero 24 de 2000.
79. *Crónica*, junio 22 de 2000.
80. *La Jornada, Crónica y Reforma* de febrero 17 y 18 de 2000.
81. *Crónica*, febrero 27 de 2000, *La Jornada*, febrero 29 de 2000.
82. *Crónica*, marzo 2 de 2000.
83. En mayo de 2000 se recordó en Italia cómo durante el fascismo italiano, dos miembros distinguidos de la *Accademia dei Lincei* fueron removidos de sus puestos porque no aceptaron llenar un cuestionario donde se exigía que señalaran su religión y raza. Esos intelectuales fueron Benedetto Croce y Francesco De Sanctis. *Italy Daily*, mayo 24, 2000.
84. *Reforma*, septiembre 6 de 1999.
85. *Excélsior; Crónica*, septiembre 7 de 1999.
86. *La Jornada*, enero 27, 2000. Sin embargo, en el reportaje de *La Jornada* no se incluyó la pregunta de otro avezado internauta a propósito de Rosario Robles, la interina que gobernaba el D.F. en lugar de Cárdenas: "¿Por qué no deja que la candidata presidencial sea Rosario Robles, porque ella sí ha cumplido en el Distrito Federal?", *Crónica*, enero 27 de 2000.
87. *Proceso*, enero 16 de 2000. Poco después le recordaron a Cárdenas su doble discurso en relación a las privatizaciones. Resulta que en marzo de 1999 encabezó una manifestación contra la privatización eléctrica. Pero al poco tiempo, en septiembre, la prensa reportó que el gobierno de Cárdenas otorgó, sin licitación, una concesión para generar electricidad a una empresa extranjera. *Reforma*, febrero 1 de 2000. .
88. Sergio Sarmiento en *Reforma*, enero 17 de 2000. Ya durante su campaña electoral para el DF, Cárdenas había mostrado un ejemplo del verticalismo tradicional, elemento imprescindible del populismo. Esto se ilustró con un acto de campaña de Cuauhtémoc Cárdenas en 1997. Así lo describió la prensa: "Cárdenas pidió a los niños del D.F. que le envíen tarjetas en las que le den a conocer qué es lo que más les gusta o disgusta de su escuela, colonia y de la vida que llevan en la ciudad". El candidato perredista los exhortó a pedirle lo que les hace mas falta. Díganme "queremos esto, queremos aquello", queremos que el gobierno nuevo que va a tener la ciudad "haga esta cosa o haga aquella". *La Jornada y Crónica*, abril 28 de 1997.
89. *Crónica*, enero 24 de 2000. En su campaña para gobernar el DF, el candidato del PRD, López Obrador, enfrentó denuncias similares. En un acto en Milpa Alta, un vecino denunció al gobierno del PRD: "Es la misma corrupción y existe el mismo abandono e indiferencia". *crónica*, enero 31 de 2000.
90. *Crónica*, febrero 4 de 2000. 91. *Milenio*, enero 3 de 2000.
92. *Excélsior*, julio 14 de 1999.
93. *Reforma*, "Templo Mayor", agosto 18 de 1999.
94. *Crónica*, mayo 8 de 2000. Para ese año, el gobierno perredista podía gastar en propaganda 282 millones de pesos (casi 30 millones de dólares). *Ibid.*
95. *Ibid.* En la prensa se preguntó: "¿Qué beneficios le reporta a la ciudad que se conozca la cara de Rosario Robles en dos millones de tarjetas telefónicas? Más aún si se han cerrado hospitales como el Rubén Leñero, por falta de dinero para remodelarlos. En el Rubén Leñero se atendía gente de escasos recursos: tres mil urgencias al mes, y no se ha reabierto porque faltan 22 millones de pesos para concluir las obras. Es decir, 22 días de *spots* publicitarios de Rosario Robles. ¿Dónde hay un antecedente así? Seguramente en Haití o en la República Dominicana de Leónidas Trujillo, pero en México no". *Crónica*, mayo 9 de 2000.
96. *Crónica*, septiembre 13 de 1999.
97. Véanse las entrevistas recogidas en *Proceso*, mayo 7 de 2000. 98. *Ibid.*

99. E. Krauze en *Reforma*,. septiembre 12 de 1999.
100. L. Paramio en *Crónica*, marzo 31 de 1999.
101. *La Jornada*, marzo 15 de 1999. Por cierto, en mayo de 1999 el senador por Oaxaca, Héctor Sánchez, fue objeto de un atentado. Sobrevivió, pero se especuló que pudo haber obedecido, entre otras causas, a las disputas internas de su partido. *Reforma*, mayo 11 de 1999.
102. *La Jornada*, marzo 15 de 1999.
103. Ibid.
104. Ibid.
105. Ibid.
106. Ibid.
107. Ibid.
108. *El País*, marzo 17 de 1999
109. *La Jornada*, marzo 15 de 1999
110. *La Jornada*, marzo 28 de 1994.
111. Ibid.
112. *La Jornada*, marzo 30 de 1999.
113. *Crónica*, marzo 26 de 1999.
114. *El Universal*, marzo 28 de 1999
115. *Crónica*, marzo 31 de 1999. Poco después, en medio de presiones, Muñoz Ledo dejó el PRD.
116. *Excelsior*; marzo 30 de 1999.
117. G. Loaeza en *Reforma*, marzo 30 de 1999.
118. *La Jornada*, julio 12 de 2000.
119. *La Jornada*, julio 5 de 1999.
120. Ibid.
121. *Crónica*, julio 5 de 1999.
122. *La Jornada*, julio 5 de 1999.
123. J. Hernández en *La Jornada*, abril 20 de 2000
124. *Reforma*, junio 23 de 2000.
125. *La Jornada*, *Crónica*, abril 20 de 2000.
126. Ibid.
127. *Reforma*, junio 25, 2000. Resultó sorprendente, pues la legislación vigente en esos años prohibía las contribuciones desde el extranjero. Castañeda estaría reconociendo con esa afirmación un acto ilícito. La prensa internacional recogió su denuncia. En *El País* se reportó que en el acto final de campaña de Cárdenas en el Zócalo, el candidato denunció las contribuciones del extranjero a Fox: "Quien paga manda", afirmó Cárdenas. Pero inmediatamente la nota internacional agregó: "El politólogo Jorge Castañeda, asesor de Vicente Fox después de haberlo sido de Cuauhtémoc Cárdenas, pidió al jefe del PRD no rasgarse las vestiduras, pues no está limpio de culpas". *El País*, junio 26 de 2000.
128. *Reforma*, junio 26 de 2000.
129. Andrés Manuel López Obrador en *La Jornada*, diciembre 19 de 1999.
130. Durante su campaña de 2000, Cárdenas estuvo en Michoacán - acompañaba a su hijo Lázaro, candidato del PRD a Senador de la República- donde ofreció que de ganar la presidencia revertiría la reforma al artículo 27 "para que las tierras sean un patrimonio que no pueda enajenarse". *La Jornada*, *Crónica*, abril 15, 2000. Sin embargo, no precisó si con su contrarreforma tendrían que devolver sus títulos de propiedad los más de dos millones de campesinos que ya los habían recibido.
131. En mayo de 2000 ocurrió un hecho no visto en 76 años: en el zócalo de la capital de la República se celebró una misa encabezada por varios cardenales, la jerarquía eclesiástica en pleno, el nuncio apostólico y más de dos centenares de sacerdotes - la cual culminó con una procesión por las calles del centro histórico. El cardenal agradeció su colaboración al gobierno de la ciudad de México - del PRD- por haber hecho posible ese acontecimiento. *La Jornada*, mayo 7 de 2000.

132. *La Jornada*, diciembre 19 de 1999. En este acto, por cierto, el líder de uno de los partidos que integraban esa formidable alianza "fue abucheado hasta el estrépito"; *Ibid.* También se reportó que a ese acto llevaron a simpatizantes de Cárdenas en vehículos oficiales, lo que era contrario a la ley. *Crónica*, diciembre 19 de 1999.

133. *Financial Times*, julio 5-6 de 1997.

134. "Concluyeron que el ex regente sí es responsable de peculado y causante de un quebranto patrimonial de 420 millones de pesos del Departamento del Distrito Federal". *Reforma*, junio 23 de 2000.

135. *Excélsior*, marzo 30 de 2000.

### **LA REFORMA ELECTORAL 1993-1994 Y LA ELECCIÓN PRESIDENCIAL**

La reforma electoral de 1989-1990 permitió que la victoria electoral del PRI en 1991 y la recuperación de la capital de la República no fueran objeto de disputas postelectorales. Sin embargo, los resultados de algunas elecciones locales y las insuficiencias que aún permanecían en el marco legal y organizativo de las elecciones exigieron dar pasos adicionales para crear condiciones políticas favorables para la elección presidencial de 1994.

Por su parte, el amplio proceso de cambios y reformas que mi administración llevó a cabo, junto con los balances alentadores en materia de política social y estrategia económica, permitieron un clima de opinión pública favorable hacia el gobierno y al PRI de cara a la sucesión presidencial.

#### **Chihuahua: avanza la alternancia democrática en México**

La realidad política también mostró que el avance democrático imponía decisiones de los electores a favor de la pluralidad. El 12 de julio de 1992 Francisco Barrio, el candidato del PAN, triunfó en la elección para gobernador de Chihuahua. Éste era uno de los estados más importantes del país además de ser el más grande. En la elección se dio una elevada afluencia de electores, pues participó casi el 64% del padrón electoral. Seis años antes, Barrio había disputado una cuestionada elección al ganador, Fernando Baeza, candidato del PRI. Baeza pasó a ser uno de los gobernadores más populares del estado pues gracias a su capacidad y dinamismo Chihuahua se transformó. Sin embargo, para 1992, ya pesar de la popularidad del gobierno estatal y el federal, el pueblo del estado decidió favorecer a Barrio.

Se trataba de un hombre con indiscutible carisma y arraigo en Chihuahua. Había sido alcalde de Ciudad Juárez y presidido el Centro Empresarial Juarense, todo lo cual lo hacía ampliamente conocido y respetado en el estado. Su victoria fue indiscutible (ganó con 50% de los votos, 51,000 más que el contendiente del PRI, Jesús Macías, quien alcanzó 43%), y también ganó la mayoría en el Congreso. Además de todas las alcaldías importantes, excepto la capital. Con esta victoria, el PAN logró la tercera gubernatura en su historia (todas durante el sexenio). Se sumó a la ganada en las urnas por Ernesto Ruffo Appel en Baja California y la obtenida por Carlos Medina Plascencia en Guanajuato, después, de la renuncia del candidato del PRI. La alternancia en el gobierno era irreversible y ésta se probaría seis años después, cuando el candidato del PRI, Patricio Martínez (quien había ganado la alcaldía de la capital durante la elección de Barrio), ganó la gubernatura del estado.

En el ámbito nacional, la negociación política y electoral siguió marcando el trabajo del gobierno. Para ello, la búsqueda de un mejor posicionamiento demandó un trabajo simultáneo en la arena política, el cual consistió sobre todo en sostener una constante negociación, tanto al interior del aparato como frente a las oposiciones. Los acuerdos fueron indispensables para construir consensos y reducir resistencias hacia el cambio. Con respecto a la sociedad, el PRI logró aumentar su base de apoyo mediante el estímulo a la participación organizada, un rubro en el que la política de comunicación social jugó un papel destacado.

#### **La búsqueda de consensos**

Como parte del proceso democrático, procuré el diálogo con los críticos de mi administración y con la mayoría de ellos conversé personalmente. Escuché las opiniones contrarias de mis colaboradores y ninguno fue removido por disentir conmigo. Mi trato con los funcionarios públicos siempre fue respetuoso y comedido. Además de oír, escuchaba, lo cual se reflejó en las decisiones tomadas. De esta manera, en las reuniones de gabinete, tanto las especializadas como las generales, estimulé las opiniones y nunca esperé acuerdo en todo. En general, la mayoría de mis colaboradores, especialmente durante reuniones muy concurridas, eran cuidadosos y esperaban hasta el final para plantearme sus puntos de vista. Pero en los gabinetes especializados (como el económico, el social o el de seguridad, que por cierto sesionó con mucha

frecuencia, sobre todo a partir de enero de 1994), los secretarios de Estado y los miembros del gabinete ampliado externaban con toda libertad sus juicios.

La presidencia a mi cargo ejerció un continuo dialogar y negociar, una permanente construcción de consensos. Durante mi sexenio siempre consideré que la negociación cotidiana era consubstancial al quehacer político. Iniciativas mayúsculas como las reformas constitucionales, la descentralización de la educación y el TLC, implicaron meses de intensas negociaciones con los diferentes sectores involucrados, tanto dentro como fuera del gobierno.

¿Qué significaba construir consenso? Algunos confundía esta necesaria tarea con el acto de pactar principio, es decir, de claudica. Otros pensaban que se trataba de ceder lo que fuera necesario para alcanzar un propósito, "transar" en el lenguaje coloquial mexicano. Algunos más consideraban que la construcción de consensos equivalía a evadir el debate. Pero construir consensos representó todo lo contrario: la única manera en que esos consensos tuvieran solidez es que hubieran surgido de un debate profundo, serio e informado. Sólo se construían acuerdos políticamente válidos si se tenían propósitos claros y argumentos sólidos. Cuando dialogaba y negociaba a favor de una reforma constitucional o legal, o bien para alcanzar un acuerdo político relevante, primero procuraba fijar lo sustantivo; nunca cedía en lo básico y exigía que las divergencias se plantearan con fundamento. Un gobierno que cediera en todo terminarla por naufragar. Un gobierno que no cediera en nada desembocaría en la confrontación. Lo fundamental a través de estos diálogos permanentes e incasantes fue mantener la articulación de todos los elementos que unían al Ejecutivo con la población. La construcción de los consensos obligó a dialogar y decidir, escuchar, reflexionar y actuar.

#### **Negociaciones al interior del aparato gubernamental**

El resultado electoral de 1988 exigió integrar un auténtico gabinete de "composición" al inicio de mi gobierno. Ese gabinete debió incluir a las diferentes corrientes dentro del PRI. En la *nomenklatura*, el haber triunfado en la elección con "apenas" el 50% de los votos (cuando antes se ganaban de manera apabullante ya veces con una casi unanimidad que recordaba los procesos del antiguo bloque soviético), produjo un gran temor: la proximidad de una inminente derrota. Esta actitud resultaba irracional; si bien el triunfo se había obtenido con un porcentaje que apenas rebasaba la mitad del total, la oposición no había dado señas de poder conformar una coalición única, por lo que los candidatos que alcanzaron el segundo y tercer lugar lo hicieron con el 31% y 16% de los votos. En esa ocasión el riesgo de una derrota sólo pudo presentarse ante una improbable coalición opositora total.

Debido a su falta de experiencia en una competencia electoral abierta, para los cuadros tradicionalistas del **PRI** el impacto por las cifras alcanzadas fue muy grande; se comió el riesgo de que esos cuadros reaccionaran con los reflejos acostumbrados y en las elecciones siguientes se lanzaran a "ganar de todas, todas" a como diera lugar (mediante robo de urnas o la alteración de resultados, por ejemplo).

No obstante, estaba convencido de que el país requería cambios que le dieron paso a insertarse en la nueva relación internacional y, que al mismo tiempo, representaran una respuesta a la nueva realidad social mexicana. La única manera de intentar un proceso de reformas sin echarse al aparato en contra, era incorporarlo al interior del gobierno y obligarlo a ser parte de la transformación. La estrategia funcionó. Fue una táctica de doble pinza; en el área política, formé mi gabinete con políticos de diferentes grupos, de regiones geográficas y profesiones diversas; en el área económica, invité a un equipo cohesionado de excelentes profesionistas con ideas y proyectos afines y gran capacidad para la negociación política.

Generalmente se equivocaban quienes pensaban que en un gabinete había responsabilidades que eran políticas y otras que no lo eran. Después de todo, los secretarios eran los representantes del Presidente ante los intereses de los distintos sectores; para la Presidencia cada secretario representaba una auténtica línea de defensa ante los intereses creados, y por lo tanto cada uno debía afrontar cotidianamente una enorme tarea política. Sin embargo, había puestos que el aparato consideraba como políticos por excelencia; para ocuparlos designé personalidades que dieran seguridad a los sectores del partido más sorprendidos con el resultado de la elección. Esto explicó por ejemplo, los nombramientos iniciales realizados en la secretaría de Gobernación y en la de Agricultura y Recursos Hidráulicos; también que se haya promovido como líderes de las cámaras a Guillermo Jiménez Morales y Emilio M. González (quien siendo además el segundo en la dirección de la

CTM consolidaba el apoyo de esa área primordial). Esta estrategia permitió impulsar para la presidencia del PRI a Donaldo Colosio, con el objetivo de proceder a la reforma del Partido. Sólo así fue posible que el Partido reconociera, por primera vez, en más de 60 años, la derrota en una elección para gobernador (la de Baja California) sin que los duros impusieran sus métodos y sus condiciones.

Asimismo todos los precandidatos priistas que en 1987 tomaron parte en la contienda por la candidatura presidencial fueron invitados a incorporarse a mi gobierno en diferentes responsabilidades, incluso como miembros del gabinete.<sup>1</sup> Esto era indispensable para complementar la armonía necesaria para un PRI sacudido por el corolario de la elección.

Con un equipo tan heterogéneo, para construir consensos internos tuve que realizar una labor permanente de negociación al interior del mismo gobierno. En las reuniones de gabinete, en los acuerdos bilaterales en las giras de trabajo, en los encuentros con las clientelas del gobierno, el diálogo tenía que ser convincente; era necesario explicar las nuevas realidades y los cambios en el mundo, con la intención de fundamentar la necesidad inevitable de las reformas en México. Mi propuesta de transformaciones del sistema, hay que subrayarlo no apostaba a la ruptura sino al consenso: procuré sumar o neutralizar, excepto cuando los intereses en juego se oponían frontalmente a los cambios. Entonces actué decididamente para enfrentarlos.

La negociación política surtió efecto en la tarea de gobierno. Esto era especialmente necesario en México, donde para gobernar no bastaba la voluntad del Presidente: a lo largo de la intensa negociación había que dar muy buenas razones (ya veces algo más) para evitar que las resistencias dentro del aparato neutralizaran el proceso de reforma.

#### **El trato a mi antecesor**

Miguel de la Madrid fue mi jefe durante más de diez años. A lo largo de ese tiempo pude apreciar su capacidad, visión y temple. Durante esos años me invitó a colaborar en áreas donde siempre encontré la posibilidad de servir y de aprender. Además fue decisivo para abrirme el camino a la postulación del PRI a la presidencia de la República. Desde el inicio de mi gobierno expresé en público y en privado mi respeto hacia él. En lugar de señalar insuficiencias heredadas de su gestión, me apoyé en los muchos y trascendentes cambios que él realizó. Cuando fue necesario, atajé con firmeza las ofensivas de gente menor en su contra.<sup>2</sup>

Para seguir contando con su experiencia a favor del pueblo de México, lo invité a ser Director General del Fondo de Cultura Económica, la empresa editorial más importante de México y propiedad de la nación. Durante los seis años conté con su opinión diestra y leal. Tengo con él una gratitud permanente.

#### **Diálogo constante con las oposiciones: el PAN**

Como presidente de la República, procuré privilegiar el diálogo con las oposiciones como ejercicio de mi gobierno. Con esta intención conversé con los dirigentes y miembros de todos los partidos PAN, PRD, PT, PFCRN, PPS y PARM. Para ampliar los espacios de comunicación política, sostuve reuniones en privado con quienes de manera pública señalaban que no quería dialogar conmigo. Sólo durante mis Informes de Gobierno, rendidos ante el Congreso, decidí abstenerme de dialogar a través de un debate de tipo parlamentario, como algunos de los diputados de oposición pretendían (un debate ahí, por cierto, ni estaba autorizado por la Constitución ni lo permitía el reglamento interno del Congreso): Con más razones evité ese tipo de intercambio cuando algunos legisladores trataron de proponerlo mediante interpelaciones o gritos desde sus curules. No era parte del proceso democrático.<sup>3</sup>

Después de la elección presidencial de 1988, el día 27 de agosto me reuní en casa de un empresario con el ex candidato del PAN a la presidencia, Manuel Clouthier. Hablamos sobre la posibilidad de crear un nuevo código electoral; Clouthier me dijo que de otra forma aumentaría el tono de crítica al gobierno y al sistema. Fue una conversación emotiva, directa y franca. Guardo un recuerdo respetuoso de ese combativo líder de la oposición. Su propuesta de un nuevo Código se materializó en 1990.

Con el Partido Acción Nacional, la principal fuerza opositora en México, inicié un acercamiento al día

siguiente de asumir la presidencia de la República. Con Luis H. Alvarez, presidente de Acción Nacional entre 1990 y 1993, conversé en múltiples ocasiones, siempre de manera cordial. El 2 de diciembre de 1988, asistieron a Palacio Nacional los dirigentes del PAN para sentar las bases que llevarían a la primera reforma electoral de mi gobierno; en el Congreso había más de 100 diputados panistas, de modo que ese partido representaba un peso indispensable para cualquier enmienda constitucional. De las bases de respeto fijadas en esa reunión surgieron las condiciones que facilitaron vencer las resistencias internas para el reconocimiento a la victoria electoral del PAN en Baja California en 1989.

A partir de la elección de 1991 el PRI no necesitaba de la concurrencia de ningún otro partido para reformar la Constitución (lo cual exigía la votación de dos tercios de los diputados presentes).<sup>4</sup> Vivíamos un régimen presidencial con partido hegemónico. Sin embargo, en lugar de utilizar esa fuerza legislativa como en otras ocasiones, decidí privilegiar el diálogo y la negociación políticas para fortalecer el régimen de partidos en México.

Así, en una ocasión, ya iniciada la segunda mitad de mi gobierno, el presidente nacional del PAN, Luis H. Álvarez, llegó a la oficina de Los Pinos acompañado del entonces líder de la diputación panista, Diego Fernández de Cevallos. Venían a insistir en que ya era oportuno avanzar en la elaboración de un nuevo padrón electoral y de la nueva credencial para votar con fotografía. Los tiempos eran muy limitados: quedaban sólo 24 meses y mi temor era que se iniciaran esos trabajos pero que no se concluyeran para la celebración de las elecciones presidenciales. El retraso podía convertirse en un serio motivo para que se cuestionara la elección. Escuché sus argumentos y consulté a los expertos. Esa misma noche les comuniqué a los dos líderes panistas que tomaríamos el reto de organizar el nuevo padrón y la expedición de las credenciales pese a la complejidad técnica que implicaba: ¡se trataba de empadronar y fotocredencializar a 40 millones de electores en menos de dos años! No había precedente internacional para una empresa así; mas no era prioritario tener una elección presidencial sin litigios de fondo. Y lo logramos.

EL diálogo con el PAN continuó con su nuevo presidente. Carlos Castillo Peraza, que ocupó ese cargo de 1993 a 1995. Nuestras charlas siempre fueron directas y con resultados. Castillo Peraza comentó en una entrevista de diciembre de 1995, sobre la relación entre él y yo:

Fue dura y difícil pero correcta...; mentiría si dijera que no fue correcta y educada, y mentiría también si dijera que no hubo cordialidad, lo cual tampoco quiere decir que hayamos cedido en lo que nosotros consideramos que no debíamos ceder, ni que él hubiese hecho al PAN objeto de algún privilegio<sup>5</sup>

Por cierto, en esa misma entrevista Castillo Peraza desmintió, y con razón, que yo hubiera hablado de una "alianza estratégica" entre el gobierno y el PAN. Jamás dije algo semejante, aunque siempre reconocí que, a pesar de que el PAN era el adversario histórico del PRI, Acción Nacional aceptó dialogar y participar en reformas constitucionales trascendentes durante mi gobierno, como la educativa (artículo 3º), la de la relación con las iglesias (artículo 130), la de la privatización de la banca (artículo 28) y la del campo (artículo 27). Es verdad que el PRI, por sí solo pudo haber votado dichos cambios (excepto el de la Banca, promovido en 1990). Contaba con la mayoría requerida tanto en la Cámara de Diputados como en el Senado de la República. Sin embargo, mediante la negociación logramos que el PAN se sumara a las reformas constitucionales como también lo hizo el PRD en varias instancias. De esta manera, las reformas, parte de la base estructural de la modernización de México para el siglo XXI, emergieron con un amplio consenso.

El intercambio de opiniones y la construcción de consensos se acreditó en los hechos. De ahí que resulte comprensible y cierta la afirmación de Castillo Peraza:

Nunca se fracturó la posibilidad de hablar con el titular del Ejecutivo. El licenciado Salinas era capaz de entender un sí como era capaz de entender un no<sup>6</sup>

Conviene recordar que incluso durante la campaña presidencial de 1988, a pesar de lo áspero de los discursos de mis opositores no dudé en reunirme con ellos. Como mencioné antes, con Manuel Clouthier, candidato del PAN, me encontré en privado antes de la toma de posesión, y ya como presidente de la República, al coincidir en un acto público, no dudé en ir a estrechar su mano, lo que se registró en una fotografía que dio la vuelta al mundo. También estuve con un adversario tan formidable como el doctor

Salvador Nava (candidato a gobernar en San Luis Potosí) con quien siempre conservé la comunicación y el diálogo.

En buena medida, la posibilidad de establecer estos lazos radicó en el reconocimiento de las victorias conquistadas por las oposiciones -en particular las victorias del **PAN** en Baja California en 1989 y en Chihuahua en 1992.<sup>7</sup>

Con el gobernador interino de Guanajuato, Carlos Medina Plascencia, del PAN, mantuve el diálogo; siempre le di mi opinión y escuché sus severos cuestionamientos y también le respondí con hechos y de manera respetuosa. N 1999 Medina Plascencia declaró:

En septiembre de 1989 conocí a Carlos Salinas de Gortari como presidente de la República y yo como presidente municipal (de León); lo recibí con un desplegado en el que cuestionaba lo que nos había pasado en los últimos cinco sexenios, en los que los presidentes de la República se habían comprometido a ayudarnos a resolver el abastecimiento de agua. A ocho columnas le preguntaba ¿va usted a cumplir, señor Presidente? Así lo conocí... los regidores priístas del ayuntamiento se rasgaban las vestiduras y decían que era una falta de respeto al presidente de la República. Lo que pasa es que ante los propios ciudadanos teníamos que cuestionar para obtener respuesta y la respuesta fue que a fin de cuentas tuvimos el respaldo y el apoyo de la Federación para construir el acueducto de La Muralla, lo que hasta ahora nos ha permitido, con el crecimiento que tiene la población, ir dando agua suficiente a nuestra ciudad posteriormente se dan otros hechos con el apoyo al Programa de Vialidad y Transporte en León, que hasta la fecha es modelo en el país.

El dirigente panista concluyó:

Salinas, en lugar de asumir una actitud despectiva, represiva o autoritaria conmigo por aquella posición, dio respuesta con hechos al problema.<sup>8</sup>

### **Diálogo con las oposiciones: el PRD**

Fue muy difícil establecer comunicación directa con el PRD, ya que en ese partido había una división entre los que buscaban el diálogo con el gobierno y los que seguían una línea de resistencia contra mi administración. Desde el inicio declararon que el gobierno era ilegítimo, ocuparon las curules que obtuvieron en la elección que criticaban y se opusieron sistemáticamente y como línea a la mayoría de las reformas. Sin embargo, la fractura por el diálogo se hizo clara en 1992, cuando se creó la llamada "Corriente por la Reforma Democrática" (CRD), Se escribió que esta corriente "surgió con la idea de contrarrestar al interior del PRD la línea de confrontación con el gobierno... y en oposición a la línea intransigente que prevalecía en ese partido".<sup>9</sup> Cuando en 1991 Porfirio Muñoz Ledo decidió contender por la gubernatura de Guanajuato me llamó por teléfono y me pidió una reunión. Accedí a ella. Dialogamos, en privado en la residencia oficial de Los Pinos, Poco después Muñoz Ledo fue severamente atacado por miembros de su partido que tuvieron noticia de esa reunión. Algunos perredistas también agredieron a Muñoz Ledo cuando éste votó en el Senado a favor de la enmienda constitucional al artículo 3º

Las dificultades para el diálogo eran reconocidas dentro del propio PRD. En abril de 1991 tres destacados militantes de ese partido anunciaron su separación del PRD. Se trataba de Pablo Pascual Moncayo, Adolfo Sánchez Rebolledo y José Woldenberg. El motivo de su separación fue entre otros, que "las directrices centrales del partido seguían siendo aquellas que apostaban a un desplome del sistema, al acorralamiento de las fuerzas oficiales, a la formación de un movimiento que no reconoce el derecho de los otros y que pretende aparecer como el único capaz de representar los intereses del pueblo". Concluyeron con el señalamiento del que el PRD subestimaba la dificultad de las elecciones federales que se celebrarían en pocos meses.

Las encuestas mostraron que la actitud de permanente rechazo al diálogo del **PRD** así como sus divisiones internas, afectaban sensiblemente la presencia de ese partido en el ánimo de los electores. A muchos, el **PRD** les parecía una opción que sólo buscaba la confrontación. Años después, a finales de 1996, al obtener sonados triunfos en las elecciones del Estado de México, el secretario general del PRD, Jesús Ortega, declaró:

En procesos electorales anteriores se perdieron muchos distritos debido a constantes enfrentamientos en el partido y la falta de unidad... Le da confianza a la población... una línea política más propositiva y de rechazo a la violencia, (lo cual) queda de manifiesto con la decisión de no realizar acciones de protesta que perjudiquen a terceros.

Armando Quintero, dirigente del PRD en el DF, agregó:

Una de las posiciones que más daño han hecho al partido fue asociarnos con todas y cada una de las movilizaciones [de protesta] que hay en el Distrito Federal, lo cual lastima el derecho de otros ciudadanos y deteriora la imagen del propio partido.<sup>10</sup>

Esta actitud, que varios de los propios perredistas habrían de reconocer como dañina para su partido, tuvo consecuencias incluso en diversos estados de la República. EL 18 de octubre de 1990, en una gira de trabajo por San Pedro de las Colonias, en La Laguna –la región donde dos años antes sufrí agresiones de algunos simpatizantes de Cárdenas- miembros del PRD pidieron entrevistarse conmigo: respondí que estaba dispuesto a reunirme con ellos. Sin embargo, desde la Ciudad de México les prohibieron acudir; finalmente conversé con una pequeña comisión de perredistas. Éste fue un ejemplo de la falta de disposición que sectores de ese partido generaron en su intento de evitar un diálogo público.<sup>11</sup> Pero fueron los perredistas quienes hicieron correr la versión de que yo practiqué, una política selectiva y que me negué a dialogar con el PRD. La verdad fue otra. Durante la campaña electoral de 1988 tendí puentes con el entonces Frente Democrático Nacional. A mediados de ese año, por ejemplo, conversé con Heberto Castillo en la casa de Donaldo Colosio. Además, a lo largo de ese año algunos de mis colaboradores conversaron regularmente con miembros del Frente.

Durante mi mandato insistí, tanto en privado como en público, en mi disposición para dialogar con ellos. NO fue fácil, pues la propuesta del PRD se oponía al programa de reformas de mi administración y, además, en el discurso los perredistas privilegiaban la confrontación. Basta recordar que en 1989, en Querétaro, Cárdenas habló de la posibilidad de un golpe de Estado y propuso la renuncia del gobierno.

No obstante, el diálogo con el **PRD** fue mucho más de lo que se le ha informado a la opinión pública, para probarlo bastaría esta lista de dirigentes del **PRD** con los que sostuve diálogos como presidente de la República: Cuauhtémoc Cárdenas Solórzano; Porfirio Muñoz Ledo; Amalia García; Ricardo Pascoe; Ifigenia Martínez; Leonel Godoy y decenas de presidentes municipales de ese partido.

Durante el sexenio a mi cargo tuve relación directa y franca con muchos funcionarios electos de extracción perredista. Como ya dije, dialogué con decenas de presidentes municipales durante mis giras de trabajo y fui recibido por ellos con cordialidad y respeto. En particular, recuerdo la visita a Juchitán, Oaxaca en marzo de 1990. El acto se realizó en la plaza pública, con la presencia de alrededor de 3,000 juchitecos, entre las que destacaban las mujeres con sus blusas y faldas multicolores. El alcalde del lugar Héctor Sánchez López, más tarde senador de la República por el PRD, expresó sus críticas a la política general del gobierno y acto seguido planteó las necesidades de su municipio "en el marco del respeto mutuo entre un ayuntamiento con plena autonomía y el presidente de los Estados Unidos Mexicanos". Al final del acto, después de comprometer obras que se convertirían en realidades, caminé entre los juchitecos; el presidente municipal y yo conversamos animadamente en una banca en la plaza pública.

Me reuní en varias ocasiones con Porfirio Muñoz Ledo; entonces Presidente del PRD. Lo recibí, como ya narré más arriba, en la residencia oficial de Los Pinos; también me encontré con él en las recepciones de la Cumbre Iberoamericana en Guadalajara en 1991; concurrió a la comida en Los Pinos con los participantes en la firma de los Acuerdos de Paz de El Salvador; cuando me trasladé a Mérida, Yucatán, a recibir a Su Santidad el Papa, Muñoz Ledo viajó conmigo en el avión presidencial. La última conversación que sostuve con él tuvo lugar en noviembre de 1994, en casa de mi hermana Adriana. Aquella plática, por cierto, fue bastante larga y como siempre con Porfirio, creativa y llena de ideas

Un hecho posterior ilustra de manera elocuente la importancia de aquellos diálogos: a finales de 1997, cuando Porfirio Muñoz Ledo era el líder de la fracción opositora más grande en la Cámara de Diputados, y

llegó a presidirla, afirmó para ilustrar tiempos de relaciones de respeto y negociación con el Congreso: "avanzamos más con Salinas".<sup>12</sup>

Algunos funcionarios de mi administración celebraron innumerables encuentros con dirigentes y miembros del PRD, en particular con Cuauhtémoc Cárdenas. Entre 1989 y 1992 el secretario de Gobernación, Gutiérrez Barrios, se reunió en promedio una vez cada quince días con Cuauhtémoc Cárdenas. Durante 1993 el nuevo secretario de Gobernación, Patrocinio González Garrido, también se reunió con el hijo del general. En enero de ese año, González Garrido me informó de un hecho singular: durante una de esas reuniones Cárdenas le había comentado que los 100 millones de viejos pesos que se recibían al mes ya no eran suficientes y pedía incrementarlos a 150. Fueron autorizados. Durante 1994, el siguiente secretario de Gobernación, Carpizo, se reunió en más de 20 ocasiones con Cárdenas.

### **Agravios contra militantes del PRD. Otras imputaciones**

Se pretendió incluso llegar al extremo de afirmar que había una actitud persecutoria de mi gobierno hacia el PRD. Esta supuesta indisposición, se decía, se reflejaba en el número de militantes del partido que fallecieron durante mi mandato y que, según los propios perredistas, fue por razones políticas. Como se señaló en la parte referente a los derechos humanos, la CNDH precisó que el número de perredistas que habían fallecido, relacionado con actividades políticas, no correspondía con lo que señalaba el PRD y mucho menos que hubiera una línea del gobierno contra ese partido. Más del 90% de los casos fueron resueltos conforme a derecho.

En mayo de 1989 ocurrió un incendio que destruyó el salón de sesiones y otras áreas del edificio de la Cámara de Diputados. En ese entonces, miembros del PRI señalaron que la responsabilidad del incendio era del PRD; según ellos, el Partido de la Revolución Democrática intentaba desestabilizar al sistema. Tomé esa acusación como una fantasía. Más tarde, las investigaciones señalaron que el incendio se debió a una falla en las instalaciones eléctricas. Varios años después, un sector del PRD lanzó una versión descabellada de aquel siniestro: la prensa nacional reportó que, al calor de la campaña electoral de 1997, el dirigente nacional del PRD acusaba "al ex presidente Carlos Salinas de Gortari de ser el autor intelectual del incendio ocurrido en la Cámara de Diputados la madrugada de 5 de mayo de 1989, para así destruir los documentos de las elecciones de 1988".<sup>13</sup> Sin lugar a dudas en los dos partidos, **PRD** y **PRI**, había *nomenklatura*; la evidencia demostró que las afirmaciones de ambas eran falsas.<sup>14</sup>

### **Las reuniones con Cuauhtémoc Cárdenas**

Antes de ser candidato a la presidencia, tuve una relación cordial con el ingeniero Cuauhtémoc Cárdenas. Siendo Cárdenas gobernador de Michoacán y poco antes de su separación del PRI asistí a uno de sus informes de gobierno con la representación del entonces presidente Miguel de la Madrid. En el texto de su informe se refirió a mí con expresiones de elogio. Más tarde caminamos juntos por las calles de Morelia, la capital del estado. Aún conservo la olla de cobre que me obsequió en aquella ocasión, así como los dibujos que me regaló durante una de sus visitas a mi despacho, cuando yo era Secretario de Programación y Presupuesto. Sin embargo, en la campaña presidencial de 1988 y durante toda mi gestión, sus expresiones hacia mí siempre exhibieron una gran hostilidad. En cambio, mis palabras hacia él siempre fueron respetuosas. Como sea, en privado conservamos un tono de entendimiento.

Como presidente de la República lo invité a encontrarnos en numerosas ocasiones; en todas ellas le comuniqué mi disposición de entrevistarme con él en público o en privado. Casi siempre se negó. Sin embargo, en dos ocasiones conversamos largo y tendido, durante un par de cenas que realizamos en casa de Manuel Aguilera. La primera, como lo relaté anteriormente, tuvo lugar poco después de la elección, a mediados de julio de 1988.

La segunda reunión que tuve con Cárdenas fue muy cordial. Se llevó a cabo unos días antes de la elección presidencial de agosto de 1994. Fue una entrevista privada. Contra lo que algunos quisieran suponer, no hablamos de ningún tema o entendimiento que pudieran surgir reproches de los perredistas enemigos del diálogo. Durante la cena comentamos que en caso de alcanzar el triunfo un candidato de la oposición, el Presidente de la República tendría la gran responsabilidad de mantener la concordia entre los distintos

factores de poder y las instituciones, para que la transición fuera institucional. Yo estaba consciente de ello y preparado para esa eventualidad, aunque los sondeos indicaban que era muy poco probable. Le dije que mi gobierno había trabajado intensamente para celebrar una elección ejemplar y limpia y que podía tener la seguridad de que si él ganaba le entregaría la presidencia; lo mismo haría, afirmé, si el candidato del PAN, Diego Fernández de Cevallos resultaba el triunfador: No obstante, le expresé, las encuestas daban como favorito al candidato del PRI, Ernesto Zedillo Ponce de León.

Al final de la cena, Cárdenas me hizo un comentario que habría de resultar premonitorio. Me dijo que en caso de que él resultara victorioso, seguramente me trataría mejor que como me iban a tratar los propios priistas. Cárdenas no ganó y los hechos posteriores confirmaron su aseveración: actitudes desde el gobierno y grupos del priísmo se dedicaron a denostarme.

Mientras fui presidente de la República, la casa de Cárdenas en la Ciudad de México y sus posesiones en el resto del país fueron respetadas, y aun durante algún tiempo su residencia en la capital fue objeto de protección por parte de las autoridades del Distrito Federal. En cambio cuando, después de cuatro años de ausencia, regresé temporalmente a México en junio de 1999, la delegada del PRD en Coyoacán Laura Itzel Castillo, declaró que yo no era persona grata ni gozaría de las más elementales garantías constitucionales en esa demarcación donde mi familia había vivido durante cuarenta años, En esa ocasión, la agresión de que fue objeto mi casa y mi automóvil por parte de militantes y dirigentes del PRD rubricó la actitud del gobierno perredista hacia un ciudadano al que consideraba su opositor.<sup>15</sup>

Durante mi mandato, las moradas y la familia del ingeniero Cárdenas, y él lo sabe, fueron respetadas. Cumplí mi obligación legal con la viuda de General Cárdenas al otorgarle, sin falta, los apoyos y recursos que los acuerdos presidenciales correspondientes le otorgaban en su calidad de viuda de un ex presidente.

Como todos los partidos en el país con registro, el PRD recibió fondos financieros de mi gobierno. tanto los que mandaba la ley como algunos otros dispuestos desde la Secretaría de Gobernación y el Departamento del Distrito Federal. La entrega de recursos por parte del DDF no se me informó directamente, pero me la corroboró un personaje respetado y muy cercano a Cárdenas en septiembre de 1999, cuando me visitó en Londres en compañía de su hijo.

Cuauhtémoc Cárdenas no fue mi enemigo Fue mi adversario, eso sí, pero no mi adversario permanente, En realidad los enemigos del liberalismo social eran -y son- miembros de la *nomenklatura* La prueba de que Cárdenas no fue mi adversario permanente puede hallarse en un hecho elocuente en 1999, cuando se desató un debate entre Cárdenas y Porfirio Muñoz Ledo, le envié al primero un mensaje a propósito de la polémica que había provocado la entrevista que habíamos sostenido once años atrás. Envié ese mensaje a través de un amigo común que visitó a Cárdenas la mañana del 20 de abril de ese año Le hacía saber a Cuauhtémoc que no era mi intención que la noticia de nuestro segundo encuentro en agosto de 1994 se utilizara contra él; de mi parte y en ese momento, no había ninguna confirmación pública de ese encuentro, (En aquella segunda reunión, por cierto, no había cuentas electorales que aclarar; lo que Cárdenas me propuso fue que considerara una serie de acciones en caso de que él ganara la Presidencia). Según nuestro amigo común, Cárdenas agradeció mi discreción, sobre todo por el momento político que se vivía.

### **Del consenso con los partidos al consenso con la sociedad**

La construcción de consensos tuvo su mayor expresión al interior del Congreso. No sólo en las iniciativas electorales sino también en las económicas y sociales.<sup>16</sup> También requirió profundizar el uso de los medios masivos de comunicación para lograr que la explicación de las reformas llegara a públicos más amplios.

Un aspecto indispensable para construir la credibilidad gubernamental estaba en verificar el cumplimiento de los compromisos asumidos con la población. Esto era particularmente importante respecto de las giras que realizaba al interior del país todos los jueves y viernes, y en las cuales tomaba compromisos específicos en cada comunidad o con grupos sociales diversos. La mayoría implicaron la realización de obras precisas. Asistí a más de cuatro mil actos en los que entré en contacto directo con más de dos millones de personas. Durante esos encuentros comprometí casi nueve mil acciones detalladas.<sup>17</sup> Casi la mitad fueron

sobre obras vinculadas con el programa de Solidaridad. Los estados con más compromisos fueron Oaxaca, Michoacán, Estado de México, Coahuila, Veracruz y Chiapas.<sup>18</sup> Establecí una pequeña oficina dentro de la presidencia para verificar el cumplimiento de esos ofrecimientos: era indispensable cumplir la palabra empeñada. Cada uno de ellos fue registrado y se verificó su cumplimiento: fue superior al 94%.<sup>19</sup>

Al mismo tiempo estaba muy atento a las cartas que me dirigían hombres y mujeres del país. Era una comunicación directa con el Presidente de la República y había que atenderlas y responderlas. Procuré cumplir con esmero ambas responsabilidades. Recibí un total de 629,266 cartas durante mi presidencia. Nueve de cada diez cartas eran colectivas, por lo que el número de ciudadanos que me escribió llegó a casi tres millones.<sup>20</sup> Abundaban las cartas del Distrito Federal, Estado de México, Veracruz y Oaxaca, pero también en términos relativos a su población destacaron las de Campeche, Tabasco, Yucatán, Nayarit y Baja California Sur. Las recibí por correo (la mayoría) y también me las entregaron durante mis giras y audiencias (46% del total). Para atender las peticiones se turnaron oficios a las dependencias responsables: casi medio millón de oficios fueron enviados y copia de ellos a cada uno de los peticionarios. La mayor parte fueron sobre temas educativos y del campo. Verificamos que existieran oficios de respuesta a cada demanda.<sup>21</sup> Para cumplir con esta obligación esencial conté con el trabajo comprometido y eficaz de Olga Elena Peña y su pequeño pero eficiente y motivado equipo de trabajo.

Josefina Mac Gregor, autora e historiadora de la UNAM, trabajó el archivo que contenía estas cartas. Publicó un texto analítico y emotivo, *México de su puño y letra El sentir de un pueblo en las cartas al Presidente*.<sup>22</sup> En esa obra se puede constatar que había cartas desesperadas por la situación de una madre angustiada por la beca de su hijo; también opinión, sugerencia o consejo; juicios sobre el gobernante; felicitaciones "por la atención que nos da a todo el pueblo mexicano"; otras "para pedirte que el precio del maíz se nos pague en efectivo", y en muchas se manifestaban expresiones de aprecio y reconocimiento. Varias de ellas las guardo con respeto y emoción. Mostraban sobre todo la confianza de los ciudadanos para comunicarse directamente con el Presidente de la República. Esperaban respuesta; siempre la tuvieron. Fue una parte esencial de la cercanía entre el Presidente y el pueblo de México y sin duda del proceso democrático.

### **La información, indispensable para construir el consenso social**

Al principio de la administración que tuve el honor de presidir nos dimos cuenta de que las decisiones no se comunicaban de manera adecuada. Los aspectos centrales no pasaban de los consensos con las fuerzas políticas a los consensos con la población en general. Por eso diseñamos un programa completo de difusión a través de mensajes integrales en los medios masivos de comunicación.

Este programa partía de una consideración central: para poder comunicar era necesario transmitir hechos reales. Así lanzamos el complemento indispensable de cualquier programa de gobierno: divulgar con veracidad y eficacia la que se hace, como una parte consustancial del principio de rendición de cuentas.

Nos propusimos que todos los esfuerzos de comunicación confluyeran en tres conceptos básicos: la confianza, la esperanza, y el orgullo. La confianza era indispensable en la tarea de crear condiciones favorables para la recuperación económica y el bienestar de los mexicanos; la esperanza se fundaba en la idea de que el esfuerzo desplegado, y en el que cada uno ponía su parte, desembocaría en un mejor futuro para todos; el orgullo era tan imprescindible para mantener el ánimo social como para estimular al equipo de trabajo: servir al país era un orgullo; ser mexicano era un orgullo; debíamos estar orgullosos de nuestra historia. Podíamos trabajar unidos para construir un México mejor.

Desde la presidencia de la República utilizamos un concepto rector:

"Unidos para progresar". Insistimos en que la unión podía permitirnos llegar más lejos, en el propósito superior de mejorar el nivel de vida de los mexicanos.

Se promovieron los programas de manera institucional. Fuimos especialmente cuidadosos con la difusión del programa Solidaridad: en las campañas promocionales nunca apareció la imagen del presidente de la República. Conviene hacer esta precisión pues, como parte de la inducción del ánimo social impulsada

desde 1995, se divulgó que las campañas institucionales del programa de gobierno fueron un medio para crear una imagen de falsa prosperidad o, peor aún, para vincular programas específicos con la imagen del presidente de la República. No hubo publicidad personal. Sí hubo, en cambio, una verdadera campaña institucional a través de los medios masivos de comunicación para difundir la obra de gobierno y, sobre todo, para sumar esfuerzos en la sociedad.

Sería fácil imaginar lo que la oposición, principalmente el PRD, habría reclamado en el caso de que hubiera yo aparecido en los promocionales de Solidaridad. Mi gobierno, además de evitar la promoción de la imagen presidencial, no erogó ni un centavo en pago de campañas, pues se recurrió al sistema de pagos compensados en la radio y la televisión, pactado muchos años antes, que le daba acceso al 12.5% del tiempo al aire. Cada campaña se probaba en grupos de enfoque antes de lanzarse. Con rigor profesional y objetividad se evaluaban su capacidad de penetración, su comprensión y su retención. Una vez lanzadas las campañas, se medían de nueva cuenta sus efectos para hacer los ajustes que pudieran mejorar su eficacia. Yo participé personalmente en la revisión de los programas, conocí su evaluación y alenté a los realizadores. Isaac Chertorivski, aportó desinteresadamente su, talento, su disposición y su enorme capacidad para coordinar estos trabajos.

Se realizaron campañas para difundir Solidaridad y fortalecer el consenso social sobre el programa; también respecto de la reforma educativa; la negociación del TLC; el control natal; vacunación de niños; la reforma electoral y la credencial con foto para votar; la introducción de los nuevos pesos; el sistema de Ahorro para Retiro (SAR); los seis informes presidenciales; las fuerzas armadas; y al final del gobierno, sobre lo hecho y las obras.

Lograr la comunicación con toda la ciudadanía era muy difícil. No bastaban los discursos públicos o los debates entre partidos, complicadas de seguir por la población. Era indispensable que las decisiones más importantes se conocieran ampliamente. Una manera de resolverlo fue comunicar de manera sencilla los temas más importantes. Y hacerlo masiva e intensamente. Así transmitimos los puntos básicos y elevamos la aprobación de nuestras decisiones.

En el mundo moderno, todos los equipos políticos otorgan una importancia central a la comunicación. Tony Blair, el popular y también innovador primer ministro británico, ha sido considerado como el mandatario "más preocupado por los medios que jamás ha tenido el Reino Unido"<sup>23</sup>

Años después, en 1997, el líder de la mayoría en la Asamblea Legislativa del DF, un perredista, comentó que la administración de Cárdenas tenía errores: "Falta -dijo- mayor cohesión institucional y una mucho mejor política de comunicación social: hay que cacarear el huevo".<sup>24</sup>

A finales de 1998, el comentarista Enrique Quintana señaló, después de un choque frontal entre el Congreso y el Ejecutivo sobre la política económica.

no necesariamente un programa económico aparentemente impopular hace perder las elecciones o es rechazado por el Congreso. La prueba es Brasil... En México, el grueso de la gente piensa que la desaceleración de la economía por la que atravesamos no es producto de circunstancias externas sino una muestra del fracaso de las políticas de este gobierno. En la medida que los problemas de percepción y de entendimiento impiden la comunicación eficaz de las propuestas y señales, las mejores políticas comienzan a perder eficacia.

### **Una nueva relación con los medios de comunicación**

La relación del poder en México con los medios de comunicación siempre fue motivo de debate entre los analistas políticos. Por su lado, los partidos de oposición y organizaciones de la sociedad civil criticaron tradicionalmente la parcialidad en los enfoques periodísticos y la iniquidad en la asignación de espacios en favor del gobierno. La crítica incluyó desde las prácticas de sobornos a los operadores de los medios hasta las relaciones de dependencia construidas durante décadas sobre las empresas periodísticas y de comunicación. Esto dio lugar a una "cultura de la colusión" como la llamó William Orme Jr, un académico y activista de los derechos de los periodistas en el mundo.<sup>26</sup>

Todo ello levantó obstáculos adicionales al avance democrático. Como lo repitieron quienes venían luchando por cambiar ese modo de relación entre medios y el poder público en México, el empeño de esos luchadores y lo que mi gobierno promovió en el mismo sentido, no generó simpatías sino animadversarios por parte de un poderoso bloque de intereses que enlazaba a los patronazgos político-burocráticos con sus clientelas tradicionales en los medios. Sin embargo, al menos en algo fue posible avanzar para corregir, paso a paso, algunas de las prácticas inadecuadas en las relaciones con los medios.

Un sector crítico surgido desde hacía años en los espacios académicos y en los propios medios realizó una serie de estudios y planteamientos propositivos tendientes a corregir de fondo esta situación. Entre ellos destacó Raúl Trejo.<sup>27</sup> Tal vez un balance de los avances esté en la reflexión hecha por el director ejecutivo del Comité para proteger a Periodistas, con sede en los Estados Unidos. Orme escribió:

Cuando el presidente Salinas terminó su mandato en 1994, mucho había cambiado. El presidente ordenó a su gabinete que terminara los pagos directos para los reporteros y urgió a los gobiernos estatales a hacer lo mismo (la práctica continuó, especialmente a nivel local, pero al menos quedó proscrita oficialmente). También canceló el monopolio del Estado sobre el papel para imprimir periódicos, sobre la oposición cerrada de los editores que estaban acostumbrados a precios subsidiados. Al privatizar la televisora del Estado, facilitó la competencia por primera vez al sector de noticias de Televisa, que ejercía un casi monopolio en las noticias. A diferencia de sus antecesores, de manera destacada Salinas evitó utilizar el enorme poder de la presidencia para impedir el surgimiento de periódicos nuevos e independientes en la Ciudad de México y Guadalajara.

### **Del diálogo y la formación de consensos a la reforma electoral de 1993**

En enero de 1993 designé a Patrocinio González Blanco Garrido, gobernador de Chiapas con licencia, como secretario de Gobernación. Bajo su coordinación, se procedió al diálogo para la nueva reforma exigida por el PAN. Dos temas dominaron el proceso de reformas electorales llevado a cabo en ese año: la integración del Congreso y el control de las finanzas partidarias. Se ha señalado que "ambas modificaciones hicieron de la reforma un proceso legislativo digno de subrayarse".<sup>29</sup>

Poco antes, en noviembre de 1992, durante mi cuarto Informe de Gobierno había convocado a avanzar en el proceso de reforma electoral. Anticipé temas que eran de la mayor importancia. Por ello señalé:

Si los partidos políticos consideran que es necesario adecuar la legislación electoral, adelante. Mientras construyen sus consensos, propongo que avancemos en tres aspectos fundamentales de la reforma política: hacer transparente el origen del financiamiento a los partidos; poner topes a los costos de las campañas electorales, y trabajar en tomo a los medios de comunicación ya los procedimientos que garanticen avances en la imparcialidad de los procesos electorales.<sup>30</sup>

A mediados de junio de 1993, el PAN y el PRD emitieron una declaración conjunta donde plasmaron sus demandas; en particular, exigían la apertura del Senado a la representación proporcional; fortalecer el IFE; Tribunal Electoral autónomo; revisar los requisitos para ser Presidente de la República (en lo que hacía a la nacionalidad de los padres del titular del Ejecutivo); equidad en los medios masivos de comunicación; padrón electoral confiable; regulación del sistema financiero de los partidos; simplificación del proceso de votación y finalmente dos cuestiones: candidaturas comunes y coaliciones. Woldenberg y sus coautores escribieron:

Todo el listado, salvo los dos últimos puntos, recibió una respuesta positiva por parte del gobierno y del PRI.<sup>31</sup>

**El PRI** y el **PAN** alcanzaron el consenso. Sólo el **PRD** se deslindó de su contenido. Woldenberg, Becerra y Salazar concluyeron sobre este proceso:

El debate intentó ser incluyente y participativo en todas sus fases, pero en la recta final el proyecto de reformas no fue avalado por todos, sólo el PAN y el PRI fueron juntos en las modificaciones....La de 1993 sería la última reforma bilateral, impulsada mediante una negociación del PRI y del PAN.<sup>32</sup>

Fue una reforma profunda, pues modificó ocho artículos constitucionales y 170 disposiciones del COFIPE. De manera particular, al abrir el Senado a la primera minoría se evitó la sobrerrepresentación del algún partido (en la elección de 1988 el PRI obtuvo 50.7% de la votación y 93% de las curules en el Senado). En la Cámara de Diputados se estableció que ningún partido podría tener un número de curules suficiente para realizar reformas constitucionales por sí solo. La calificación de la elección sería ahora por un órgano jurisdiccional y desapareció la autocalificación que los legisladores hacían de su propia elección. En materia de financiamiento, por primera vez se establecieron en la Constitución las obligaciones de transparentar el manejo de sus finanzas (hasta 1993 la legislación era omisa en este aspecto y no existía disposición alguna sobre financiamiento privado). Quedó prohibido el financiamiento de extranjeros. Woldenberg y sus coautores consignaron:

Estas disposiciones fueron pioneras para hacer transparente el dinero involucrado en la política y para crear un marco de control a los ingresos y gastos de los partidos. Por primera vez en nuestra historia se diseñó una cierta fiscalización a los recursos financieros de los partidos.<sup>33</sup>

En materia de acceso a medios de comunicación, antes de 1993 no existía ninguna normatividad en esta materia. Ni en lo relativo a la compra de tiempo y publicidad ni en el comportamiento de los propios medios respecto a las campañas electorales. Con la reforma se introdujeron por primera vez disposiciones específicas para abrir los medios de comunicación a los partidos de oposición.

En la organización del proceso electoral, se fortaleció la presencia y control de los ciudadanos en las casillas y se estableció la doble insaculación de aquellos que serían funcionarios de casilla el día de la elección: ya no podrían ser personas seleccionadas por el partido en el poder para controlar la jornada electoral. También se fortaleció la auditoría del padrón por parte de los ciudadanos.

La legislación introdujo por primera vez las encuestas de salida de casilla y los conteos rápidos. Esto iba a contribuir de manera decisiva en la elección presidencial de 1994 para la credibilidad de los resultados oficiales emitidos por el IFE. Se estableció también en el IFE un sistema de información para disponer de resultados preliminares, PREP. Si la reforma de 1989 dio transparencia al cómputo de los votos, con la de 1993 se le dio velocidad.

Tal vez uno de los balances más significativos de este proceso de negociación política fue que a pesar de que el **PRI** contaba con mayoría suficiente en el Congreso para votar por sí solo las reformas, hubo un intenso proceso de diálogo. Y ese diálogo y negociación se reflejaron de manera precisa en las reformas legislativas. No se impuso una mayoría. Es más, cuando se tuvo esa ventaja a partir de 1991, el diálogo en realidad se extendió. Confirmamos que el Congreso era la vía para resolver las diferencias políticas y construir consensos entre partidos. Ya no fue la coalición gobernante la que impuso sus decisiones. Con este proceso, los partidos políticos se validaron como los protagonistas insustituibles de la negociación sobre cuestiones nacionales fundamentales.<sup>34</sup> Teníamos que confirmar que la vía era la electoral, que no estaba cerrada y que se abriría más si los partidos lo consideraban necesario.

### **La reforma electoral de 1994 y la elección de agosto**

El levantamiento de Chiapas en enero de 1994 puso en duda la validez de las instituciones para dirimir las diferencias ideológicas o políticas. También, sus proclamas iniciales negaron la transformación electoral que se había construido hasta entonces. Parecía que las vías legales y pacíficas se habían cerrado y que la única opción para hacerse oír era la vía armada. No fue el caso para los indígenas de Chiapas, como se documentó antes. Tampoco para la arena política, como lo acreditaba el proceso de reformas electorales y alternancia en el poder que empezaba a vivir la nación. Sin embargo, ese levantamiento también demostró que habían aspectos que no funcionaron -como se aceptó en los primeros días del conflicto- y otros que tenían que modificarse. Había que confirmar que la construcción de consensos con la sociedad política y con la sociedad civil eran el camino para llegar a la elección presidencial de 1994. Eso sería un medio adicional para contrarrestar los efectos de los acontecimientos que tuvieron lugar en el país a partir de enero de ese año.

La designación de Jorge Carpizo como Secretario de Gobernación, en enero de 1994, ofreció un puente

confiable a todos los partidos políticos. Era bien conocida la independencia política de Carpizo, tanto del PRI como de los demás partidos. Ése fue un mensaje de confianza para propiciar los cambios electorales que consolidaron los que ya estaban en funcionamiento.

En el transcurso de 1994, en la prensa nacional y en la internacional se habló del peligro de que se desatara violencia durante la jornada electoral. Grupos de la sociedad civil también advertían sobre un posible "choque de trenes" entre la oposición y el PRI, en caso de que no hubiera resultados confiables derivados de conteos oportunos. Se llegó a especular, incluso, sobre la probabilidad de que la elección no se calificara a tiempo y de que los cuestionamientos obligaran a determinar un interinato, mientras se organizaba un nuevo proceso electoral. Nada de esto ocurrió: la elección fue pacífica, altamente concurrida y con un saldo creíble y reconocido dentro y fuera del país.

Al mismo tiempo, la elección presentaba enormes problemas de coordinación; había que cumplir con el compromiso de expedir una credencial con fotografía y tenerlas listas de votantes fotocredencializados con suficiente anticipación para que los partidos pudieran verificarlas.

### **Las "conversaciones de Barcelona" vencen la oposición de la nomenklatura. El control ciudadano de las elecciones**

Cuando en enero de 1994 los acontecimientos en Chiapas amenazaban con crear condiciones adversas a la verificación de la elección presidencial y, por consiguiente, con trasladar la agenda política a la selva chiapaneca, le pedí al secretario de Gobernación, Jorge Carpizo, que invitara a intercambiar ideas a los dirigentes de los tres partidos políticos nacionales con mayor fuerza electoral. A esas pláticas se les conoció como las "Conversaciones de Barcelona", por haberse llevado a cabo en una oficina privada del secretario de Gobernación ubicada en el número 32 de la calle Barcelona, en la Ciudad de México.<sup>35</sup>

La base para la reforma electoral de 1994 fue el Acuerdo Nacional por la Paz, la Justicia y la Democracia, suscrito el 27 de enero de 1994 por los tres principales candidatos a la presidencia de la República: Donald Colosio del PRI, Diego Fernández de Cevallos del PAN y Cuauhtémoc Cárdenas del PRD. Por primera vez el PRD y Cárdenas se sumaron a un acuerdo político. Fue una muestra de responsabilidad política y compromiso con la vía legal y electoral que contribuyó de manera muy importante a fortalecer este acuerdo. Además, fue emitido en respuesta a una convocatoria de diversas organizaciones de la sociedad civil, y permitió que el debate sobre la democracia y el proceso electoral no se estacionara en la selva de Chiapas. José Woldenberg ha escrito con certeza que "esos acuerdos sin duda fueron acicateados por el levantamiento armado de Chiapas; pero vale la pena subrayar que el propio levantamiento pudo ser contenido gracias, entre otras cosas, a la oferta que contenía el pacto del 27 de enero".<sup>36</sup>

Ante las presiones para endurecer el sistema frente al levantamiento armado, optamos por profundizar el diálogo político y se adoptó el consenso como método. Así trabajó el grupo en Barcelona. Encabezado por Carpizo, participaron por el PRI José Francisco Ruiz Massieu, Fernando Ortiz Arana, Ignacio Pichardo Pagaza, entre otros. Por el PAN Carlos Castillo Peraza y por el PRD Porfirio Muñoz Ledo. fueron protagonistas y actores para la construcción del consenso y su puesta en práctica.

Jorge Carpizo, el responsable de conducir estos diálogos y culminar la reforma, ha escrito que al principio se decidió trabajar en cuatro temas: funcionarios responsables de la elección; auditoría externa y otras formas de verificación del padrón electoral y de la credencial con fotografía; mayor acceso de partidos y candidatos a los medios masivos de comunicación, y acciones del gobierno federal para garantizar mejores condiciones de equidad en la competencia electoral. Para el 8 de marzo de 1994 las partes llegaron a consensos adicionales que hicieron necesario reformar la Constitución, sobre todo para colocar la responsabilidad de organizar las elecciones en manos de ciudadanos. Esto constituyó un hecho histórico en México.

Carpizo escribió:

La ciudadanización fue un cambio mayor y de los más importantes de toda la reforma electoral federal de 1994... puede considerarse que éste es el cambio más significativo que México haya conocido desde

la década de los cuarenta, cuando se creó la primera Comisión Electoral de ámbito federal.<sup>37</sup>

Como resultado de esas negociaciones se convocó a un período extraordinario de sesiones del Congreso y se reformó el artículo 41: en su nueva redacción se consignó que las elecciones se realizarían a través del IFE como órgano público y autónomo. Se subrayó su carácter "independiente". Su importancia resalta si se recuerda que el artículo 41 estaba en la Constitución dentro del cuerpo de artículos agrupados bajo el capítulo "De la Soberanía Nacional y de la Forma de Gobierno".

Además, se contempló a nivel constitucional que los responsables de la organización electoral serían ciudadanos elegidos por el Congreso de la Unión. Así, ...se estableció que los órganos colegiados del Instituto Federal Electoral, todos los niveles, también quedarían conformados por la figura de los "consejeros ciudadanos". Este factor; "ciudadanizador"... constituyó uno de los principales mecanismos en favor de la con- fianza.<sup>38</sup>

Publicada la reforma constitucional, en abril de 1994 se aprobaron las reformas al Código electoral que habíamos creado en 1990. Fueron las únicas reformas aprobadas por los tres grandes partidos en México: PRI, PAN y PRD. El acuerdo político entre los partidos fue un factor decisivo para construir un sistema electoral que permitiera que la confianza en el resultado de las elecciones no dependiera de que el PRI fuera derrotado.<sup>39</sup>

Los cambios consolidaron la equidad y la confianza en las elecciones: los partidos perdieron derecho a voto dentro del IFE, lo que significó un cambio definitivo respecto a la elección presidencial anterior, cuando el PRI dominaba totalmente los órganos electorales. Aunque el secretario de Gobernación permaneció en el IFE (a petición de los partidos de oposición, como se verá más adelante), los votos de los seis consejeros ciudadanos eran mayoritarios dentro del órgano superior de mando del IFE, conformado por once miembros. Esos consejeros ya no eran nombrados por el Presidente de la República. Woldenberg, Becerra y Salazar destacaron la importancia de la reforma:

La intervención presidencial en esos nombramientos quedaba desterrada....el centro de gravedad de las decisiones en los órganos directivos del IFE pasó a manos de una nueva figura, los "consejeros ciudadanos" ...electos por votación calificada de las dos terceras partes de los miembros de la Cámara de Diputados, a propuesta de los distintos grupos parlamentarios. Las seguridades comenzaron con el nombramiento de los nuevos consejeros ciudadanos, en todos los niveles, siguieron con la masiva participación de miles de mexicanos como funcionarios de casilla, de representantes de partidos y de los observadores electorales. Era un amplio contexto, institucional y humano, a favor de la confianza.<sup>40</sup>

También se extendió la participación de los observadores nacionales en la "preparación y desarrollo del proceso electoral así como de los que se lleven a cabo el día de la jornada electoral", Por primera vez, se aceptaron visitantes extranjeros, pero sin las responsabilidades de los observadores nacionales. Esto tuvo un buen efecto en la credibilidad y confianza.

Estas reformas legales fueron acompañadas de acciones y decisiones que se tomaron para consolidar la transparencia del proceso electoral. Se removieron funcionarios electorales impugnados por los partidos de oposición. Se abrió a los partidos la base de datos e imágenes del Registro Federal de Electores. Se procedió a una auditoría mayúscula en el Padrón Electoral (el PRD fue el único partido que se abstuvo de participar). Se entregaron mensualmente las listas nominales de los electores a los partidos. Se nombró un fiscal especial en la PGR para investigar las denuncias electorales. Se foliaron las boletas para evitar su manejo fraudulento. Se utilizó tinta indeleble certificada por el Instituto Politécnico Nacional. Se introdujo un nuevo diseño de las casillas electorales para que nadie pudiera ver al ciudadano en el momento de emitir su voto. Se invitó a la ONU para que evaluara el sistema electoral y para asesorar a los observadores nacionales.

De manera especial, se aumentaron los tiempos en televisión y radio a todos los partidos políticos y se transmitieron en directo y en vivo los actos de cierre de campaña de los candidatos del PRI, PAN y PRD. Como gran innovación, se dio por primera vez en la historia del país un debate en televisión entre los candidatos a la presidencia de la República. La otra innovación fue la credencial para votar con fotografía, resultado de una iniciativa del PAN, aprobada en 1991.

### **Se vencieron las resistencias para mantener el control de las elecciones dentro del aparato**

La reforma electoral de 1994 provocó un enojo mayúsculo en la *nomenklatura*, pues terminó de arrebatarnos uno de sus dominios más caros: el control de los procesos electorales. Durante la mayor parte del siglo XX, las elecciones se habían manejado desde un organismo oficial; por añadidura, en ese organismo el gobierno y el **PRI** tenían mayoría y, por lo tanto, la certeza de que sus decisiones se imponían. A lo largo de varias décadas esta fórmula fue empleada para configurar un tendencioso beneficio electoral.

Sin duda, la presión social y de los partidos fue fundamental; destacó la fuerza de la candidatura de Colosio y su participación en el acuerdo de enero, pues impidieron que los grupos duros dentro del PRI impusieran suficientes obstáculos como para frenar la ciudadanización del órgano electoral. Por mi parte, desde la presidencia y con el apoyo y conducción del secretario de Gobernación Jorge Carpizo, consolidé un frente a favor del cambio en materia electoral. Como lo he dicho más arriba, esos grupos presionaban y pugnaban por un endurecimiento del gobierno a partir del levantamiento en Chiapas. La respuesta a favor de la paz y el diálogo, así como el acuerdo en pro de la reforma electoral, modificaron sustancialmente las circunstancias políticas. De esta manera fue posible dar un paso esencial a favor de la democracia y de la sociedad civil, aunque las presiones y reclamos continuaron hasta el final del año.<sup>41</sup>

El acuerdo de enero de 1994 nos comprometía a que el diálogo fuera el medio para alcanzar consensos, sin pretender unanimidad. Se asentó que cualquier reforma sustantiva sería convenida con antelación y no votada por el **PRI** de manera unilateral en el Congreso. La reforma electoral que derivó de ese acuerdo fue crucial para arribar a una elección pacífica y creíble en 1994. Al darse una reforma por consenso se envió un mensaje claro y sin ambigüedades a los distintos grupos y actores políticos y sociales: la solución a los problemas nacionales tendrían como fondo unas elecciones tranquilas y legales. Esto disminuyó la tensión política y desalentó a los grupos violentos. Además, lo que se pactó en las conversaciones se cumplió en el Congreso. Acatar lo concertado produjo fortaleza. De otra manera, dirigentes y negociadores de la oposición hubieran tenido que explicar por qué habían adquirido compromisos que no se reflejaban en la legislación. Lo que se leyó entre líneas fue que las reformas dentro del **PRI** confirmaban su disposición a cambiar ya competir de manera abierta y transparente.

Cuando Jorge Carpizo y yo dialogamos sobre la ciudadanización del proceso electoral convinimos en un aspecto: dejábamos atrás más de medio siglo de control gobierno-partido sobre las elecciones; se había logrado terminar con un monopolio que no garantizaba la transparencia electoral. Con la ciudadanización del IFE confirmamos con hechos nuestra voluntad de reforma política y nuestra convicción en el trabajo de la sociedad civil.

Propuse personalmente que en esa elección el secretario de Gobernación dejara de participar en el proceso electoral. Cuando Jorge Carpizo llevó esta propuesta al diálogo de Barcelona, los representantes de los tres partidos políticos (incluido Porfirio Muñoz Ledo del PRD), contestaron: "De acuerdo, pero durante la elección de 1994 requerimos que participe el secretario de Gobernación, pues nadie objeta la personalidad del secretario".<sup>42</sup> La decisión era más que razonable: hubiera sido muy difícil a esas alturas en medio de un proceso tan complicado decidir quién debía encabezar el Instituto Federal Electoral.

De esta manera se instrumentó en 1994 el paso decisivo que permitió, por primera vez en la historia de México, que los ciudadanos controlaran a través de un órgano independiente la ejecución de las elecciones. Éste era el requisito indispensable para garantizar imparcialidad y certeza. Recuérdese que la medida suprimió la intervención del presidente de la República en la designación de los consejeros ciudadanos.<sup>43</sup>

### **Un evento singular en abril**

A mediados de abril, en medio de la tragedia que significó la muerte de Donaldo Colosio y del agobio que representaba la incertidumbre económica, el secretario de Gobernación, Jorge Carpizo, me visitó en mi oficina. De manera respetuosa pero firme Carpizo me hizo saber que no estaba dispuesto a realizar las tareas que solían encomendarse a esa Secretaría durante una elección, especialmente la presidencial. Me pidió que lo sustituyera pues él deseaba mantener su honestidad y su apartidismo. Entendí a qué se refería: para los

tradicionalistas, en particular dentro del aparato de gobierno y del PRI, la Secretaría de Gobernación siempre tuvo la tarea de conducir a la victoria del PRI en la elección presidencial. Las nuevas realidades de México y del mundo, así como las reformas realizadas por mi administración, demandaban una transparencia sin precedente para la elección de 1994. Le respondí a Carpizo que rechazaba su renuncia, pues estaba decidido a entregarle la Presidencia a quien llegara como triunfador en una contienda limpia. Le cambió la expresión y aceptó seguir adelante en la Secretaría. Me sentí tranquilo: Carpizo tenía un prestigio impecable y era la persona indicada para coordinar los trabajos de la cercana elección.

A los pocos días Carpizo anunció públicamente su renuncia, presionado por el PRD. Mas la reacción pública para que permaneciera en el cargo fue tan poderosa que se vio obligado a retirarla. Su permanencia, esta vez, estaba avalada por un manifiesto respaldo social. Sin embargo, el sentimiento de riesgo en ese momento era tan grande, que el viernes en que Carpizo anunció su renuncia salieron del país más de mil millones de dólares.

### **Hacia la normalidad democrática**

El representante de Cuauhtémoc Cárdenas en la elección de 1988, Jorge Alcocer, escribió de las llamadas "Conversaciones de Barcelona" y de la reforma político-electoral que tuvo lugar entre enero y julio de 1994:

...surgieron las bases que permitieron que los comicios federales de agosto de ese año pasaran a la historia no sólo como los más competidos, sino también como los que menores impugnaciones y querrelas postelectorales suscitaron... Los tres partidos de mayor influencia electoral y parlamentaria (PRI, PAN y PRD) convinieron prácticamente todos los pasos a seguir, los cambios legales a realizar y la integración de los órganos de autoridad encargados del desarrollo del proceso electoral. Ello se tradujo en que, también por vez primera... las reformas constitucionales y reglamentarias en el Congreso de la Unión contaran con la aprobación de las fracciones parlamentarias de los tres partidos mayoritarios y de otros más... Esto nos colocó muy cerca de la normalidad democrática a que aspira la mayoría de los mexicanos.<sup>44</sup>

Los diálogos y negociaciones no fueron siempre tranquilos. La rispidez apareció con frecuencia. Pero los actores siempre encontraron más puntos de acuerdo que de discrepancia. Sólo hubo un personaje que provocó irritación y hasta ira, incluso a los miembros de su propio partido, el PRD. En el trabajo referido, Jorge Carpizo señaló que "Samuel del Villar actuaba con cerrazón y sinrazón... con pésima fe... con doloso propósito".<sup>45</sup>

### **La ONU reconoció la reforma política realizada entre 1989 y 1994**

En 1994 culminó el proceso de reforma electoral con un desenlace fundador: la organización de las elecciones se transfirió a los ciudadanos. Se confirmó con hechos la voluntad de mi gobierno para impulsar la reforma política. Quienes afirmaban lo contrario sólo pretendían mantener la vieja práctica de inventar fantasmas y después golpearlos. Desde aquel 1994 se dieron pasos definitivos para retirar al gobierno y a los tradicionalistas del control de la organización electoral.

Un aval objetivo provino de la ONU. En julio de 1994 y a solicitud de mi gobierno, ese organismo envió una misión para que visitara el país durante la elección presidencial. A raíz de esa visita, se obtuvo un "análisis detallado del régimen electoral mexicano con particular énfasis en su grado de transparencia".<sup>46</sup>

En su informe la ONU señaló:

Puede afirmarse que México ha vivido en una permanente reforma en materia electoral desde el año de 1989 hasta la fecha, en lo que bien puede considerarse como un caso especial en el mundo del derecho comparado, no sólo por la prolijidad en las reformas llevadas a cabo sino sobre todo por la calidad y profundidad de las mismas. Además debe significarse que la mayor parte de las reformas ha sido objeto de negociación y discusión, si bien con distinta suerte según los casos, con las propias fuerzas políticas, lo cual las hace gozar de un mayor grado de legitimación.<sup>47</sup>

El informe de la misión de la ONU confirmó que glásnost en México se inició al mismo tiempo que la perestroika.

### **Una elección bajo control de los ciudadanos**

Para 1990, después de la experiencia adquirida por el esfuerzo de varios gobiernos en materia de reforma electoral, habíamos creado el Instituto Federal Electoral (IFE).<sup>48</sup> En 1994, en esta nueva institución el PRI y el gobierno ya no tuvieron mayoría; tampoco ninguno de los demás partidos políticos. Para la elección presidencial de 1994 el control y la mayoría del IFE los tuvieron los ciudadanos. Este avance fue reconocido incluso por quienes siempre ejercieron la crítica contra mi gobierno. Lorenzo Meyer, por ejemplo, escribió:

Se aceptó lo que por años el gobierno y su partido habían insistido en que era aberrante e imposible: dejar la dirección del IFE en manos no tanto del presidente de su Consejo General -el secretario de Gobernación- y de los cuatro consejeros del Poder Legislativo (dos del PRI y dos de la oposición), sino de un grupo de seis "consejeros ciudadanos", personalidades sin militancia partidista, con prestigio y designados por la Cámara de Diputados a propuesta de los partidos. Fue un gran avance.<sup>49</sup>

Un largo camino se había recorrido en pocos años; baste recordar que durante la elección presidencial de 1988, en el órgano electoral "un solo partido (el PRI) tenía más votos que el resto de los representantes partidistas y estatales juntos".<sup>50</sup>

La misión de la ONU resaltó, sobre todo, la "ciudadanización de los órganos directivos encargados del control del proceso electoral":

Todo ello ha conllevado a que se pase de una situación de pleno poder de los partidos políticos en los órganos encargados de la organización de los procesos electorales, a una ciudadanización de dichos órganos, fundamentalmente en los niveles directivos encargados de organizar la elección de los ciudadanos.<sup>51</sup>

La ONU reconoció también que en la elección de 1994 "el Instituto Federal Electoral se configuró como un organismo técnico, de carácter autónomo, encargado de la totalidad de los aspectos administrativos del proceso electoral".<sup>52</sup>

### **El papel de las encuestas previas a la elección**

Los resultados finales fueron muy cercanos a los reportados por casi todas las encuestas sobre preferencias electorales publicadas antes de la elección. No fue sencillo promoverlas, pues ahí también privaba la feria de las desconfianzas. Sin embargo, a lo largo de aquel año los sondeos apuntaban ya el saldo final. Esos sondeos permitieron que el resultado de la elección tuviera mayor credibilidad. Durante todo el año las encuestas colocaron al **PRI** en primer lugar. A partir del debate televisado entre candidatos presidenciales los sondeos señalaron que el candidato del PAN, Diego Fernández de Cevallos, se había colocado en primer lugar. Es cierto también que la diferencia a favor del **PRI** se cerró unas semanas antes de la votación, aun cuando los partidos políticos más fuertes cuentan con una base de electores muy sólida (el llamado voto firme o núcleo duro).

Las encuestas confirmaban que el PRI por lo general arrancaba con diferencias a su favor que después iba perdiendo; en consecuencia, las campañas largas parecían actuar en beneficio de la oposición. Esas mismas evaluaciones mostraron que la difusión amplia de los cierres de campaña de los candidatos dio una delantera adicional a la oposición; pero, sobre todo, que el gran giro o *swing* electoral se dio a partir del debate televisado entre los tres principales candidatos a la presidencia.<sup>53</sup>

### **Por primera vez, debates en televisión entre los candidatos presidenciales**

La apertura de los medios masivos de comunicación a los diferentes candidatos presidenciales tuvo su mayor expresión durante el debate celebrado en mayo de 1994 entre los candidatos de los tres principales partidos políticos. Fue un acto sin precedente y se considera que tuvo una influencia decisiva en el resultado

de la elección.

El formato se diseñó sin favorecer a ninguno de los contendientes; éstos pudieron expresar sus opiniones y críticas con toda libertad, ante un auditorio enorme; todos los candidatos presentaron facetas de su personalidad que el electorado no conocía. El efecto del debate casi le dio el triunfo a la oposición, puesto que las evaluaciones levantadas apenas terminado el acto señalaban que Diego Fernández de Cevallos había causado un gran impacto; le seguía el candidato del PRI y en un lejano tercer lugar el del PRD. Fernández de Cevallos, además de aparecer como el candidato más vigoroso, detuvo su camioneta, al salir del programa, se quitó el saco e inició un diálogo abierto y directo con los simpatizantes que aguardaban con entusiasmo su salida. La televisión cubrió en vivo ese momento y los mexicanos vieron a un candidato cercano.

Resultó el programa más visto en la historia de la televisión mexicana (40 millones de espectadores).<sup>54</sup> Si la elección se hubiera realizado en esos días, posiblemente el PRI hubiera salido derrotado. A partir de 1994 los debates por televisión llegaron para quedarse en la competencia electoral mexicana.

### **Más equidad en la difusión a través de medios masivos**

La falta de un acceso equitativo de los medios de comunicación había provocado el constante reclamo de los partidos políticos de oposición. Las reformas electorales de los setenta y los ochenta establecieron tiempos gratuitos en los medios electrónicos, lo que convirtió a la legislación mexicana en una de las más generosas del mundo. La protesta de los partidos se centraba en la cantidad de tiempo concedido a ellos, comparado con el que se le concedía el **PRI** así como en el tratamiento otorgado a las distintas campañas electorales en los noticieros. Se avanzó en 1994 con la ayuda de un mecanismo singular; instrumentado en el Instituto Federal Electoral: el propio IFE practicaba monitoreos periódicos para reconocer como se distribuían realmente el espacio entre todos los partidos y verificar que clase de cobertura se les daba en los programas informativos. A partir de eso presionó a las grandes cadenas televisivas y de radio para que regresaran al equilibrio en sus transmisiones. Se reconoció que además de la presión de los partidos y de la sociedad civil hubo "una preocupación del gobierno por que este no fuera tema de obstrucción del acuerdo político... para una competencia más equitativa de los partidos en los medios".

Sí, se avanzó. Pero hay que reconocer que no suficientemente, sobre todo al principio de la campaña presidencial de 1994. Durante mi campaña para la elección de 1988 fue evidente que los noticieros en general no cubrían las giras y los actos de los candidatos de oposición: esto se revirtió en contra mía, pues muchos electores se indignaron ante ese trato privilegiado que a todas luces resultaba injusto. Al inicio de la campaña de 1994 pareció repetirse la misma situación. Pero la presión social de diversas ONG, la intensa labor del secretario Carpizo y mi insistencia personal con los dueños de las televisoras y los conductores de los noticieros permitieron un trato más nivelado. El IFE convino con la Cámara Nacional de la Industria de la Radio y la Televisión difundir 116 mensajes radiofónicos diarios adicionales a cada partido de acuerdo a su fuerza electoral. Alianza Cívica, una de las organizaciones no gubernamentales más críticas, reconoció que al final de la elección de 1994 el tiempo en medios masivos alcanzó un nuevo balance:

Favoreció en abril al candidato del **PRI** en una proporción de 46 a 1... (en junio) se dio la tendencia a reducir la importancia del candidato del PAN... y durante la octava y última semana de monitoreo la televisión mostró un patrón de cobertura inusitado, otorgando más tiempo, en la muestra de noticieros, al PRD... En el caso de la radio, el **PRD** también fue el partido con más cobertura en la última semana.<sup>56</sup>

También Woldenberg y sus colegas encontraron que "los partidos no presentaron quejas puesto que todos los medios dieron pie a aclaraciones de sus candidatos en los casos que así lo consideraron necesario"<sup>57</sup> Sobre todo, "no se registraron intromisiones en la vida privada de los partidos", Se logró así un adelanto sustantivo en este aspecto central para una contienda más justa.

### **El financiamiento de los partidos**

Durante 1992 y 1993 se exploraron diversas vías para financiar al PRI fuera del gobierno. Se buscaron mecanismos que por una parte terminaran con la vieja imagen de un PRI subvencionado con los recursos

públicos, y, por la otra, permitieran formas de financiamiento propias de las democracias más desarrolladas. Algunas opciones se toparon con sus consecuentes impugnaciones, y de inmediato se estipularon limitaciones legales a contribuciones de particulares.

En 1994 los avances fueron importantes aunque la equidad no lo fue. Woldenberg, Becerra y Salazar reconocieron:

Por primera vez en la historia electoral se pudo tener información de la magnitud de las erogaciones y del dinero involucrado en la lucha política. Si bien esta incipiente revisión tuvo un alcance limitado, sin duda se trató de todo un salto cualitativo pues quedó al descubierto una información hasta entonces desconocida.

Una vez concluido el proceso electoral, una comisión de consejeros ciudadanos revisó los informes financieros que le entregaron los partidos. Una de las conclusiones fue que los topes de financiamiento establecidos para las campañas resultaron muy altos (922 millones de pesos, 300 millones de dólares, era el máximo que un partido podía erogar). El órgano electoral responsable de auditar los gastos de campaña resolvió en 1995 que estos gastos se habían ajustado a derecho. Sin embargo, el propio candidato del PRI reconoció lo inequitativo de las aportaciones al partido.

### **Bienvenidos los observadores electorales**

Nunca en la historia de la legislación electoral federal mexicana se tuvo en cuenta la figura del ciudadano observador. El cambio esencial consistió en otorgarles existencia legal, lo que constituyó un paso hacia el reconocimiento de la sociedad civil en el terreno electoral. Esta reforma ocurrió en 1993, aunque todavía con muchas restricciones. Como antes se señaló, en 1994 la legislación fue modificada de manera sustancial, con el propósito de que los observadores nacionales pudieran tomar parte en la elección presidencial. También se decidió aceptar la observación de visitantes extranjeros, siempre y cuando no se violara la norma constitucional que reservaba a los mexicanos el derecho de participar en la política interna de la Nación. Estas medidas contribuyeron a desterrar la idea de que se preparaba "un gran fraude" para las elecciones de 1994.

En su Informe sobre el proceso electoral de 1994, la ONU destacó la presencia de los observadores nacionales: se estableció, afirmó, "la posibilidad de observación a la totalidad de los actos de preparación y desarrollo del proceso electoral, y no exclusivamente a los actos de la jornada electoral".

La participación de casi 82,000 observadores mexicanos y 777 extranjeros contribuyó de manera fundamental a darle credibilidad al proceso electoral. En las familias donde los jóvenes fungieron como observadores, después de la elección se comentaba la tranquilidad y el orden con que se había desarrollado la jornada: el "yo lo vi" fue tan importante como el anuncio oficial de los resultados. La observación electoral contribuyó a fortalecer la credibilidad en el proceso, la educación cívica y la participación de la sociedad civil.

### **Un padrón electoral con fiable**

Durante décadas el padrón había levantado suspicacias y denuncias entre partidos y electores. El asunto era tan grave que algunos candidatos de oposición, a manera de humorística protesta, llegaron a organizar actos de proselitismo en panteones, auditorios y bibliotecas, pues alegaban que en las listas había desde fallecidos hasta nombres como Flaubert, Mozart o Beethoven. Durante muchos años se especuló que el Registro Federal de Electores contenía información relativa a las preferencias políticas de los ciudadanos, por lo que se murmuraba que a través de ese Registro podía darse de baja del gobierno a quienes tuviesen simpatías electorales con la oposición.

Nunca se probó que esto fuera cierto, pero todos los rumores alimentaban la feria de las desconfianzas. En 1988 el padrón tuvo apenas 500/0 de consistencia.<sup>60</sup> Para 1991 se elevó considerablemente y llegó a 88%.

Para que no quedara ni sombra de duda sobre su limpieza, al final se empleó un procedimiento que hoy podía parecer jocosos, si no fuera porque su propósito era darle credibilidad total a la organización del proceso

electoral. José Woldenberg lo relató de la siguiente manera:

Quedaba una duda: el padrón y las listas nominales pueden estar bien, pero el manejo de las mismas puede estar mal. De ahí que se ideara una fórmula muy barroca pero que ilustra el tipo de candados establecidos para la elección de 1994. En el pasado, unas eran las listas nominales que manejaban los presidentes de casilla y otras eran las que se les entregaban a los partidos, o por lo menos eso decían los partidos. ¿Qué fue lo que sucedió ahora? Se acordó que se enviaran a cada una de las entidades federativas 12 tantos iguales de las listas nominales, para que fueran rifadas entre los partidos, de tal suerte que cada partido tuviese sus cajas con sus listas nominales; las que sobraran de esas rifas serían las que manejaría la autoridad electoral. Si eso no fuera suficiente, se determinó que una semana después de la rifa, los representantes de los partidos irían a los consejos distritales, tomarían al azar algunas de las hojas de las listas nominales y las leerían en voz alta para ver si coincidían con sus listas y con las del resto de los partidos. Después de eso, enviarían esas hojas para hacer otra vez una compulsión de las listas nominales originales contra la información del almacén del Registro Federal de Electores.<sup>61</sup>

De ese tamaño eran los recelos. Fue necesario, responder a todas las objeciones posibles para que ninguna se convirtiera en materia de denuncias o reclamos posteriores. Era indispensable garantizar que el nuevo presidente de la República asumiera el cargo luego de una elección sin impugnaciones.<sup>62</sup> Para despejar dudas, el padrón que se utilizó en la elección de 1994 fue sometido a ocho auditorías de empresas independientes. De esta forma se confirmó que la confiabilidad del padrón llegó al 97%, muy alta según estándares internacionales. Por primera vez los partidos políticos participaron en la construcción, seguimiento y análisis, día a día, del Padrón.<sup>63</sup>

#### **Credencial con fotografía para votar**

La credencial con la foto fue un elemento adicional para la confianza en la elección y para impedir intentos de fraude. Además, se convirtió en un estímulo extraordinario para alentar a los ciudadanos a acudir a las urnas el día de la elección. Se constituyó en un instrumento de identificación que se volvió indispensable para la vida cotidiana.

Para valorar en su justa dimensión lo que representó este esfuerzo institucional, basta citar que la experiencia internacional en la materia reportaba que el mayor número de fotocredencializados en un país durante un año ascendía a 8 millones: Francia y Tailandia. En México, en menos de dos años, se produjeron y se entregaron credenciales a un número cinco veces mayor: Fue un logro del que legítimamente pudieron estar orgullosos los mexicanos.

#### **Nueva fórmula de integración del Congreso**

Los cambios en las fórmulas de integración de las cámaras representaron una mejoría notable en relación con las reformas electorales anteriores. El presidente del Instituto Federal Electoral, José Woldenberg, ha señalado:

Si a las elecciones federales de 1994 hubiésemos ido con la fórmula de integración de la Cámara de Diputados que estuvo vigente antes de la introducción de los llamados "diputados de partido" (1963), el **PRI** hubiese obtenido, con aproximadamente el 50% de los votos válidos, el 91.3% de los diputados (274 de 300). Si, por el contrario, la fórmula vigente hubiese sido la de la reforma política de 1977 y que estuvo vigente durante los comicios de 1979, 1983 y 1985, con exactamente la misma votación hubiese obtenido el 68.5% de los diputados (274 de 400); no obstante, con la fórmula hasta hace unas semanas vigente, obtuvo el 60% de los mismos (300 de 500).<sup>64</sup>

Además el Senado de la República contó, por primera vez, con una elevada presencia de legisladores de oposición, gracias al nuevo sistema de la primera minoría.

### **Por fin, resultados el mismo día de la elección**

Fue en la elección presidencial de 1994 cuando aparecieron por primera vez, de manera generalizada, términos que eran prácticamente desconocidos para los electores mexicanos: conteo rápido y encuestas de salida (*exit poll*). Se ha escrito que estos elementos "adquieren en 1994 un papel de auténtica importancia en la opinión pública y se asientan como un factor imprescindible para futuros comicios".<sup>65</sup> Era indispensable evitar que se repitiera el problema de la elección de 1988, cuando la ausencia de resultados el día de la votación (en una contienda especialmente competida) alimentó la suspicacia y la especulación.

En 1994 tuvo lugar un hecho inédito: la misma noche de la elección los mexicanos supieron quién era el triunfador y conocieron porcentajes muy cercanos a los definitivos. El anuncio se hizo a las 22:15 horas y no provino de la autoridad. Como sucedía en todos los países democráticos, las llamadas "encuestas a la salida de casillas" fueron hechas por empresas especializadas y difundidas a través de los medios masivos de comunicación. También se recurrió al método de "conteo rápido": once fueron realizados por diversas agrupaciones sociales y dados a conocer ampliamente.<sup>66</sup>

Los medios electrónicos difundieron el resultado de su conteo rápido (700 casillas) y de las *exit poll* encargada por la Cámara de la Radio y la Televisión (CIRT). Arrojan 50% para Zedillo, 27% para Diego Fernández de Cevallos y 16% para Cárdenas. Las otras encuestas confirmaron esta tendencia. El IFE presentó los resultados del PREP a las 2:40 de la mañana, con el 15% de las casillas y confirmaban la misma tendencia. Por primera vez en la historia los ciudadanos tuvieron resultado la noche de la elección y confirmación oficial a las pocas horas. A las 4:30 de la madrugada del 22 de agosto todos los integrantes del IFE otorgaron una larga ovación a Jorge Carpizo cuando levantó la sesión, luego de felicitar al pueblo de México por su elevada participación.

Por eso Woldenberg y sus colegas concluyeron

Estas medidas de confianza cayeron en cascada, una tras otra, reforzándose mutuamente y creando un clima muy diferente al de 1988 y aun al de 1991. Medidas que antes parecían imposibles, que aguardaban tras una enorme reticencia del gobierno, de su partido o de algunas de las oposiciones, fueron puestas en la ley o se materializaron sobre la marcha luego de enero y marzo de 1994.<sup>67</sup>

La prensa internacional calificaba los comicios como "la prueba más grande" y serían los "más importantes" de la era moderna de México.<sup>68</sup>

### **La elección de agosto de 1994, la más concurrida de la historia: votó el 78% del padrón**

Precedida de todos estos cambios y reformas, la elección presidencial se celebró el domingo 21 de agosto de 1994. Resultó pacífica, ordenada y considerablemente participativa. Además, los ciudadanos acudieron a votar con total libertad y privacidad.<sup>69</sup>

Votaron 35.6 millones de ciudadanos, con lo que la participación alcanzó el 78% de los electores registrados: todo un récord en México y también a escala internacional, pues en nuestro país votar no era una obligación sancionada por la ley. Fueron motivados por la campaña de promoción del IFE, el estímulo de las nuevas credenciales con fotografía y el debate y difusión en los medios masivos de comunicación. Sin embargo, estoy convencido de que la presencia masiva y el número excepcional en las urnas obedeció a un sentimiento de responsabilidad de los mexicanos con la nación. Con su presencia quisieron enviar el mensaje de que las diferencias en el país tenían que dirimirse en las urnas y no con las armas. La confianza construida alrededor de la organización del proceso electoral les confirmó que su voto contaba y sería contado.

Esta afluencia ciudadana de proporciones históricas convirtió a la elección en una auténtica fiesta cívica. Las imágenes de ese día eran de largas filas de ciudadanos que aguardaban su turno para votar, y miles de familias dispuestas a cumplir su obligación y señalar el destino del país. Niños en los hombros de sus padres atestiguaban la confianza en un proceso pacífico. Millones de mexicanos salieron a las calles a manifestarse por la paz y el cambio legal.

Se instalaron 96.000 casillas donde trabajaron 800,000 ciudadanos, entre propietarios y suplentes; éstos cumplieron su responsabilidad con tal rigor que el porcentaje de votos anulados (2.9%) ha sido uno de los más bajos.

De acuerdo al cómputo oficial, el candidato del PRI, Ernesto Zedillo, alcanzó el 50.14% de la votación; el candidato del PAN, Diego Fernández de Cevallos, obtuvo el 26.65%, porcentaje que representó un récord en la historia electoral de su partido; las preferencias para Cuauhtémoc Cárdenas, del PRD, lo ubicaron en el tercer sitio, con el 17.09% del total.<sup>70</sup>

El PRI triunfó en todas las senadurías (64) y en 277 distritos electorales de los 300 en el país. El PAN ganó 18 y el PRD 5. En la Asamblea del DF el PRI ganó 38 distritos y el PAN 2. Las asignaciones por la vía proporcional fortalecieron la pluralidad de los órganos legislativos.

El resultado fue aceptado sin impugnaciones. Fernández de Cevallos destacó la inequidad del proceso, sobre todo en los medios pero aceptó el veredicto del Tribunal y la calificación final. Sólo Cárdenas lo rechazó ya los pocos días llamó a Zedillo usurpador. La población y los observadores validaron el proceso y sus resultados. También recibió reconocimiento internacional. La ONU concluyó en su estudio sobre la elección de 1994:

La ciudadanización operada en el Consejo General del IFE, y el re- fuerzo de competencias de los Consejos Locales y Distritales constituye, junto con la credencialización de los electores, la característica más significativa de la nueva era electoral que se ha iniciado recientemente.<sup>71</sup>

La imparcialidad, transparencia y profesionalismo con el que se efectuaron los comicios permitieron que el nuevo gobierno llegara con una legitimidad sin precedente en el México moderno: Carlos Castillo Peraza, el dirigente nacional del PAN, partido de oposición más fuerte en el país, escribió:

El nuevo presidente accedió al cargo con menos objeciones desde don Francisco I. Madero.<sup>72</sup>

Un analista independiente agregó: "Las elecciones del 21 de agosto de 1994 fueron las más competidas y limpias de nuestra historia"<sup>73</sup>

Frente a los comentarios que se esparcieron de que fue el temor a los sucesos que habían ocurrido ese año lo que definió el resultado de la elección, un análisis cuidadoso confirmó que la explicación estaba en aspectos más trascendentes:

Contrariamente a lo que suele aducirse en el sentido de que fue el voto de miedo ante la inestabilidad política lo que llevó a la gente a votar por el PRI, en realidad sucedió exactamente lo contrario: los que optaron por el **PRI** manifestaron esperanzas de mejorar su situación, sistemáticamente declaraban votar por el mismo partido y consideraban que el **PRI** es la mejor opción (según datos de la *exit poll* de la CIRT y los de De la Peña); por ende, no es el factor miedo lo que explica su preferencia. ..Indudablemente, el **PRI** apareció como un símbolo creíble de estabilidad y de experiencia para gobernar.<sup>74</sup>

Woldenberg, Becerra y Salazar concluyeron:

Los cambios electorales de 1994 supieron y pudieron responder a un escenario ominoso, desafiante, que anunciaba a la violencia como la posibilidad de nuestro futuro político. No ocurrió así, en gran parte, por esa minuciosa y amplia operación reformadora: es un mérito especial... A nadie conviene olvidarlo.<sup>75</sup>

### **Mi responsabilidad ante la elección: como gobernante y como priísta**

Siempre consideré que mi responsabilidad en el proceso estaba en lograr una elección imparcial y ejemplar: como presidente de la República procuré cumplir con ese deber con todos los mexicanos. De acuerdo al relato anterior, creo haberlo hecho.

Como miembro de un partido, el PRI, también tenía un compromiso válido: apoyarlo con medios legítimos. En 1991 el panorama de cambios y sus resultados así como giras de trabajo y de cercanías con la gente que llevé a cabo de manera intensiva habían ejercido un efecto positivo en el saldo electoral a favor del PRI: el partido ganó el 64% de las diputaciones. En 1994 hubo que reforzar la presencia presidencial a lo largo del país, sobre todo por la secuela del debate en televisión entre candidatos, que claramente favoreció al del PAN, Diego Fernández de Cevallos.

A mediados de mayo analizamos las encuestas levantadas durante y después del debate. Al no haber logrado Zedillo la victoria en el debate, fue necesario salir en apoyo de su campaña y del PRI. Pocos días después del debate, desde las oficinas de campaña del PRI le solicitaron a mi asesor en materia de comunicación en medios masivos, Isaac Chertorivski, que auxiliara al partido para poder relanzar la campaña de Zedillo. Durante un fin de semana, Chertorivski desarrolló una nueva estrategia: hacer patente que Zedillo sabía cómo hacer tres cosas claves. el fomento de la organización popular a través de Solidaridad; la descentralización educativa y el apoyo a las empresas para la generación de empleos.

Chertorivski me llamó y comentó que para ayudar a la campaña era necesario que el candidato se "apropiara" de lo que había realizado mi gobierno. Respondí en forma afirmativa: ordené darle al candidato todo el apoyo legalmente válido para que alcanzara el triunfo. Lo paradójico fue que, años después, los colaboradores de Zedillo le reclamaron a ese asesor que hubiera "sobrevendido" lo hecho por mi administración. Para entonces habían olvidado que la medida se había tomado durante la campaña con el único objetivo de apoyar al candidato sustituto. Y Zedillo ganó.

Por mi parte, una vez conocido el resultado del debate, decidí lanzarme de lleno a recorrer el país, a dialogar personalmente con la población y hacerle ver que se estaba cumpliendo, con hechos, la palabra empeñada. No se trataba de relajar la disciplina del gasto público, con la simplista idea de "comprar" votos con el presupuesto, pues los votantes siempre habían resentido esa pretensión que atenta contra su dignidad. Tampoco inaugurar obras de manera apresurada y al último momento. Se trataba de resaltar lo hecho y probarle a la población que valía la pena votar por el partido que había cumplido con lo que ofreció.

#### **La victoria de Zedillo en 1994, legitimada por las reformas electorales y alcanzada gracias al PRI ya la obra del gobierno**

La Victoria del **PRI** no fue disputada por la oposición. Logramos legitimar el resultado electoral. José Woldenberg, Salazar: y Becerra han concluido sobre el marco de la reforma que precedió la elección:

Las medidas adoptadas en 1994 se convirtieron en precedente y referencia ya ineludible e indispensable para la discusión y el diseño legal de las elecciones en México. El año de 1994 había ampliado y precisado la agenda del cambio deseable como nunca antes: el futuro electoral del país no podía sino consolidarse a partir de esta experiencia....Así fue desterrado el litigio postelectoral.<sup>76</sup>

En realidad, la elección presidencial de 1994 no hubiera alcanzado la aceptación nacional e internacional que consiguió, de no haber tenido el respaldo del amplio proceso de reforma política que mi administración desarrolló a lo largo de seis años.

Por lo que respecta al resultado que obtuvo el PRI, estudios posteriores confirmaron mi convicción de que, en México, la evaluación del trabajo del presidente de la República era muy importante para inclinar la preferencia del voto a favor del PRI. Francisco Báez escribió, a partir del análisis de las encuestas de salida de la elección de 1994:

Se puede encontrar una clara correlación entre la evaluación de la labor de Carlos Salinas de Gortari y el sentido del voto a favor del PRI.<sup>77</sup>

También llegaron a esa conclusión estudios hechos por expertos internacionales. Jorge Domínguez y James A. McCann, al analizar durante varios años el comportamiento y opiniones de los votantes mexicanos concluyeron:

La evaluación del Presidente y la lealtad partidista son los principales factores que explican el comportamiento de los votantes mexicanos. En 1994, estos factores parecen mostrar más peso para explicar el voto que las características demográficas o económicas de los votantes... mientras mayor la aprobación del Presidente, mayor la probabilidad de voto para el PRI.<sup>78</sup>

En la Ciudad de México se confirmó esta correlación entre la evaluación del Presidente y el voto para el PRI. Al analizar el resultado de la elección en 1994 se escribió que el voto priísta

...tiene que ver, entre otras cosas, con la percepción que los capitalinos tienen de la labor del Presidente de la República que es además su gobernante directo, De ahí que se identifique al voto como plebiscitario, reflejo de la aprobación o desaprobación de la gestión presidencial.<sup>79</sup>

En México, el presidente de la República tenía influencia decisiva en la designación del candidato del PRI a la presidencia. Tenía, también, la capacidad y la obligación de apoyarlo por medios legítimos y democráticos para que saliera triunfador. De acuerdo a las encuestas de salida de casillas, en la elección de agosto de 1994 el nivel de aprobación del Presidente de la República era de 68%.<sup>80</sup>

El candidato más fuerte de la oposición fue, sin lugar a dudas, Diego Fernández de Cevallos, del PAN, quien confirmó lo que los estudios señalaban:

A mí no me ganó la elección el doctor Zedillo; me la ganaron el presidente Salinas y Pronasol (Programa de Solidaridad)<sup>81</sup>

Como mandatario cumplí mi obligación frente a los mexicanos al promover y crear condiciones para una elección justa y democrática. Como priísta cumplí con mi partido al apoyarlo con mi labor y entregar la Presidencia a un miembro del PRI. Se comprobó así que se podía ser demócrata sin necesidad de que perdiera el PRI.

### **Una reforma a favor de los derechos políticos y humanos**

EN el marco de los cambios que abrieron paso a la democracia, es conveniente recordar la reforma al artículo 82 constitucional, realizada en 1993. Antes de la reforma de ese artículo, miles de mexicanos que habían nacido en México estaban impedidos para aspirar a la presidencia de la República, pues sus padres no eran originarios del país. Para ser presidente, la fracción primera del Artículo 82 exigía “ser mexicano por nacimiento, en pleno goce de sus derechos, e hijo de padres mexicanos por nacimiento”. La restricción respondía a uno de los reflejos más atrasados del nacionalismo arcaico en México. La iniciativa de reforma fue suscrita en agosto de 1993 por los diputados coordinadores de los grupos parlamentarios del PRI, PAN y PARM. Era una antigua demanda de muchos mexicanos pertenecientes al PRI, también al PAN, y de la sociedad civil. Fue resistida por algunos sectores dentro del Partido, y de otros partidos. El 2 de septiembre de 1993 se votó en la Cámara de Diputados. Votaron a favor 352 diputados (la mayoría de los priístas, del PAN y del PARM), 47 en contra (del PPS, Del PFCRN y algunos del PR) y 14 abstenciones del PRD. En el Senado fue aprobada pero con inusual voto diferenciado del PRI, el apoyo del PAN y el rechazo del PRD.

También la aprobaron la totalidad de las legislaturas de los Estados, tanto donde el PRI tenía mayoría como donde el PAN la ejercía. Finalmente, en noviembre de 1993, después de cumplir con los requisitos que marca el Constituyente Permanente, publiqué la reforma en el *Diario Oficial de la Federación* y quedó con la siguiente redacción:

Artículo 82. Para ser Presidente se requiere:

- I. Ser ciudadano mexicano por nacimiento, en pleno goce de sus derechos, hijo de padre o madre mexicanos y haber residido en el país durante veinte años...

Para evitar que fuera una transformación *ad hominem* para la elección de 1994, los reformadores acordaron, en un transitorio, que las nuevas disposiciones del artículo 82 entrarían en vigor el 31 de diciembre de 1999. Por cierto, sólo se registraron 6 votos en contra de ese transitorio. La reforma fue reconocida en

círculos modernizadores como un cambio a favor de los derechos políticos y humanos de los mexicanos. Con la reforma se reconoció que, por el solo hecho de haber nacido en México y por lo tanto reconocido por la Constitución como mexicano, podía aspirarse a la mayor responsabilidad política en el país.

### **México, ¿la "dictadura perfecta"?**

La intensa competencia electoral demostró con hechos la importancia de las reformas políticas que durante décadas se realizaron en México. Por eso no dejaba de sorprender que se repitieran sin ningún rubor algunas frases que pretendían desmentir el avance democrático del país. Después de la elección de 2000, pareció que la democracia sólo se acreditaba con la derrota del PRI. Sin embargo, en los decenios anteriores, se dieron hechos importantes que mostraban avances considerados democráticos en todo proceso político. Así, en México cada seis años se cumplió puntualmente el relevo presidencial. Tampoco gobernó un mismo partido. El PNR de finales de los años veinte surgió de una realidad nacional e internacional muy diferente a la que dio origen al PRM de los años treinta, con su estrecha supeditación corporativa de las organizaciones sociales al Estado, en el marco de la amenaza fascista de Europa. El PRI de los años cincuenta fue producto de la Guerra Fría y del Pacto de La Habana. Para los noventa, el liberalismo social en México y el fin de la Guerra Fría en el mundo crearon una nueva circunstancia política.

Los cambios políticos durante mi administración se dieron en el marco de una libertad de prensa sin precedente, en particular durante el complejo y aciago año de 1994. Las competidas elecciones de ese año fueron otra evidencia de la salud y la fortaleza de nuestra vida pública. Difícil hablar de un "régimen dictatorial" en México cuando el conflicto de Chiapas se canalizó por la vía del diálogo y no mediante la represión. Entre 1988 y 1994 el país ya no fue gobernado por un partido hegemónico, como lo probaron las gubernaturas ganadas por la oposición y lo ratificaron las elecciones presidenciales de 1988 y 1994, ganadas por el PRI con apenas la mitad de los votos.

Así, la estereotipada imagen de una "dictadura perfecta" que el novelista peruano-español Mario Vargas Llosa quiso achacarle a nuestro país durante los gobiernos surgidos del PRI no se sostuvo ante los hechos. México tampoco era una democracia perfecta. Mucho había trabajado el país para avanzar en el proceso democrático. Por lo que hace a Vargas Llosa, autor de esa frase injusta para quienes durante años lucharon por la democracia en México, distingo que se trata de un estupendo escritor de novelas. Él mismo ha admitido que "la historia y la literatura son esencialmente diferentes, como la mentira y la verdad". Tiene razón cuando afirma:

La historia cuenta (o debería siempre contar) verdades, y la ficción es siempre una mentira (sólo puede ser eso), aunque, a veces, algunos ficcionistas -novelistas, cuentistas, dramaturgos- hagan esfuerzos desesperados por convencer a sus lectores de que aquello que inventan es verdad.<sup>82</sup>

Con esta precisión, el novelista aclaró los alcances de su ingeniosa pero embustera frase. Vargas Llosa de historia de México reconoció que poco sabía y como novelista intentó construir una afirmación histórica que los hechos demostraron no ser verdad.

1. Manuel Bartlett como secretario de Educación Pública. Alfredo del Mazo ratificado como Embajador en Bélgica y después también embajador especial para la reunión Iberoamericana. Ramón Aguirre como Director de la Lotería Nacional. Sergio García Ramírez como Presidente del Tribunal Superior Agrario, coordinador de los Juegos Centroamericanos. Miguel González Avelar como Director del Instituto Matías Romero. Jesús Silva Herzog Flores como Embajador en España y posteriormente como secretario de Turismo hasta el final de mi administración.
2. Al poco tiempo de iniciar mi gobierno, algunos trataron de poner en práctica la tradición de linchar al ex presidente. En una reunión con mi gabinete y gobernadores les dije: "Frente a estas acciones, como un haz de voluntades cuidaremos el trato hacia Miguel de la Madrid". Gozó del respeto del gobierno y del pueblo.
3. Muchos han criticado y sacado de contexto la frase que usé después de mi último informe: "Cuando durante la lectura tratan de interrumpirme con gritos, ni los escucho ni los oigo". Sin embargo no podía ser de otra manera: si me hubiera detenido a responder cada una de las expresiones y actitudes

- histriónicas no hubiera cumplido la obligación constitucional de informar a la nación.
4. EN realidad el PRI requería e diez votos adicionales para alcanzar esa mayoría. Sin embargo, la presencia de varios legisladores de partidos diferentes al PAN y al PRD le permitían al PRI lograr los votos necesarios para las reformas constitucionales. La composición de la Cámara de Diputados era: PRI, 320 legisladores; PAN, 89; PRD, 41; PPS, 12; PARM, 15; PFCRN, 23.
  5. . En *Proceso*. diciembre 17 de 1995.
  6. Ibid.
  7. Por cierto. en 1997 se comparó la respuesta de los panistas a mi asistencia a la toma de posesión del gobernador de Baja California en los siguientes términos: "Al presidente Zedillo le brindaron un cálido aplauso al ingresar y al salir del recinto. Se oyó casi tan sincero como el que le dieron los panistas a Carlos Salinas cuando acudió a la toma de posesión de Ernesto Ruffo, en 1989 allá en Mexicali. Después, esos mismos lo lincharon". Pablo Hiriart en *Crónica*, diciembre 8 de 1997.
  8. *Excélsior*, septiembre 7 de 1999.
  9. Disuelta a finales de 1997. en ese momento se recordaba a sus fundadores y las razones de su creación. Véase *La Jornada*, octubre 24 de 1997.
  10. 10. Ibid.
  11. Tal vez parte de la resistencia a permitir el diálogo se explicó por el hecho de que durante esa gira la gente de La Laguna había sido extraordinariamente cálida. En mis notas escribí: "Estaban conmigo Carlos Rojas, Fidel Samaniego, Otto Granados, los que estuvieron conmigo en la visita de la campaña, y estaban ahora tan emocionados que casi se les salieron las lágrimas": En La Laguna teníamos ya más de 200 comités de Solidaridad. A los pocos días el PRI ganó la elección municipal de San Pedro de las Colonias. EL primero de noviembre, durante mi Segundo Informe ante el Congreso. La diputación del PRD estuvo especialmente irascible y violenta.
  12. Citado en *Excélsior y Crónica*, noviembre 16 de 1997
  13. 13. *La Jornada*, junio 1 de 1997.
  14. Anteriormente se detalló que la elección presidencial de 1988 está totalmente documentada pues las casi 55,000 actas de casillas y discos ópticos se entregaron al Archivo General de la Nación en agosto de 1994.
  15. No pasó desapercibida la noticia publicada por un matutino a los pocos días de esa visita: "Mientras en la noche del viernes 11 Carlos Salinas llegaba a México, desde una oficina de Los Pinos se hacían llamadas a no pocos dirigentes del PRD, quienes eran informados del regreso del ex presidente y se ofrecían detalles de su itinerario. Se intentó veladamente crear una protesta perredista al paso de Salinas" *El Universal*, junio 16 de 1999.
  16. Véase el análisis presentado en Alicia Hernández. *La nueva relación entre legislativo y ejecutivo. La política económica 1982-1997*, México: El Colegio de México, 1998.
  17. Como candidato asumí 1,729 compromisos específicos; después, ya en la presidencia, asumí 1,702 en 1989, 1,960 al año siguiente y el resto en los otros cuatro años. Véase *Compromisos Presidenciales*, México: Unidad de Atención a la Ciudadanía, Presidencia de la República, 1994.
  18. Ibid.p.II.
  19. Ibid, adendum.
  20. *Demanda Ciudadana*, México: Unidad de Atención a la Ciudadanía, Presidencia de la República. 1994, p. 7.
  21. *Ibid*, p. 23.
  22. Josefina Mac Gregor, *México de su puño y letra. El sentir de un pueblo en las cartas al Presidente*. México: Editorial Diana, 1993.
  23. *El País*, diciembre 27 de 1998.
  24. *La Jornada*, mayo 10 de 1998.
  25. *Reforma*, noviembre 30 de 1998.
  26. William A. Orme Jr., *A Culture of Collusion. An Inside Look at the Mexican fuss*, The North-South Center Press, 1997.
  27. Véase, entre otros, R. Trejo, "Equidad, calidad y competencia electoral", Pablo Pascua! Moncayo {coordinador}, *Las elecciones de 1994*, México: Cal y Arena, 1995.
  28. William A. Orme, *Ir. op. cit.*, pp. 8-9. El autor no mencionó la disposición que emitimos a favor de la libertad para importar papel periódico, lo que canceló otro control.
  29. J. Woldenberg, Ricardo Becerra y Pedro Salazar, *La mecánica del cambio político en México. Elecciones, partidos y reformas*, México: Cal y Arena, 2000, p. 286. Para su análisis sobre las reformas

- de 1993 véase *en particular* el Capítulo IV, pp. 279-362.
30. *México Cívico: los Informes de Carlos Salinas de Gortari ante el Congreso de la Unión*. México: Rayuela Editores, 1994.
  31. Woldenberg, et al, op. cit., p. 289.
  32. Ibid, p. 310.
  33. Ibid, p. 297. Se mantuvieron las contribuciones anónimas como "un reclamo no tanto del PRI sino sobre todo de los partidos opositores." Ibid.
  34. Ibid, p. 317
  35. Para un relato pormenorizado de todos los detalles de las "Conversaciones de Barcelona" véase Jorge Alcocer, "1994: Diálogo y reforma. Un testimonio", en Jorge Alcocer (coord.), *Elecciones, diálogo y reforma. México*, 1994, México: Nuevo Horizonte Editores, 1995
  36. José Woldenberg, "Los consejeros ciudadanos del Consejo General del IFE: un primer acercamiento", en Jorge Alcocer (coord.), op. cit., p. 122. El detalle del Acuerdo está en J. Woldenberg, et al., op. cit., pp. 322-323.
  37. Ibid, pp. 20 y 29.
  38. J. Woldenberg, et al., op. cit., pp. 326-327.
  39. La reforma electoral de 1996 que normó el proceso de 2000 sólo fue aprobada por el PRI. Woldenberg, Becerra y Salazar escribieron: "El desenlace es conocido: el 13 de noviembre de 1996, las Comisiones Unidas de Gobernación y Puntos Constitucionales y la de Justicia de la Cámara de Diputados, por mayoría de un solo partido, el PRI, presentó y aprobó un dictamen. .. El consenso se truncó... el encono volvió". J. Woldenberg, et al., op. cit., p. 422. La protesta postelectoral que se anticipaba por la falta de consenso no se materializó, pues como es bien conocido, el resultado de la elección presidencial de 2000 fue adverso para el PRI.
  40. J. Woldenberg, et al., p. 328, 331. En el Consejo General del IFE los seis ciudadanos designados por el Congreso fueron: Santiago Creel Miranda; Miguel Angel Granados Chapa; José Agustín Ortiz Pinchetti; Ricardo Pozas Horcasitas, José Woldenberg Karakowsky y Fernando Zertuche Muñoz.
  41. Jorge Carpizo, "La reforma electoral de 1994", en Jorge Alcocer (coord.), op. Cit., p. 18.
  42. Jorge Carpizo, op. Cit. Finalmente en 1996 se dio el paso que se había propuesto en 1994, y el Instituto Federal Electoral quedó ya encabezado por un ciudadano, que resultó ser José Woldenberg, quien se había desempeñado con distinción como consejero ciudadano en 1994. Prácticamente todo el personal que participó en organizar la elección de 1994 se mantuvo para la de 1997.
  43. Véase Jorge Carpizo, op. Cit., p. 24
  44. Jorge Alcocer, "Presentación", en Jorge Alcocer (coord.), op. cit., p. **10-11**
  45. Jorge Carpizo, op. cit. pp. 24 y 31.
  46. ONU, *Análisis del Sistema Electoral Mexicano*, 1994.
  47. Ibid. p. 3.
  48. Es importante no olvidar que los avances electorales eran producto de varias administraciones, sobre todo a partir de los sexenios de José López Portillo y de Miguel de la Madrid. Por eso, resultaba peculiar escuchar a mediados de 1997 expresiones en el sentido de que "el tribunal independiente del ejecutivo para resolver controversias electorales y el otorgamiento de recursos públicos a los partidos eran producto de las reformas de 1995", cuando estas innovaciones habían ocurrido en otras administraciones. Un ejemplo más de la "memoria perdida".
  49. Lorenzo Meyer en *Reforma*, octubre 23 de 1997.
  50. José Woldenberg, en Jorge Alcocer (coord.), op. cit., p. 120.
  51. ONU, op. cit., p. 4.
  52. ONU, op. cit., p. 7.
  53. Todas estas afirmaciones están sustentadas en el trabajo analítico de F. Báez R., en Jorge Alcocer (coord.), *Elecciones, diálogo y reforma. México*, 1994, op. cit., tomo U.
  54. J. Woldenberg, et al., p. 342, a partir de un trabajo de Ricardo Peña y Rosario Toledo.
  55. Ibid., pp. 342.343. Para la descripción de los esfuerzos para alcanzar equidad en la difusión de los medios véanse también las pp. 343.349.
  56. Véase el Informe de Alianza Cívica citado en Jorge Carpizo, op. cit., pp. 64, 68 y 69.
  57. J. Woldenberg, et. Al., op. Cit., p. 348.
  58. Ibid., p. 349.
  59. ONU, op. Cit., p. 5

60. Las inconsistencias se referían a falta de correspondencia entre los datos proporcionales por el ciudadano, los datos en la credencial, en los sistemas informáticos y los verificados en los domicilios. J. Woldenberg, et al., op. Cit., pp. 336-338
61. José Woldenberg, et al., op. cit., p. 125.
62. Resultó de tan alta calidad el padrón que Woldenberg y sus coautores han señalado: "De ahí en adelante el padrón electoral, por derecho propio, pasó a formar parte del 'paisaje electoral'. Ninguna de las decenas de elecciones locales que siguieron fueron impugnadas por la baja calidad o la manipulación de ese instrumento; y en la elección federal de 1997 tampoco sería cuestionado. La vida misma del país lo ha acreditado como un instrumento confiable.", p. 338.
63. Ibid., p. 337.
64. José Woldenberg en *Nexos*, noviembre de 1996. Cuando en 1996 los partidos políticos revisaron esa fórmula, se encontró que, con la misma votación, los diputados del PRI hubiesen podido alcanzar el 58%.
65. F. Báez R., en Jorge Alcocer (coord.), *Elecciones, diálogo y reforma. México*, 1994, op. cit., tomo II, p. 100.
66. Poco después de la elección presidencial de 1994, el funcionario del IFE responsable de las cifras oportunas fue invitado por la ONU a una Misión Técnica de Asistencia Internacional en materia electoral.
67. J. Woldenberg, et al., op. cit., p. 352.
68. Véase el *New York Times* del 21 de agosto. También *Washington Post*, *Los Angeles Times*, *El País*, y otros de América Latina.
69. Para el proceso electoral, léase *Crónica del Gobierno de Carlos Salinas de Gortari. Sexto año*, pp. 420-437.
70. Datos tomados de E.Z.P., *Primer Informe. Anexo*, p. 13. A la votación total se le descontaron los votos anulados, para llegar al porcentaje arriba citado. Entre los demás partidos destacó la candidata del PT, quien alcanzó casi 3% de la votación.
71. ONU, op. cit., p. 42.
72. Véase Carlos Castillo Peraza en *Reforma*, septiembre 26 de 1996.
73. Jaime Sánchez Susarrey en *Reforma*, junio 19 de 1999.
74. Guadalupe Pacheco Méndez, "Los resultados electorales de 1994", en Pablo Pascual M., op. cit., pp. 171, 172.
75. J. Woldenberg, et al, op. cit., p. 362.
76. J. Woldenberg, et al, op. cit., p. 353-354
77. Francisco Báez R., op. Cit, p. 121
78. Jorge Domínguez y James A. McCann, *Democratizing Mexico. Public opinion and Electoral Choices*, Baltimore: The John Hopkins University Press, p. 207 y p. 10
79. J. Peschard, "El voto en el Distrito Federal: Competencia en un esquema trispartidista", En P. Pascual M. (coord.) op. Cit., p. 344
80. Tres años más tarde, en la elección de 1997, y después del resultado electoral tan adverso al PRI, algunos comentaristas pretendieron atribuirlo a la campaña de desprestigio montada en contra de mi administración desde el propio gobierno al que habíamos llevado al poder en aquel 1994. Esto, sin embargo, debe matizarse o completarse con los datos de una encuesta realizada por Giménez, Romero y Lawson, después de esa elección de 1997: ellos encontraron que 80% de los votantes afirmaron que una de las razones por la que votaron contra el PRI fue la terrible situación económica; asimismo, la encuesta reportó que el nivel de aprobación del Presidente de la República era inferior a 35%. (*Crónica*, julio 21 de 1997). El presidente del PRI, Humberto Roque, reconoció días después que "el pueblo mexicano cobró al PRI, con su voto, el haber apoyado las diversas medidas de la política económica propuestas por el presidente de la República". (*El Universal*, julio 25 de 1997.) La prensa publicó un reporte interno del PRI en el que, entre otros aspectos, se atribuían las derrotas del partido "al llamado 'error de diciembre', que representó mayor endeudamiento a los estratos de clase media y alta, así como carestía y desempleo a las clases populares" (*Reforma* 4 de agosto de 1997). En 1998, la oposición intentó capitalizar las campañas de desprestigio en mi contra, pero no obtuvo rendimientos electorales. Así, en Chihuahua la oposición promovía carteles con mi foto para que votaran en contra del candidato del PRI: pero éste ganó. En Sinaloa pretendían que había parecido físico del candidato del PRI conmigo, y así trataron de descalificarlo: también ganó. Un amigo me dio una explicación sencilla pero no por ello menos interesante: unos días antes de la elección federal de 1997, mientras aseaba sus zapatos en la Ciudad de México, el bolero le comentó: "Estoy meditando mi voto. Creo que esta vez hay que darle una oportunidad a Cuauhtémoc [Cárdenas]. Después, tal vez regrese al PRI. No es contra Salinas; él me dio

las escrituras de mi casa, después de 30 años de esperarlas. Hay que saber ser agradecidos".

81. *Proceso*, abril 21 de 1997. Fernández de Cevallos también señaló el efecto adverso de los medios masivos de comunicación, en particular Televisa.
82. *El País*. octubre 31 de 1999

### NOVIEMBRE DE 1994: LA VERDADERA HERENCIA ECONÓMICA

Todo presidente de la República, al temlinar su gestión, deja logros y avances pero también retos pendientes y problemas. Lo que se transfiere es el gobierno de una nación viva, compleja. Pensar que luego de seis años de gobierno un país se entrega sólo con activos es suponer que el ser social es inerte. Yo recibí activos y pasivos de mi antecesor; como todos los presidentes entrantes los recibieron de quienes los precedieron en el cargo. Por eso, como presidente de la República siempre advertí sobre el error de pensar que el país empezaba o concluía con una administración.

Los problemas no se gestan de la noche a la mañana. Pero las crisis sí se pueden desencadenar en un corto tiempo. Errores y decisiones equivocadas pueden desatar una crisis en cuestión de horas. Hay crisis cambiarias que explotan cuando se rompe la credibilidad de los ahorradores y de los inversionistas. Irving Fisher, el destacado economista de principio de siglo, afirmaba: "La confianza no es comprada; más bien es prestada, puesto que puede perderse en cualquier momento y con increíble rapidez". El crecimiento con estabilidad, la meta de millones de mexicanos desde hace varias décadas, sólo se da cuando coinciden dos factores: el primero es el crecimiento de la productividad combinado con una disciplina fiscal y monetaria que permita elevar el ahorro interno; el segundo es la confianza. Sin confianza difícilmente responderán los ahorradores, los inversionistas o los trabajadores.

En 1994, al entregar la responsabilidad del gobierno, existían problemas que reconozco: el déficit en cuenta corriente era elevado por tercer año consecutivo; no se había consolidado una supervisión suficiente de la banca; el manejo del tipo de cambio había cumplido ya su misión (estabilizar la economía) por lo que se hacía necesario pasar del mecanismo de las bandas cambiarias a un sistema de flotación administrada; aunque las exportaciones crecían a una tasa muy alta, era necesario revisar el nivel del tipo de cambio para determinar si era el adecuado o estaba sobrevaluado; a pesar de que se había intentado ampliar la banda de flotación, el sistema había llegado a su límite, luego de operar con gran eficacia durante cinco años en el marco de las reformas introducidas para fomentar la inversión, el crecimiento y finalmente el bienestar de los mexicanos.

Otro problema, el de la cartera vencida de la banca, se había detectado y trabajábamos para resolverlo; los márgenes entre las tasas de interés activas y pasivas eran altos, por lo que se hacía necesaria una mayor competencia entre los bancos, sobre todo mediante la apertura a más bancos del exterior; no obstante, esa apertura tenía que realizarse de manera ordenada, para evitar que el sistema de pagos mexicano quedara en manos extranjeras.

Por otra parte, la insuficiencia de ahorro interno, un problema histórico en México, se empezó a enfrentar con el SAR. Este sistema de ahorro no operó en los tiempos deseables, pero sí representaba un paso importante que exigía varios años para surtir efecto, como había sucedido. Además, las altas tasas de ahorro no habían probado ser suficientes para evitar crisis cambiarlas, como pudo observarse en Malasia y Tailandia, países que a fines de los noventa llegaron a tasas de ahorro del 30% con respecto al **PIB** frente a 19% de México, y tenían un déficit muy elevado en la cuenta corriente (mayor al que nuestro país enfrentó en 1994). Malasia y Tailandia, sin embargo, padecieron una terrible crisis cambiarla en 1998.

Había, pues, problemas económicos en proceso de resolverse, pero que no eran sinónimo de crisis sino expresiones de un proyecto modernizador en construcción. Estos problemas fueron enfrentados con oportunidad a lo largo de mi administración. Se hizo con la participación del equipo económico mediante innumerables reuniones del Gabinete Económico y de la Comisión Intersecretarial Gasto-Financiamiento, encabezada por los secretarios del área económica (entre ellos Zedillo cuando era titular de Programación y Presupuesto), y en las cuales participaron muchos de los miembros que pasaron a formar parte del Gabinete de Zedillo. Por lo tanto, no es creíble que después argumentaran que no conocían los pormenores de las vulnerabilidades.

Las críticas a mi administración dejaban de lado los activos. A finales de 1994 la inflación anual era de

7%; la deuda pública total se había reducido a la tercera parte (y era muy baja de acuerdo a los criterios de la OCDE); se había eliminado el déficit fiscal y las exportaciones estaban creciendo muy rápidamente (a tasas sin paralelo incluso frente a los países conocidos como "Los tigres asiáticos"). En materia social, el país había logrado frenar el crecimiento de la pobreza y de la concentración del ingreso y daba paso a una perspectiva para su corrección. En el ámbito político, el resultado de la elección presidencial de 1994 fue mayoritario para el candidato del PRI y aceptado prácticamente por todos, dentro y fuera del país. En el contexto internacional, existía un reconocimiento a lo realizado por México y un clima de opinión muy favorable al país ya los mexicanos. Había, pues, una base sólida para enfrentar los conflictos. ¿Por qué entonces se pasó tan rápido a una crisis tan severa en 1995? El propósito de este capítulo es precisar la magnitud de los problemas y tratar de establecer si eran sinónimo de crisis.

Algunos documentos del FMI y del Banco Mundial dados a conocer durante 1994 hacían un claro reconocimiento al programa económico de mi administración. En septiembre de ese año, el FMI publicó un reporte titulado *International Capital Markets*; en él se comentaba que el desempeño de la situación económica mexicana era tan acertado que no se justificaba la sobretasa que debían pagar los bonos del país. Al mes siguiente, octubre, en su *World Economic Outlook* el FMI señaló que la recuperación de la economía mexicana sería rápida. Y algo más relevante: el Fondo afirmó que para 1995 se proyectaba un crecimiento mayor dada la expansión de la inversión privada. Por su parte, en noviembre de 1994 el Banco Mundial difundió un reporte, según el cual el resultado de la elección de ese año permitía anticipar la plena recuperación del crecimiento económico y un período de gran estabilidad.<sup>1</sup>

La perspectiva económica de México era muy favorable al final de mi administración. Los reportes de los llamados banqueros de inversión y de los fondos multinacionales divulgados entre octubre y diciembre de 1994 presentaban panoramas muy alentadores. Varios de esos reportes llegaron incluso a solicitar que se elevara la jerarquía de los bonos de México; alguno llegó, además, a pronosticar, en noviembre, que el peso se fortalecería. Ninguna de estas evaluaciones consideraba que la inversión en nuestro país fuera de carácter especulativo;<sup>2</sup> ninguna pronosticaba una devaluación, aunque varias reconocían tensiones en el mercado cambiario.<sup>3</sup>

Uno de esos reportes, el de Bear Stearns, mencionó en noviembre de 1994:

Esperamos que el mercado de valores de México se desempeñe mejor que la mayoría de los mercados de valores, conforme los inversionistas reconocen la estabilidad del programa económico y el significado de la relación comercial de México con los Estados Unidos. Sin embargo, esperamos que la bolsa se correlacione con la bolsa norteamericana y anticipamos que tendrá un límite superior, a menos que Zedillo resulte tan fuerte como lo fue Salinas durante su primer año de gobierno.<sup>4</sup>

Los logros señalados no dejaban lugar a dudas. Un mes antes del cambio de gobierno, en octubre de 1994, la revista especializada *Businessweek* comentó:

Los indicadores fundamentales de la economía mexicana están mejorando: aumenta la productividad del país, las finanzas públicas se mantienen cerca del balance y la inflación es la más baja registrada desde hace 21 años... El Virtual presidente electo de México, Ernesto Zedillo, recibirá el próximo primero de diciembre la economía más estable que haya tenido cualquier otro presidente de ese país en 20 años.<sup>5</sup>

### **La verdad confundida**

Quienes hemos tenido el privilegio de servir a México en cargos de responsabilidad debemos actuar, hablar y discutir nuestras tareas mientras estamos en ellas. No es correcto expresar posteriormente lo que nunca nos atrevimos a decir mientras desempeñábamos el cargo.<sup>6</sup>

Conviene enumerar cada uno de los problemas que se señalaron y mostrar la información objetiva para contribuir a elucidar una verdad mas objetiva.

En la prensa mexicana y en algunos medios internacionales se dijo que la terrible devaluación de

diciembre de 1994 y la crisis que provocó se debieron a un conjunto de errores cometidos por mi administración. Así, se afirmó que mi gobierno "ocultó" información, sobre todo la relativa a los Tesobonos ya las reservas internacionales; que pospuso la devaluación del peso; que dio paso a que el déficit en cuenta corriente llegara a niveles inmanejables; que aumentó el gasto público para ganar la elección; que dejó una insolvencia igual a la de 1982; que heredó una bomba de tiempo al nuevo gobierno con el problema del déficit fiscal, con el de la cartera vencida de la banca y con el de la falta de ahorro y de competitividad de la economía. Algunos llegaron a sugerir que todos estos descuidos cometidos a finales del sexenio obedecían a que en esas fechas ya sólo me interesaba la presidencia de la OMC.<sup>7</sup> Los nuevos críticos de mi administración -elogiadores desmedidos unos, serios otros- remataban sus asertos *con* una frase reiterada: "Nos engaño".<sup>8</sup>

Desde otro punto de vista se ha escrito que "el nuevo gobierno [de Zedillo], en un intento por alejar la crítica social ante la situación económica, buscó canalizarla hacia el gobierno anterior, con lo que afectó al tejido político-social del país".<sup>9</sup>

Conviene analizar la lista de señalamientos a la luz de las evidencias

### ¿Se ocultó información?

Entre 1995 y 1996 se repitió sistemáticamente que mi gobierno ocultó información sobre los Tesobonos y sobre el nivel de las reservas internacionales. Este argumento se utilizó para contrarrestar la tendencia inicial, espontánea, de hacer responsable de la crisis del llamado "error de diciembre" a la administración de Zedillo. En efecto, primero se dijo que la desconfianza en la estabilidad económica de México se había extendido a causa de que el gobierno de Zedillo le dijo a los inversionistas nacionales y extranjeros que no habría devaluación y poco después devaluó; más tarde, los críticos argumentaron que mi gobierno había ocultado información.

Una revista muy prestigiada, *The Economist*, publicó en octubre de 1995: "Un ocultamiento deliberado de las cifras escondió la magnitud del problema hasta que ya era demasiado tarde".<sup>10</sup>

Por su parte, y como se verá más adelante, el **FMI** denunció desde muy temprano que la crisis obedeció a que algunos mexicanos recibieron información por adelantado sobre la inminencia de una devaluación. No obstante, a finales de 1995 miembros de este mismo organismo cambiaron su versión de los hechos y junto con algunos funcionarios del Banco Mundial hicieron correr la especie de que el problema no pudo anticiparse porque *use* ocultó información".<sup>11</sup>

En diversas ocasiones señalé que no podía argumentarse como excusa de la crisis una supuesta falta de información sobre las reservas internacionales o los Tesobonos. Desde los años cuarenta los montos de esas reservas se hacían públicos de manera oficial tres veces al año: en el Informe Anual del Banco de México, hacia el primer trimestre; en el discurso del Director del Banco de México ante la Convención de Banqueros, por lo general en el verano; y, por último en el Informe Presidencial. De acuerdo con esta costumbre de más de cincuenta años, en 1994 las cifras oficiales sobre las reservas internacionales se hicieron del dominio público en tres ocasiones en el Informe Anual del Banco de México de marzo de ese año; en el discurso del gobernador Miguel Mancera ante la Convención de Banqueros, en octubre; y en mi informe presidencial, el primero de noviembre. Durante este último se precisó con toda anticipación la trayectoria de las reservas internacionales, antes de la devaluación de finales de diciembre"

En México, las cifras mensuales sobre la balanza comercial se difundían con mayor anticipación que en la mayoría de los países desarrollados. Además, las cifras trimestrales de la balanza de pagos y la información sobre las reservas internacionales se daban a conocer con el rezago anunciado de siete semanas. El segundo semestre de 1994, en los principales diarios nacionales se publicó el calendario de entrega al público de las estadísticas básicas para el resto del año. Entre ellas estaban las de la balanza comercial; en el calendario se especificaba que el 21 de octubre se publicarían las relativas al mes de agosto, el 18 de noviembre las del mes de septiembre y el 19 de diciembre las relativas a octubre. Así se hizo. Ciertamente, México difundió durante 1994 estadísticas más oportunas y confiables que muchos países industrializados,

Lawrence Summers, secretario del Tesoro de los Estados Unidos, tuvo que reconocer que el supuesto ocultamiento de la información era una mentira. En 1996, Summers escribió un artículo en *The Economist*, la

revista que un poco antes había mencionado el ocultamiento de la información Ahí, Larry Summers afirmó:

En contra de lo que se ha dicho, la información sobre la deuda de Tesobonos mexicanos estuvo disponible de manera libre, inmediata y pública durante 1994 " y sobre las reservas internacionales, los reportes de mercados contenían regularmente estimaciones muy exactas.<sup>13</sup>

Mas aún, ninguno de los reportes de las instituciones financieras multilaterales, ni de las calificadoras de riesgo, ni los bancos de inversión que reconocieron los logros, reprochaban ausencia de información, Tampoco se hablaba sobre algún problema crítico con el déficit de la balanza de cuenta corriente o con el nivel del tipo de cambio,

### **La información sobre los Tesobonos: disponible al público desde 1991**

Se hizo creer después de otras explicaciones fallidas que los Tesobonos fueron la causa de la devaluación de diciembre de 1994 y que se ocultó su existencia. No obstante, la devaluación se dio antes de que los Tesobonos se convirtieran en problema. Estos instrumentos se venían emitiendo desde principio de los años noventa y el Banco de México presentó cada mes su saldo en una publicación mensual: *Indicadores Económicos* -tal vez la información más conocida por los analistas desde hace al menos 25 años. Los *indicadores* circulaban de manera general y estaban disponibles a todo el que los solicitara. Cualquier, estudioso, inversionista o servidor público relacionado con el tema sabía de su existencia. Por lo general, en el cuadro 1-20 se presentaban los datos sobre la deuda interna del sector público; ahí mismo, cada mes, en 1991, 1992, 1993, 1994 y 1995 apareció una columna denominada "Tesobonos", la cual mostraba el detalle, mes a mes, de su emisión.

Los *Indicadores Económicos* publicados en enero de 1994 exhibían el saldo de Tesobonos a noviembre de 1993: \$3,063.8 millones de pesos. Los de febrero mostraban el saldo a diciembre de 1993: \$3,841.7 millones de pesos. Los de marzo exhibían el saldo a enero de 1994: \$4,512.1. Las emisiones de Tesobonos empezaron a crecer a partir de mayo de ese año por dos razones: como secuela de la competencia que ejercía el alza de las tasas de interés en los Estados Unidos y como consecuencia de los acontecimientos políticos del primer trimestre. Los *Indicadores* de julio señalaban en el cuadro 1-20 que el saldo de Tesobonos para mayo había registrado un aumento importante, al llegar a 18,577.6 millones de pesos, más del doble del mes anterior. La información fluía libre y públicamente.

A lo largo de 1994 los *Indicadores Económicos* continuaron publicando el monto de los Tesobonos. Los *Indicadores* de noviembre presentaron el saldo a septiembre: \$47,858 millones de pesos. Los analistas que adquirieron esos *Indicadores* conocían con detalle el crecimiento de esos valores. Sabían por lo tanto, que los datos consignados arrojaban un monto que exigía apreciar su evolución.

El reporte de los Tesobonos también aparecía en las revistas internacionales. En julio de 1994 *The Economist* publicó:

El Banco de México ha tenido que emitir cantidades importantes de "Tesobonos" -bonos vinculados al dólar que son populares entre los inversionistas preocupados con el riesgo del tipo de cambio.<sup>14</sup>

Para apreciar el saldo de Tesobonos que mi administración entregó, así como el saldo al final del primer mes de la administración de Zedillo, pueden consultarse los *Indicadores Económicos* del Banco de México de febrero de 1995. Ahí, en el cuadro 1-20, aparecen los datos relativos a noviembre y diciembre de 1994: al 30 de noviembre había en circulación 55,575.5 millones de pesos en Tesobonos; <sup>15</sup> al 31 de diciembre esa cantidad casi se había duplicado. La cifra se fue al doble debido a dos factores: la emisión de Tesobonos que realizó el propio gobierno de Zedillo y el efecto de la devaluación. En el cuadro 1-54 de los *Indicadores* aparece el tipo de cambio del peso mexicano respecto al dólar de los Estados Unidos: la cotización promedio para solventar obligaciones en moneda extranjera en noviembre de 1994 fue de \$3.4498 pesos por dólar; en diciembre el dólar ya costaba \$5.3250 pesos en promedio durante el mes.

Al 30 de noviembre de 1994, los Tesobonos ascendían a 16,109.7 millones de dólares; esta cantidad es la que efectivamente dejó mi administración. Al 31 de diciembre los Tesobonos sumaban 17,770 millones de dólares, lo cual significó que durante diciembre, de acuerdo con los datos del Banco de México, la

administración de Zedillo emitió, cuando menos, 1,670.3 millones de dólares adicionales de Tesobonos.

### **Los Tesobonos no tenían vencimiento inmediato: no heredamos una situación desesperada**

Del total de Tesobonos que dejó mi administración, sólo una parte tenía vencimientos inmediatos. En realidad, los vencimientos eran escalonados a lo largo de 1995. Así, de ese saldo y lo que le agregó el gobierno de Zedillo, durante el primer trimestre de 1995 sólo vencían un poco más de la tercera parte; para enero de ese año, vencían 3,290 millones de dólares, y en febrero y marzo eran vencimientos por montos similares.<sup>16</sup>

#### **Tesobonos. Vencimientos 1995 (Millones de dólares)**

Enero	3,290
Febrero	3,495
Marzo	3,087

Con una conducción adecuada de la política cambiaria para mantener la confianza en el país, los vencimientos de los Tesobonos pudieron haberse cumplido de manera ordenada. La crisis era evitable.

Cada emisión de Tesobonos tenía un vencimiento cercano a los 6 meses. La devaluación de diciembre de 1994 sucedió antes de que los tenedores empezaran a reclamar sus vencimientos.

### **En septiembre de 1994, Guillermo Ortiz le comunicó a Pedro Aspe que los Tesobonos habían sido reconocidos internacionalmente como “emisiones extremadamente seguras”**

El lunes 10 de octubre de 1994 a las 14:15 horas, recibí en acuerdo a Pedro Aspe. Como siempre, llevaba sus temas en documentos muy bien ordenados. Entre ellos, incluyó una comunicación que le había enviado el subsecretario Guillermo Ortiz. Tenía por fecha el 20 de septiembre. Ortiz le informaba a Aspe que la agencia calificadora internacional Standard and Poor's (S&P) anunciaría en breve la calificación de diversos instrumentos de la deuda mexicana. Incluía dos de largo plazo, Bondes y Ajustabonos, los cuales obtenían la calificación de AA-, lo que mostraba que tenían "una fuerte capacidad de pago de intereses y repago de principal, y difiere de la calificación más alta (AAA) sólo en muy pequeño grado".

Éste era sin duda un hecho muy importante, pues al final del gobierno la principal agencia calificadora de deuda en el mundo le otorgaba esta calidad a la deuda mexicana. Era un signo de confianza indiscutible sobre la situación económica del país.

A continuación, Ortiz agregó en su texto un señalamiento que en ese momento resultó satisfactorio, pero después fue fundamental; la agencia calificadora S&P también dio su opinión sobre los Tesobonos. Ésta es la calificación que, con pleno conocimiento y convicción, Guillermo Ortiz le comunicó a Aspe:

En este contexto, es de importancia señalar que en fechas pasadas, los Cetes y Tesobonos fueron también calificados por S&P, pero por ser considerados instrumentos de corto plazo se utilizó una metodología distinta, otorgándose la calificación de A-1 + a ambos. En los criterios de S&P, los instrumentos de corto plazo con A-1 son aquellos considerados como los más capacitados para cumplir puntualmente con sus pagos. Asimismo, se otorga un signo positivo a aquellas emisiones que se consideran extremadamente seguras.

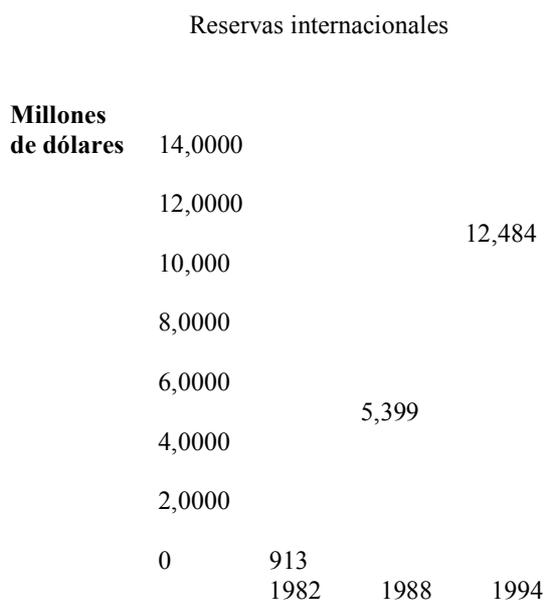
Esta fue la confirmación más contundente de que esos instrumentos no era una deuda escondida, sino conocida nacional e internacionalmente, Además Guillermo Ortiz, el funcionario más cercano a Zedillo, conocía perfectamente la existencia de los Tesobonos. Es decir, que a unas cuentas semanas de concluir mi gobierno, el equipo d Zedillo conocía y compartía el reconocimiento internacional a la calidad de los Tesobonos de ser “emisiones que se consideran extremadamente seguras”. Era comprensible que así fueran calificados, pues durante mi gobierno el valor en dólares de los Tesobonos estaba totalmente cubierto por el monto de las reservas y los apoyos internacionales.

Poco después de enviar esta nota, Guillermo Ortiz pasó a formar parte del gabinete presidencial de Zedillo. Para finales de diciembre de 1994 era ya Secretario de Hacienda.

**En noviembre de 1994, el saldo de las reservas y los apoyos internacionales cubrían el valor de los Tesobonos.**

Los capitales que salieron en diciembre de 1994 y que provocaron la maxidevaluación y el agotamiento de las reservas no eran los que estaban depositados en Tesobonos; fueron recursos de inversionistas mexicanos, como se verá más adelante. Las devaluaciones ocurridas en México en otros tiempos, se instrumentaron para proteger las reservas internacionales. La de diciembre de 1994 se realizó exactamente al revés: esa devaluación aceleró la pérdida de reservas hasta casi llegar a su extinción en unas pocas horas.

Cuando Miguel de la Madrid asumió la presidencia a fines de 1982 las reservas internacionales sólo ascendían a 913 millones de dólares. Miguel de la Madrid entregó el gobierno con un saldo en reservas internacionales de 5,399 millones de dólares. Durante el primer año de gobierno, mi administración utilizó la mitad de esas reservas con el objeto de aportar las garantías necesarias para reducir la deuda externa; sin embargo, no hubo crisis cambiaria. El 30 de noviembre de 1994, cuando entregué el gobierno, las reservas internacionales en el Banco de México ascendían a 12,484 millones de dólares,<sup>17</sup> la cantidad de reservas más alta de la historia en el momento de un cambio de sexenio. Además, mi administración dejó disponible una línea de crédito con las autoridades de los Estados Unidos y de Canadá por alrededor de 7,000 millones de dólares; esta cantidad podría utilizarse en caso de contingencias, algo similar a lo que después se denominó "blindaje financiero"



Fue así que las reservas internacionales en el Banco de México al 30 de noviembre, sumadas al monto de la línea de apoyo de las tesorerías de los Estados Unidos y Canadá ascendían a 19,500 millones de dólares. Los Tesobonos llegaban para esa fecha a los 16,109.7 millones de dólares. Cuando entregué la responsabilidad del gobierno la cantidad de dólares disponibles era superior al valor de los Tesobonos. Además, como se demostró antes, esos Tesobonos no vencían el primero de diciembre sino en forma escalonada y en un horizonte de varios meses.

<b>Tesobonos y recursos internacionales (noviembre, 1994)</b>		
Millones de Dólares		
	21,0000	19,500
	18,0000	
	15,000	16,109
	12,000	
	9,000	
	6,000	
	3,000	
	0	
	Tesobonos	Reservas y apoyos

Para el 31 de diciembre de 1994 las reservas internacionales se habían reducido a menos de 6,000 millones de dólares y los Tesobonos ya rebasaban los 17,700 millones. En sólo un mes el gobierno de Zedillo agotó las reservas necesarias para hacer frente a sus obligaciones financieras. Finalmente y como se verá más adelante el "error de diciembre" terminó con la confianza de los inversionistas nacionales y extranjeros, quienes ya no estuvieron dispuestos a renovar sus tenencias de Tesobonos. Esto marcó el inicio de la crisis de 1995.

Así, en diciembre de 1994 se pasó de un problema manejable a una crisis explosiva. Algunos críticos han señalado que empobreció al país; sin embargo, al mismo tiempo reconocen que durante mi administración se logró disminuir la pobreza en el país. Estos mismos críticos se sumaban al coro de quienes señalan que los Tesobonos eran una deuda impagable: "En los años de Salinas habría habido una leve baja de los niveles de pobreza... pero habiendo dejado la economía en bancarota, la tendencia se revirtió rápida y brutalmente".<sup>18</sup>

Por eso era tan importante precisar el verdadero monto de los Tesobonos y la capacidad del país para respaldarlos en noviembre de 1994. No es verdad, como se pretendió sostener, que mi gobierno dejó al país en bancarota. El desastre económico y social de 1995 fue producto de un gran error que convirtió en crisis un problema manejable, como se comprueba en el siguiente capítulo.

### **¿Una expansión fiscal para ganar la elección presidencia de 1994?**

Se dijo que mi gobierno aumentó el gasto público para promover un resultado electoral favorable al PRI.<sup>19</sup> No fue así. La prioridad en relación al proceso político de la elección presidencial de 1994 no fue impulsar un crecimiento económico mayor. Quienes suponían que se elevó el gasto público con propósitos electorales partían de una idea que mi administración nunca compartió: que a mayor gasto mayor voto para el partido en el poder. Mi gobierno sostuvo una tesis diferente: lo esencial era consolidar la estabilidad de precios, puesto que durante los procesos electorales era más importante detener la inflación que acelerar el crecimiento.

Algunos críticos han afirmado que el aumento del gasto público en el tercer trimestre del año buscaba coincidir con la fecha de la elección -como si la expansión del gasto generara un aumento instantáneo del PIB. Las cifras probaron que este aserto era falso: el balance fiscal del sector público en 1994 registró un superávit de 0.1 %<sup>20</sup> y un presupuesto equilibrado no es expansionista. Ese año se mantuvo la misma disciplina fiscal observada a lo largo de mi administración. Se ha demostrado que el crecimiento económico de 1994 derivó sobre todo de la inversión privada, mientras que la contribución del gasto público fue mínima y creció por abajo del aumento de la demanda global por un monto que no podía considerarse equivalente a imprimir

dinero en un año electoral.<sup>21</sup>

Contra lo que afirmaron algunos analistas, el Banco de México no inyectó dinero al mercado para financiar un supuesto déficit de la administración: la cuenta del gobierno federal con el Banco de México no registró un solo préstamo durante ese año, ya que no hubo déficit fiscal.<sup>22</sup>

### **El déficit de la banca de desarrollo, ¿otro elemento de la crisis?**

Éste fue otro concepto presentado para introducir un velo de confusión y duda sobre la enorme tarea que elaboramos para eliminar el déficit fiscal. Resulta conveniente por ello explicarlo con cierto detalle. La banca de desarrollo, como antes se dijo, estaba formada principalmente por Nafinsa, Banrural, Bancomext y Banobras. En la contabilidad del sector público, al financiamiento neto que esa banca de desarrollo extendía al sector privado nacional se le denominaba "intermediación financiera". En 1994 el déficit de la intermediación fue inferior al del año anterior al representar el 3% del PIB (el año anterior fue 3.3%); y casi similar al que se registró en 1991 y 1992 (2.8% y 2.7% del PIB, respectivamente)<sup>23</sup>

Durante la década de los setenta, el gobierno de México acordó con el Fondo Monetario Internacional sumar al déficit fiscal el déficit de la intermediación financiera, ya que, debido al funcionamiento de la banca de desarrollo (falta de capitalización y reservas), aquellos créditos que fueran irrecuperables tendrían que ser reembolsados por el gobierno federal a la banca de desarrollo. La intermediación financiera representaba, al menos en parte, un déficit fiscal potencial.

Esta forma de contabilizar el déficit acarrea serios problemas conceptuales. Por una parte, no todo el financiamiento neto era déficit fiscal sino sólo la parte irrecuperable. Por otro lado, si la banca de desarrollo daba un crédito a una empresa privada la deuda se convertía en déficit fiscal; en cambio, si la empresa era propiedad del sector público ese déficit no aumentaba. Había que resolver esa incongruencia.

A principio de la década de los noventa tuvo lugar una importante reforma estructural en la banca de desarrollo. La reforma a las leyes financieras obligó a esta banca a establecer coeficientes de capitalización, niveles de reservas y procedimientos de calificación de cartera similares, así como a imponer requisitos más estrictos que los de la banca comercial. Los requerimientos de capitalización y de reservas (supervisados por la Comisión Nacional Bancaria) propiciaron que el viejo concepto de intermediación financiera como déficit fiscal careciera de sentido. De esta manera, a partir de enero de 1993 las contingencias crediticias de la banca de desarrollo en su operación con el sector privado se enfrentaron con base en capital y reservas, por lo que ya no resultaba apropiado contabilizar a la intermediación financiera como parte del balance fiscal; ahora sólo habría que contabilizar las eventuales aportaciones del gobierno al capital de esos bancos.

No fue un cambio artificial en la contabilidad realizado en forma soterrada. Los cambios a la operación de la banca de desarrollo, así como su efecto sobre el impacto de la intermediación financiera en las finanzas públicas y su carácter de financiamiento privado, fueron explicados con amplitud al Congreso y a la opinión pública. Las reformas se presentaron a través del documento titulado "Criterios Generales de Política Económica para 1993", así como en el *Informe anual* del Banco de México de 1993.

El nuevo gobierno también conocía la situación de la banca de desarrollo, pues los directores de dos importantes instituciones financieras se incorporaron al equipo de campaña, y, más tarde, al gabinete presidencial de Ernesto Zedillo: Óscar Espinosa y Ángel Gurría. A principio de 1995, al presentar al Congreso de la Unión el estado de la deuda pública del país durante el año anterior, el gobierno federal afirmó que los recursos de la banca de desarrollo:

fueron utilizados principalmente para financiar proyectos en el sector exportador e industrial, poniendo particular atención a los estratos de la micro, pequeña y mediana empresa. Debe subrayarse que la mayoría de los apoyos otorgados a estos sectores se canalizaron al sector privado a través de la Banca Comercial, la cual asumió el riesgo crediticio.<sup>24</sup>

La nueva administración no consideraba que la intermediación financiera formara parte del déficit fiscal; tan fue así que el nuevo gobierno tampoco la contabilizó dentro de ese déficit.

Por último conviene enfatizar que la cartera vencida de la Banca de Desarrollo sólo ascendía en 1994 a 2.9% de su cartera total, cifra por abajo del nivel de 1993, que había sido de 3.8%.<sup>25</sup>

### **¿Una política monetaria laxa o incongruente?**

En un país con un mercado de divisas extranjeras totalmente abierto las políticas de tipo de cambio y monetarias están íntimamente ligadas. Es imposible al mismo tiempo tener una política monetaria laxa y un tipo de cambio sobrevaluado ya que un exceso de pesos llevaría a una devaluación. El Banco de México en su Informe Anual de 1994 y en un artículo de dos de sus funcionarios, Agustín Carstens y Francisco Gil Díaz publicado en el prestigioso *American Economic Review* han defendido la política monetaria en el último año de mi administración.<sup>26</sup>

El Banco de México ha demostrado insistentemente que las tasas de interés interbancarias en México elevaron su diferencial con LIBOR en casi 20 puntos porcentuales hacia el final del primer trimestre. Una vez estabilizado el mercado cambiario después del magnicidio de Colosio, el exceso de las tasas mexicanas respecto a LIBOR se mantuvo en 10 puntos porcentuales o más, lo que confirmó la práctica de una política monetaria altamente restrictiva y causó que el tipo de cambio flotara por debajo de la banda.

También se dijo que en 1994 el Banco de México no consideró como permanentes los movimientos al alza en las tasas de interés de los Estados Unidos, o que no quiso ser más restrictivo dada la difícil situación que enfrentaban los bancos privatizados. Sin embargo, un análisis cuidadoso de la evolución de las tasas de interés en México durante ese período muestra una situación muy distinta. Primero, como se mencionó anteriormente, los diferenciales de tasas de interés en México con la de LIBOR, que sí refleja los aumentos en las tasas de interés en Estados Unidos, se mantuvieron muy abiertos. Adicionalmente, la inflación mexicana iba a la baja, lo cual denotó que las tasas reales de interés aumentaron a partir del segundo trimestre. Y esto como consecuencia de una política restrictiva.

El 22 de diciembre de 1994, coincidente con la fecha de la devaluación, el Banco Mundial publicó un trabajo sobre la situación financiera en México. Según se señaló ahí, las tasas de interés que se cobran en 1994 eran demasiado altas -de 9% real a los mejores clientes y de 16% al resto. El Banco Mundial afirmó:

Estas tasas reales tan altas restringen el acceso a los servicios financieros, especialmente a los pequeños negocios ya los individuos de menores ingresos.<sup>27</sup>

Cuando en 1995 el gobierno de Zedillo presentó al Congreso la situación financiera del país señaló con claridad:

El financiamiento bancario otorgado al sector privado mostró una desaceleración en su tasa de crecimiento durante 1994 ...lo anterior se explica en gran medida por: a) el elevado nivel que representaron las tasas de interés activas; b) la mayor prudencia en el otorgamiento del crédito por parte del sistema bancario ante los elevados niveles de cartera vencida; c) el menor ritmo de expansión del ahorro ...y del aumento frecuente que han observado los réditos estadounidenses.<sup>28</sup>

La evidencia estadística confirmó que no hubo una política fiscal ni monetaria expansionista durante 1994. En el proceso electoral de ese año lo que sí contó a favor del PRI fue la estabilidad de precios alcanzada, con una inflación anual de sólo 7%.

Otra crítica propuesta fue que la política monetaria durante 1994 fue incongruente con la cambiaria. Que el Banco Central permitió una expansión del crédito interno en dólares lo que provocó un desbalance entre los pasivos en divisas y las reservas internacionales del banco central.<sup>29</sup> El argumento era que al enfrentar las alzas de interés de Estados Unidos y los eventos políticos en México, el Banco Central recurrió a los Tesobonos para evitar elevar las tasas de interés de los instrumentos en pesos.

¿Por qué se recurrió a la emisión de Tesobonos? Durante los cuatro años en que se expidieron, los Tesobonos propiciaron confianza entre los inversionistas; y es que, a pesar de que obtenían un menor rendimiento en pesos respecto de la inversión, al operar con Tesobonos esos inversionistas evitaban el riesgo

cambiarlo. Por lo demás, ante la incertidumbre que trajeron consigo los hechos de violencia ocurridos durante 1994, los Tesobonos contribuyeron a reducir la salida de capitales.

Se ha cuestionado que los vencimientos de los Tesobonos se dieran en el corto plazo. Sin embargo, en la mayoría de los países del mundo una considerable porción de la deuda se manejaba en instrumentos de corto plazo. Por lo general esos instrumentos se renovaban a su vencimiento. Ésta es la práctica común en la mayoría de los países desarrollados y así se venía operando en México. No obstante, cuando existía desconfianza generalizada en la política económica, los inversionistas no renovaban sus tenencias en valores de corto plazo ni en ningún instrumento de deuda del gobierno. Y entonces los gobiernos se veían imposibilitados de hacer frente a sus obligaciones.

A partir de 1995, el gobierno promovió la explicación de que los Tesobonos eran una especulación descabellada del propio gobierno. Que mi administración pretendía encubrir la fragilidad de la economía mediante un valor (los Tesobonos) que estaba quebrando las finanzas del país. Sin embargo, el banco central lo desmintió. En 1995, el Banco de México explicó las razones que llevaron a la utilización de estos instrumentos:

La emisión de Tesobonos se llevó a cabo con el objeto de disminuir las presiones sobre el mercado cambiario. Dada la creciente percepción que se fue difundiendo entre los inversionistas sobre la existencia de mayores riesgos cambiarios, creció la demanda de Tesobonos en sustitución de los instrumentos denominados en moneda nacional. Si el gobierno se hubiera negado a satisfacer la demanda por estos instrumentos... es altamente probable que el público hubiera demandado moneda extranjera con el importe proveniente de la amortización de Cetes y de otros instrumentos denominados en moneda nacional, presionando a las reservas internacionales y al tipo de cambio. Por tanto resulta lógico que las autoridades financieras hayan utilizado los instrumentos a su alcance, a fin de coadyuvar a sobrepassar una situación que justificadamente podía considerarse como transitoria.<sup>30</sup>

El término "transitorio" debía entenderse de manera precisa. La administración a mi cargo consideró que las salidas de capital eran un fenómeno permanente y no una circunstancia que se revertiría al poco tiempo. Lo que sí había que evaluar como un fenómeno no recurrente eran acontecimientos políticos, siempre imprevisibles. Por eso se adoptaron medidas económicas definitivas ante las salidas de capitales.

Los funcionarios del Banco de México, Carstens y Gil Díaz, agregaron

Los analistas se olvidan del episodio de Noviembre de 1993 relacionado con el TLC: conforme se acercaba una posible votación adversa en el Congreso Estadounidense, un ataque especulativo disminuía las reservas, y los inversionistas intercambiaron Cetes por Tesobonos. Y el Banco Central esterilizó el ataque. Una vez que se aprobó el TLC, regresó la normalidad, y las reservas más que se recuperaron. ¿Fue la expansión y subsecuente contracción del crédito del Banco Central la causa o el efecto de estos movimientos? Está claro que el origen está en los eventos políticos externos; nadie criticó al Banco Central en ese momento. Fue natural seguir la misma estrategia después del asesinato de Colosio.<sup>31</sup>

En retrospectiva, el Banco de México utilizó los diversos instrumentos de política económica a su disposición para enfrentar de la manera más efectiva los eventos inesperados e inobjetablemente transitorios que ocurrieron en el país: se elevaron las tasas de interés en instrumentos en pesos, se permitió una ampliación de instrumentos en dólares y, como se comenta a continuación, también se permitió una devaluación real sustancial. No había razón para sólo utilizar un instrumento. Como toda política en tiempos de incertidumbre, las medidas generaron otros problemas, pero como se argumentó anteriormente, esas medidas eran conocidas por todos y el saldo de los Tesobonos al 30 de noviembre era manejable.

### **¿Un tipo de cambio sobrevaluado?**

Los argumentos arriba expuestos toman como premisa la política de tipo de cambio que se mantuvo dentro del Pacto. La pregunta natural y de hecho la crítica original a la política macroeconómica fue que mi administración mantuvo un tipo de cambio sobrevaluado y pospuso una devaluación. El tema se comentó

abiertamente en el medio académico y conviene precisar ciertos detalles sobre lo que se dijo y lo que no se dijo antes del "error de diciembre" y la terrible crisis que causó. Según se señaló, a mediados de 1994, el más firme crítico de la política cambiaria de mi gobierno, comentó que lo más que se requería para mantener el equilibrio económico era una devaluación real de 20%. Muy por debajo de la devaluación real del orden de 80% que arrojó el "error de diciembre".<sup>32</sup>

El 19 de julio de 1994 tuve acuerdo con Pedro Aspe, secretario de Hacienda. En el acuerdo, Aspe me presentó un documento titulado "El Tipo de Cambio Real en México". Su autor, Carlos Sales Sarrapy, lo publicó en la revista *Informe Mensual sobre la Economía Mexicana*.<sup>33</sup> En la revista también se incluía un artículo donde examinaban el régimen de bandas cambiarlas y su efectividad durante mi administración. En el artículo sobre el tipo de cambio real se respondía a la crítica severa hecha por el economista norteamericano Rudi Dornbush, y en la que señalaba que el tipo de cambio en México estaba sobrevaluado 20% en términos reales. Aspe llevó cifras inobjtables. En primer lugar, recordó que en los setenta se requería un peso muy devaluado para poder competir pues la economía era muy poco productiva al estar excesivamente protegida respecto a la competencia externa, y múltiples regulaciones limitaban también la competencia interna. Entonces las exportaciones de petróleo representaban el 75% del total. El servicio de la excesiva deuda externa exigía un superávit en la balanza comercial, lo que demandó devaluar el tipo de cambio.

Los cambios estructurales realizados en la economía mexicana en los ochenta y durante mi administración, permitieron que se elevara la productividad de las empresas mexicanas. La apertura comercial, las privatizaciones, la desregulación, el fortalecimiento de los derechos de propiedad eran elementos que ocasionaron una reestructuración de las empresas mexicanas lo que elevó su productividad. Las exportaciones se despetrolizaron y para 1994 el 80% de las exportaciones eran de manufacturas.

Frente a estos cambios estructurales y el elevado dinamismo de las exportaciones de manufacturas, en el documento que llevó Aspe se preguntaba si el peso realmente estaba sobrevaluado. Si se atendía sólo a las diferencias en los precios al consumidor entre México y los Estados Unidos, el observador poco informado podía concluir que el peso estaba sobrevaluado. Sin embargo, al considerar los costos de "todos los insumos y su productividad, en particular los de la mano de obra, el resultado era diferente. La conclusión del estudio mostrado por Aspe era que difícilmente podía afirmarse que el peso padecía una sobrevaluación. Las exportaciones manufactureras crecían a tasas de 30% en dólares, lo cual era un dinamismo muy importante pues eran tasas superiores a las de los países industrializados y los del sudeste asiático. Proponer una devaluación mayúscula era en realidad imponer bajos salarios reales a los obreros mexicanos. Una maxidevaluación era una propuesta equivocada pues estábamos probando que no se requerían salarios bajos para poder competir.

Sin embargo, no mantuvimos el peso congelado. Durante mi administración se utilizó un régimen de tipo de cambio que se basaba en una banda de flotación para el peso. Este régimen cambiario consistió en dejar que la paridad peso-dólar oscilara libremente dentro de límites de intervención que se determinaban previamente, los cuales además eran anunciados dentro del Pacto de concertación económica.<sup>34</sup> Así, entre 1989 y 1994 el peso se devaluó más de 50%.

El peso también se depreció durante el último año de mi gobierno. El primero de enero de 1994 la moneda abrió a \$3.107 por dólar, mientras que el 30 de noviembre cerró en \$3.442. Para ser más claros: entre enero y noviembre de 1994 el peso se devaluó 15% real sin que ocurrieran catástrofes económicas ni crisis.<sup>35</sup>

Lo importante fue que no provocamos una devaluación brusca. Utilizamos un régimen cambiario basado en una banda de flotación cuyo techo se abría mediante un desliz ordenado y pactado de antemano. Dentro de la banda, acordada en el Pacto, el peso flotó durante los seis años; y el desliz que realizamos fue parte de un programa integral de política económica, con apoyos internacionales ordenados. Por eso no tuvimos crisis cambiarias en el sexenio.

Frente a estos hechos, la idea de que mi gobierno se opuso a devaluar y de que con ello impidió que se corrigiera el desequilibrio de la cuenta corriente cobró tal fuerza que todavía en 1996 un periódico financiero internacional opinaba: "La causa fundamental de la crisis (mexicana) fue la equivocada política económica llevada a cabo durante dos años y que mantuvo el peso sobrevaluado por razones políticas".<sup>36</sup>

- ♣ Entre enero y noviembre de 1994 el tipo de cambio se devaluó, en términos reales, casi 15%.<sup>37</sup> Las estimaciones de tipo de cambio real arrojaron que, considerando 1980 como el año base, en enero de 1994 el tipo de cambio era de 133 y en noviembre de 121, la cual confirma que sí hubo una devaluación real durante el último año de mi gobierno.<sup>38</sup>
- ♣ Como la inflación en México durante ese mismo periodo fue muy baja, la devaluación superó en 77% a la inflación.
- ♣ Además, la devaluación del peso superó en 2.7 veces el diferencial de inflación entre México y los Estados Unidos.
- ♣ Como el dólar se devaluó respecto a las principales monedas del mundo, entre enero y noviembre de 1994 el peso reflejó el mismo efecto y se devaluó 23% respecto al yen japonés y 24% respecto al marco alemán.

Conviene recordar que la competitividad de un país no depende sólo del nivel de devaluación de su moneda. Si así fuera, todas las naciones practicarían devaluaciones cotidianas para mantener una mejor posición. Sin embargo, Japón tenía una moneda que se revaluaba y, al mismo tiempo, el superávit comercial más grande del mundo. Por su parte, los Estados Unidos tenían una moneda que se devaluaba desde 1985 y el déficit comercial más grande del mundo. Lo que sucedía era que la productividad era tanto o más importante que la devaluación. En México la productividad de la mano de obra creció significativamente durante 1994. En su *Informe Anual de 1994*, publicado en 1995, el Banco de México afirmó:

Durante 1994 se observó un crecimiento muy significativo (de 8%) de la productividad media por trabajador en el sector manufacturero. Dicho crecimiento representó la tasa más alta observada en la última década. Con ellos, en los cuatro años del periodo 1991-1994 la productividad del trabajo creció a una tasa media anual de 6.7%, la cual es muy alta no sólo históricamente sino también en comparación con la observada en otros países. Esto es evidencia de que en ese periodo se mantuvo y aún se acrecentó la competitividad internacional de la economía mexicana.<sup>39</sup>

La alta productividad de los trabajadores mexicanos explicaba, junto con la depreciación del dólar observada hasta noviembre de 1994, que ese año las exportaciones de manufacturas mexicanas (sin maquiladoras) crecieron 21%, la tasa más alta de todo mi sexenio.<sup>40</sup> Para el mes de noviembre de 1994 esas exportaciones se elevaron a niveles superiores de 130% (paradójicamente en 1995, después de una devaluación de más de 100%, llegaron prácticamente a la misma tasa del 30%). Entre 1990 y 1994 México estuvo entre las cinco naciones del mundo con mayores rangos de exportaciones de manufacturas, por arriba de los Estados Unidos, Japón, Alemania, España, Corea y Taiwán.<sup>41</sup>

¿Cómo se logró a lo largo de mi administración devaluar el peso más de 50% sin provocar inflación, especulación ni crisis? La respuesta era aparentemente sencilla: gracias a que la devaluación se produjo sin sorpresas, de manera acordada dentro del Pacto, como parte de un paquete global provisto de una política económica respaldada con una credibilidad construida cuidadosamente. Dado el evidente crecimiento que ya se observaba en las exportaciones manufactureras, una devaluación mayor a la que se registró no hubiera generado más competitividad sino más inflación y una severa caída de los salarios de los trabajadores. Un viraje brusco en el tipo de cambio no se justificaba ni económica, ni política ni socialmente.

Estudios realizados años después de concluida mi administración confirmaron que las reformas microeconómicas -apertura, desregulación y otras- elevaron sensiblemente la competitividad de la economía. Sin embargo, las estimaciones sobre la sobrevaluación del peso utilizaban una comparación simple entre los precios de México y los de los Estados Unidos, pero ignoraban el cálculo respecto a las otras naciones con las que el país comerciaba. Lo más criticable de este punto de vista era que no consideraba el costo de la mano de obra en la competitividad económica, a pesar de que el tipo de cambio en México tenía entonces un nivel muy adecuado de competitividad y de que las exportaciones de manufacturas crecían a finales de 1994 a tasas del 30%.<sup>42</sup>

El Centro de Estudios Económicos del Sector Privado ordenó en 1994 una encuesta sobre las limitaciones que los exportadores mexicanos enfrentaban para alcanzar una mejor competitividad a nivel internacional. Durante el primer semestre, entre siete factores mencionados el tipo de cambio ocupaba el

penúltimo lugar; para el segundo semestre ese factor se había desplomado al último sitio. En noviembre, 80% de las firmas interrogadas pedían que se mantuviera la política cambiaria; ni una sola mencionó la necesidad de una devaluación.<sup>43</sup> El comportamiento del turismo avaló la competitividad mexicana: en 1994 los gastos de turistas mexicanos en el extranjero disminuyeron 4% mientras que el ingreso del turismo exterior aumentó 3.2%.

### **El déficit en la cuenta corriente y su financiamiento**

En 1994 el déficit en la cuenta corriente de la balanza de pagos fue elevado: 7.6% del PIB. Sin embargo, en 1992 había sido de 7.5% y en 1993 de casi 7% y no hubo devaluaciones bruscas, a pesar de que en esos años se negociaba el Tratado de Libre Comercio de América del Norte y existía una gran incertidumbre en los mercados.<sup>44</sup>

Durante 1992, 1993 y 1994 se registró un déficit comercial considerable que se pudo financiar sin pérdidas abruptas de valor de la moneda y sin crisis. Tal y como entonces sucedió en México, muchos países en desarrollo registraron elevados déficit durante varios años y no optaron por devaluaciones bruscas ni enfrentaron situaciones generalizadas de alarma. Singapur tuvo un déficit promedio anual de 14% durante 12 años; entre 1981 y 1985 el déficit promedio de Malasia fue de 8.4% anual y el déficit promedio de Tailandia fue de 6.9% al año entre 1990 y 1993.

Tener un superávit en cuenta corriente o una moneda muy devaluada no evitaba que surgieran problemas de confianza o eventuales macrodevaluaciones. Considérese la situación económica de México en 1987, cuando la cuenta corriente presentó un importante superávit (4,300 millones de dólares) y el tipo de cambio tuvo el nivel más grande de devaluación real. No existían Tesobonos ni inversión extranjera en valores gubernamentales de corto plazo. Empero, a finales de ese año, con mi campaña presidencial en pleno proceso, sobrevino una devaluación mayúscula, debida a un manejo interno inadecuado frente a la caída de las bolsas de valores en el mundo. Años después, el gobierno de Zedillo también devaluó en una situación similar: en noviembre de 1995 el peso sufrió una caída de más del 25%, a pesar de que México tenía un importante superávit comercial con el exterior y de que el peso estaba subvaluado.

Cuando había un déficit en la cuenta corriente de la balanza de pagos quería decir que ese país estaba importando capitales para complementar su ahorro interno. De igual forma, si había superávit en la cuenta corriente es que se estaban exportando capitales. Si un país estaba en desarrollo o era pobre, el peor escenario era que exportara capitales para financiar a otros países, puesto que el dinero empleado se necesitaba con urgencia dentro de la nación. Si un país ahorraba poco y además tenía superávit de balanza en la cuenta corriente, quería decir que ese ahorro, escaso, lo exportó a otras naciones, con lo cual se empobreció aún más. Lo deseable era que los recursos fluyeran a los países que estaban creciendo para que pudieran avanzar más; pero eso sucedía cuando los países en crecimiento seguían políticas económicas adecuadas que generaban confianza entre los inversionistas. Cuando se perdía la confianza, los capitales se iban; y los primeros que salían eran los locales.<sup>45</sup>

### **Seguimiento del déficit comercial dentro del gabinete económico**

La magnitud del desequilibrio de la cuenta corriente no justificó la brusca depreciación posterior. El déficit comercial fue una variable que mi administración observó de cerca; se consideró que una modificación radical de política cambiaria hubiera significado la pérdida de confianza en las políticas económicas mexicanas -una confianza construida a lo largo de muchos años.

Era inevitable que en un proceso de apertura de la economía las importaciones creciera de manera significativa. Para finales de 1992 anticipábamos que el déficit en cuenta corriente de ese año y del siguiente serían elevados. En la reunión de gabinete económico del primero de septiembre de 1992. Pedro Aspe hizo ver que si bien el peso había ganado competitividad por la devaluación -al igual que el dólar respecto a otras monedas, como el marco alemán-, se podía prever una desaceleración del crédito al consumo privado por parte del sector bancario. EL director del Banco de México consideró que esa desaceleración podía resultar adecuada pero el secretario de Hacienda hizo hincapié en que había de ser cuidadosos con el crédito al sector productivo. Se estimaba que en 1993 ese crédito aumentaría solo el 10% nominal, frente a un crecimiento que

mostraba una tasa anual de 60%. Ya para entonces se registraba una disminución en la tasa de crecimiento de la inversión extranjera y de la actividad económica en general, dada la incertidumbre que producía el TLC.

Para el 10 de septiembre de 1992, en gabinete económico, se concluyó que el crecimiento de las importaciones se reflejaba en el fortalecimiento de la planta productiva; las exportaciones crecían más aprisa de lo estimado, y el país recuperaría la inversión extranjera con la firma del TLC. También se observó que se había elevado la eficiencia del sector público.

En los análisis realizados dentro del gabinete económico se consideró que la política general funcionaba, aunque se observó que era necesario moderar algunos instrumentos. Lo que procedía era elevar la productividad y reconocer que el alza de las tasas de interés tendría efectos sobre un menor crecimiento del PIB. En alguna ocasión el secretario de Comercio, Jaime Serra, apuntó que el crecimiento de 13% que aún registraba la inversión extranjera y el aumento de 14% de las exportaciones en dólares no eran nada despreciables, aunque reconoció la necesidad de promover un mayor crecimiento en estos dos renglones. Mancera anticipó una tasa de inflación muy moderada para 1993, como en efecto sucedió.

En la reunión del 28 de septiembre de 1992 Serra en que había una diferencia crucial en el déficit: provenía del sector privado y no del sector público: Era la consecuencia de que la economía mexicana empezaba a abrirse después de 45 años de actuar como economía cerrada. Se discutió la conveniencia de una devaluación brusca. Aspe argumentó, con razón, que para conseguir que un ajuste cambiario funcionaria era necesario lograr que los salarios reales cayeran; de otra manera, si el peso caía y todo aumentaba solo se generaría una inflación generalizada. Por mi parte, señalé que era delicado tener un déficit de cuenta corriente tan alto. Regresamos al tema de la siguiente reunión, dedicada al fortalecimiento del ahorro y la competitividad. En las siguientes 45 juntas de gabinete económico celebradas en los últimos meses de 1992 y durante todo 1993, el tema siguió discutiéndose; esto demostró que tanto Mancera como Serra conocían en detalle la situación de la balanza de pagos durante esos años —y ambos formaron parte, junto con Ortiz, del nuevo gobierno en diciembre de 1994.

Sobre esto mismo hubo un hecho que conviene recordar en enero de 1994 las exportaciones hacia los Estados Unidos crecían 23% y las importaciones 22%; para noviembre de ese año las exportaciones se habían acelerado hasta 30% mientras que las importaciones habían disminuido a 15%. Por eso el Banco de México sostuvo que "en 1994 la economía mexicana destacó nuevamente en el mundo como una de las de mayor crecimiento en materia de exportación."<sup>46</sup> Al cierre de 1994 la cuenta corriente mostraba un resultado singular nuestro principal mercado de exportaciones y de Importaciones, los Estados Unidos, había dejado de tener un saldo deficitario en nuestros cuentas En octubre de 1994 México registró un superávit comercial con EUA de 30 millones de dólares; en noviembre aumentó de manera sensible la tendencia y ese superávit alcanzó 380 millones de dólares

Este hecho abría excelentes perspectivas para los siguientes años sin necesidad de forzar una devaluación brusca del peso.

#### **Como secretario de Programación y Presupuesto Zedillo expresó que el déficit en cuenta corriente no era motivo de preocupación**

No fuimos indiferentes al aumento del déficit comercial. Por el contrario, trabajamos para fortalecer el ahorro interno. Además en el gabinete económico había un criterio compartido: si la fuente del déficit en cuenta corriente no representaba un desbordamiento del gasto público que se reflejara en déficit fiscal, esto significaba que la balanza de pagos se estaba financiando con la inversión extranjera que venía a complementar la falta de ahorro privado.

En la reunión de gabinete económico del 26 de julio de 1991, el secretario de Programación y Presupuesto, Ernesto Zedillo, expresó: "Los déficit en cuenta corriente no deben ser motivo de preocupación". Recordó la experiencia de Corea del Sur, un país que enfrentó durante cinco años déficit superiores al 5% y no sufrió crisis. En el gabinete económico del 24 de octubre se precisó la estimación de déficit de cuenta corriente para el siguiente año y se mostró que sería de más del 5% del PIB. En esa ocasión Zedillo señaló: "Si las finanzas públicas están disciplinadas y la inflación va para abajo, ese déficit es financiable".

### ¿Se destinó la inversión extranjera a la especulación?

¿Por qué se dio un déficit comercial en México entre 1990 y 1994? ¿Cómo se financió y adónde se fue ese dinero? El déficit se presentó porque hubo más inversión interna que ahorro interno. La diferencia se financió con inversión extranjera. El Banco de México confirmó que el dinero se gastó principalmente en plantas y equipo o en la compra de acciones de empresas. Esto quiso decir que con esa inyección del exterior se amplió la base de capital para generar más empleos.

Conviene agregar algunas precisiones sobre el financiamiento del déficit de la balanza de pagos. Durante los años setenta y principios de los ochenta el déficit en cuenta corriente se generó como consecuencia de un gasto excesivo del gobierno, debido a que ese gasto se financiaba mediante deuda externa contratada con los bancos extranjeros. Durante mi sexenio, en cambio, el gobierno tuvo superávit fiscal y el déficit en cuenta corriente se originó en un crecimiento anual del 10% real de la inversión privada; al mismo tiempo, el gasto privado tuvo que financiarse con recursos del exterior, mediante inversión extranjera también privada. La contraparte de esa inversión (la cual se registraba como superávit en la cuenta de capital de la balanza de pagos) era el déficit en la cuenta corriente.

En el caso de las empresas, las grandes utilidades que antes obtuvieron en una economía cerrada ahora se vieron reducidas como resultado de la apertura comercial y de una mayor competencia. Sin embargo, conviene recordar que la competencia estimulada por la apertura promovió una mayor eficacia y el retorno a niveles adecuados de utilidades.

En 1995 el Banco Central publicó la siguiente:

En la medida en que en una economía con escasez relativa de capital existan amplias y crecientes posibilidades de inversión, así como credibilidad y confianza en sus políticas, recibirá flujos de recursos externos que causarán inevitablemente... un déficit en cuenta corriente. Adicionalmente, si las finanzas públicas estuviesen equilibradas, entonces el déficit en cuenta corriente sería consecuencia del exceso de inversión privada sobre el ahorro interno del sector.<sup>47</sup>

El mismo Banco de México desmintió otra de las múltiples explicaciones acerca de la inversión extranjera acumulada durante mi gobierno. No se orientó a la especulación. En este mismo informe, al final del párrafo anterior, el Banco de México señaló:

El flujo hacia México de ahorro externo fue la razón del déficit de la cuenta corriente y el destino de ese ahorro fue la importante acumulación de capital observada en la economía mexicana durante los últimos años.<sup>48</sup>

Esto confirmó que la inversión privada extranjera hacia el país tuvo como destino "la importante acumulación de capital observada en la economía mexicana". Por eso el Banco de México agregó: "En los últimos años se presentó una importante acumulación de capital en México, cuya magnitud hubiera sido sustancialmente menor sin el concurso del ahorro externo".<sup>49</sup>

Así, el Banco de México confirmó que los recursos provenientes del exterior se destinaron sobre todo a la acumulación de capital ya la inversión en planta y equipo. Los datos del Banco Central confirmaron que entre 1988 y 1994 el valor acumulado de la inversión fija bruta en México fue de 392,000 millones de dólares.<sup>50</sup>

Si bien los recursos privados provenientes del exterior permitieron una inversión y un crecimiento económico mayores a los que se hubieran obtenido utilizando sólo recursos propios, debe reconocerse que para alcanzarlos había que competir con otros países en los mercados internacionales de capital. Para poder participar en esa competencia se requirió construir una política económica congruente, capaz de propiciar la estabilidad y el crecimiento y de generar confianza en todos los participantes. Éstas eran las reglas del mercado internacional de capitales; si se quería acceder a los recursos era necesario saber operar en ellos o de lo contrario atenerse a su disciplina.

Conviene precisar la forma como se financió la cuenta de capital de la Balanza de Pagos en 1994. Esto es necesario, pues por mucho tiempo se dijo que los recursos del exterior que entraron ese año al país provenían de capitales especulativos, y se adujo que ése había sido un factor adicional de la crisis posterior. Durante varios años, la mayor parte de los flujos de capitales fueron inversión extranjera directa, especialmente en 1994. El Banco de México precisó que durante ese año la inversión extranjera ascendió a 16,166 millones de dólares. De ese total, la inversión directa sumó 7,980 millones y la de cartera 8,186 millones de dólares.<sup>51</sup> Del monto de inversión en cartera, la colocación de bonos y papel comercial por parte de nacionales en el exterior representó entradas por 6,324 millones de dólares.

Dos observaciones son relevantes: por una parte, la inversión extranjera en cartera mostró una severa contracción respecto a 1993, cuando había ascendido a casi 29,000 millones de dólares. Recuérdese que durante 1994 los fondos hacia los países en desarrollo disminuyeron pues los aumentos en las tasas de interés en Estados Unidos hicieron muy atractiva la inversión en ese país.

Por su parte, la inversión extranjera directa, que ascendió a 7,980 millones de dólares, evolucionó muy positivamente durante 1994. Su nivel superó en 82% al del año anterior. El Banco de México explicó el motivo de ese crecimiento tan importante: "Las mayores facilidades otorgadas al capital extranjero en la nueva Ley de Inversión Extranjera que entró en vigor en 1994".<sup>52</sup> Dentro de ese monto, la inversión que no requería ser autorizada por no estar dirigida a áreas estratégicas tuvo un crecimiento espectacular: pasó de 77 millones de dólares en 1993 a 5,469 millones en 1994.<sup>53</sup>

Esto contradice la afirmación, repetida sin fundamento, de que los capitales que financiaron la cuenta de capital eran especulativos. En realidad provinieron de montos de inversión extranjera directa que crecían a una tasa elevada.

### **La falta de ahorro interno**

Sin duda la falta de un ahorro interno suficiente limitó el crecimiento del país desde hace varias décadas. Sin embargo, conviene recordar el esfuerzo que llevó a cabo mi administración para fortalecer el ahorro público y elevar el ahorro privado. El ahorro público aumentó durante mi gobierno, al pasar de 1.7% del PIB en 1989 a 3.7% en 1994.<sup>54</sup> A este resultado habría que sumar la significativa reducción de la deuda nacional, la cual pasó de 63.5% del PIB al inicio de mi gobierno a 22.5% hacia el final del mismo. Esto mejoró sustancialmente la posición financiera del sector público y del país.

Otro aspecto que se omitía era el referente al efecto que en el ahorro nacional tuvieron los términos de intercambio. En la medida en que el precio de los productos mexicanos de exportación -principalmente el del petróleo- se elevó durante los años setenta, el ahorro creció; cuando los términos de intercambio se volvieron en contra del país a partir de 1983 y hasta 1994, el nivel de ahorro se vio también afectado. Las cifras de las cuentas nacionales lo prueban; en los años cincuenta el Ahorro Nacional Bruto ascendió en promedio al 6% del PIB; en los sesenta al 19.8%. Sin duda se trataba en ambos casos de un nivel bajo de ahorros para sostener tasas de crecimiento altas. Durante los años setenta ya principio de los ochenta el Ahorro Nacional Bruto llegó a su nivel máximo debido al aumento de los ingresos del petróleo. En realidad, las cifras de ahorro durante el boom petrolero representaron lo que se conoce como "efecto riqueza", derivado del aumento importante pero temporal de los precios del crudo y no de un ingreso permanente de la población. A partir de 1981, con el desplome del precio del petróleo, también comenzó la caída de la tasa de ahorro: para 1989, primer año de mi gobierno, el Ahorro Nacional Bruto bajó a 21.2% del PIB; seis años después se colocó en 17.1%. El ahorro del sector privado mostró una evolución similar al ahorro nacional: pasó de 26.8% en 1983 a 19.5% en 1989. Para 1994 se ubicó en 13.4% del PIB.<sup>55</sup>

La disminución del Ahorro Nacional Bruto (de 21.2% del PIB a 17.1%, cuatro puntos porcentuales) no correspondía a las estimaciones manejadas en diversos medios al comentar el descenso ocurrido durante mi administración -hubo autores que hablaron de una caída de diez puntos del PIB. Estudios profesionales de la evolución del ahorro privado entre 1989 y 1994, señalaron que era necesario tomar en consideración otros métodos para calcular la caída del ahorro en ese período, pues las cifras oficiales sobre el ahorro no medían de manera directa el ahorro privado sino que lo determinaban por la diferencia entre el ahorro nacional y el

público. Esto no quiso decir que se consideraran adecuados los montos de ahorro interno en México: sin duda fueron bajos. Lo que sucedía era que su caída no se inició en mi administración. Con criterio más precisos se ha afirmado:

Las cifras convencionales sobrestiman el ahorro privado en los ochenta, exageran su caída dramática a partir del final de los ochenta y subestiman su monto al inicio de los noventa. En realidad, las series de tiempo ajustadas indican que el ahorro privado era bajo al inicio de los ochenta y se elevó al final de esa década conforme el proceso de reformas se aceleró y el ingreso privado disponible aumentó.<sup>56</sup>

Las cifras revisadas a partir de bases económicas sólidas expusieron esa otra realidad el ahorro privado como proporción del PIB pasó de 156% al principio de los ochenta a 181 a finales de mi administración.<sup>57</sup> Esto modificó el dato oficial, según el cual el ahorro privado disminuyó de 25.5% en los ochenta a 159% durante mi administración. Cuando los precios del petróleo ascendieron, como al comienzo de los ochenta, ascendió también el consumo privado, lo cual fue consistente con la evidencia internacional que confirmaba la correlación entre el auge en los precios de productos como el henequén, el café o el petróleo y el aumento del consumo privado. La evidencia internacional también comprobó que las reformas de liberación de mercados intensificaron la eficiencia del sector público y del sector privado, lo que elevó el ingreso permanente. Por eso aumentó el ahorro privado al final del gobierno de De la Madrid y al principio de mi administración. Sin duda, esta tendencia a incrementar el ahorro se vio favorecida también por la estabilidad de precios lograda durante mi mandato.

En 1999 se publicó un análisis sobre el ahorro de los hogares y la distribución del ingreso en México.<sup>58</sup> Poco después al comentar en la prensa ese análisis, Enrique Quintana se refirió al comportamiento del ahorro macroeconómico durante mi administración. Quintana hizo notar que en ese período el ahorro de los particulares disminuyó, al menos en apariencia mientras que el del sector público cobró una gran importancia. “Ustedes seguramente recuerda –señalaba este analista profesional- que uno de los elementos central del diagnóstico oficial respecto a la crisis de 1994 es que cayó fuertemente el ahorro interno”: Y a continuación agregó:

Lo más interesante es que cuando el análisis es en el ámbito microeconómico, es decir, en los hogares, el resultado es contrario, pues entre 1989 y 1994 la tasa de ahorro promedio aumentó de 11.1% del ingreso disponible al 14.1%. En este lapso la masa salarial real, que mide el poder adquisitivo del ingreso familiar, creció 47.9%, lo que significa una tasa anual media de 8.1%. Con más ingresos en el hogar, se entiende que la proporción de éstos que puede destinarse al ahorro aumente y no baje, como dices las cifras macroeconómica.<sup>59</sup>

Eso significó que en México, durante mi gobierno, las familias ahorraron más.

La recuperación del consumo de las familias, durante mi administración no se logró mediante la disminución del ahorro, pues la proporción del consumo privado dentro del PIB permaneció constante: 70% en 1989 y 71% en 1994. Esto confirmó que la recuperación del consumo privado en esos años no se dio a costa de un aumento de su participación en el Producto Nacional. Por lo demás, desde una posición ética y razonable nadie hubiera podido demandar que en los noventa se continuara deprimiendo el consumo privado después de su terrible caída durante la década anterior.

### **¿Una crisis como la de 1982?**

Se dijo también que al final de mi gobierno el país recayó en una crisis igual a la de 1982. Este argumento se utilizó con dos propósitos: primero, para tratar de convencer a la población de que era un problema de "más de lo mismo" y, en esa medida, conseguir que los mexicanos desestimaran todo lo hecho; segundo, para dar contenido a la campaña de "pánico moral" desatada a partir de 1995.

La realidad fue otra. La estructura económica que mi gobierno heredó en 1994 era radicalmente distinta a la de 1982: en 1982 la economía se encontraba prácticamente cerrada a la competencia internacional, dependía de las exportaciones petroleras y presentaba fuertes desequilibrios en las finanzas públicas; en 1994 en cambio, la economía se había modernizado sustancialmente luego de una apertura

gradual con el exterior. Por otra parte, mi gobierno consiguió eliminar el déficit de las finanzas públicas y, además, instrumentó profundas reformas estructurales para desarrollar la productividad y la competitividad de la economía. Las cifras arrojaron diferencias evidentes entre la situación de 1982 y la de 1994:

- ♣ En 1982 el PIB cayó 0.6% en términos reales. En 1994 la economía creció 3.5% real.
- ♣ En 1982 la inflación fue de 99%. En 1994 fue de sólo 7%, la más baja en un cuarto de siglo.
- ♣ En 1982 el déficit del sector público fue de 17% del PIB. En 1994 no había déficit en las finanzas públicas.
- ♣ En 1982 la deuda neta total del sector público representó el 52% del PIB. Para 1994 esa deuda se había reducido a 22.5% del PIB (la interna sólo 6% y la externa 16.5%).
- ♣ En 1982 el déficit en la cuenta corriente fue de 3% del PIB. En 1994 ascendió a 7.6%. Aquí conviene señalar que debido a los problemas estructurales de la economía en 1982, y dada la poca confianza de los inversionistas sobre el manejo de la política económica, el flujo de capitales de ese año y por tanto el déficit en la cuenta corriente fueron relativamente reducidos. Asimismo, la naturaleza de déficit en ambos años fue distinta. En 1982 el déficit en cuenta corriente fue el corolario del desequilibrio de las finanzas públicas; en 1994 con finanzas públicas en equilibrio, el déficit se debió a que la inversión privada fue mayor que el ahorro privado.
- ♣ En 1982 las exportaciones de manufacturas representaron sólo el 14% del total de las exportaciones. Su valor ascendió a 3,000 millones de dólares y con respecto a 1981 habían caído 10%. En 1994 las exportaciones manufactureras representaron el 83% del total, su valor fue superior a los 50,000 millones de dólares y en noviembre crecieron a una tasa anual de 30%.
- ♣ En 1982 la productividad laboral cayó 0.68%. En 1994 creció a una tasa superior al 8%.
- ♣ En 1982 el empleo {medido por el número de asegurados en el IMSS) cayó 0.5%. De diciembre de 1993 a noviembre de 1994 el empleo aumentó más de 2%. En 1982 los salarios cayeron 0.1%. En 1994 los salarios reales aumentaron 3.7%. Entre 1991 y 1994 la remuneración real por trabajador se incrementó a una tasa media anual de 5.8%. Como la productividad creció más que las remuneraciones, fue posible elevar salarios reales y aumentar la competitividad internacional del país sin devaluar.
- ♣ La estructura de la economía a finales de 1994 era muy diferente a la que presentaba en 1982. Durante mi sexenio se llevó a cabo una auténtica revolución microeconómica: se consolidó la apertura de la economía con el TLC; la desregulación abarcó a todas las áreas productivas; fueron privatizadas la mayoría de las empresas estatales; se reformó el sistema de tenencia de la tierra; se abrió al sector privado la inversión en infraestructura; se reformó el sistema fiscal con la reducción de las tasas impositivas, con un menor número de impuestos y con el reforzamiento del cumplimiento de las obligaciones fiscales; se inició la reforma del sistema de ahorro y de vivienda; el sector público dejó de absorber el 65% del total de los recursos financieros en la economía para sólo utilizar el 8%.

#### **El efecto del alza en las tasas de interés de los Estados Unidos durante 1994**

Durante enero de 1994 entraron al país más de 10,000 millones de dólares. Tres meses después, en abril, se verificó una importante salida de capitales: 10,000 millones de dólares. El asesinato de Colosio en marzo de ese año provocó que saliera la mayor parte de esa cantidad, aunque la fuga se había iniciado semanas antes debido a que en febrero la Reserva Federal de los Estados Unidos registró un proceso de alzas continuas en las tasas de interés, implementadas para impedir que aumentara la inflación. En menos de doce meses las tasas de interés se duplicaron, de modo que durante 1994 los Estados Unidos se convirtieron en el país más atractivo para colocar dinero.<sup>60</sup> El impacto de estas alzas en los mismos Estados Unidos y en el resto de los países industrializados fue muy importante y tuvo que reconocerse como un elemento que influyó en la pérdida de reservas mexicanas:

Una percepción entre los inversionistas de que los valores mexicanos tenían riesgos, en combinación con el atractivo de las altas tasas de interés en los países industrializados avanzados, causaron una fuga masiva de capitales de México durante el primer año del TLC, 1994.<sup>61</sup>

A partir de febrero de ese año cada incremento en las tasas estadounidenses estimulaba la salida de

capitales de nuestro país. Eso provocó que las salidas de capital se volvieran permanentes.

Después de un acelerado crecimiento de flujos de capitales hacia los mercados emergentes a principios de los noventa, la serie de incrementos en las tasas de interés por parte de la Reserva Federal en Estado Unidos revirtieron esta tendencia. Entre 1990 y 1993 los flujos netos a todos los países en desarrollo pasaron de 39,000 millones de dólares a 154,700 millones. Sin embargo, en 1994 el monto fue menor, pues esos recursos se redujeron a 125,000 millones de dólares. Los flujos a los países asiáticos aumentaron levemente, mientras que los flujos hacia América Latina y el Caribe se desplomaron de 62.3 a 38,600 millones entre 1993 y 1994 respectivamente.<sup>62</sup> Esta reducción en el financiamiento externo puso presión en los mercados cambiarios de México y de otros países. Sin embargo, como se detalló anteriormente, las autoridades monetarias mexicanas utilizaron varios instrumentos a sus disposición para hacer ajustes de carácter permanente ante las alzas en las tasas de interés internacionales. Esto produjo que subieran las tasas de interés domésticas, se devaluó el tipo de cambio y se emitieron Tesobonos para los choques temporales.

### **Factores políticos que contribuyeron a la crisis**

De acuerdo con algunos politólogos fueron los acontecimientos políticos de 1994 los que provocaron la crisis de 1995. Entre esos acontecimientos señalaban principalmente el magnicidio de Colosio y el levantamiento en Chiapas. Muy pocos analistas intentaron explicar la crisis mediante la observación de otros factores políticos: la reacción de aquellos grupos que se vieron afectados por los cambios promovidos durante mi administración y por las nuevas alianzas y retos que esos cambios significaron para los tradicionalistas. Como si las reformas y los cambios políticos no demandaran una constante lucha. En la espiral de la descalificación, se estableció como un lugar común atribuir las reformas a una presidencia omnipotente ya la capacidad de promover la imagen del gobierno. Se llegó incluso a plantear que durante mi gobierno el sistema se había transformado en un inquebrantable monolito hasta que, de repente, llegaron los rechazos y lo facturaron. Esto resultó ser falso: en realidad el sistema siempre reflejó tensiones, luchas internas y choques entre diversos grupos.<sup>63</sup>

### **Se entregó la economía del país con retos . pero también con activos para enfrentarlos**

Anteriormente se ha descrito la verdadera situación en la que al final de mi gobierno se encontraban los Tesobonos, el déficit en cuenta corriente, la productividad y la competitividad. Como reconocí, existían en aquel momento problemas y retos de diversa índole Pero conviene subrayar que al entregar la presidencia de la República, se dejó como herencia para la nueva administración una circunstancia económica que permitía enfrentar con solvencia las dificultades. Así, el primero de diciembre de 1994.

- ♣ La economía crecía a tasas superiores al 4.5% anual en términos reales. En noviembre, la inflación era de sólo 6% al año.
- ♣ Las reservas internacionales daban muestras de estabilidad luego de los impactos negativos provocados por el alza de las tasas de interés en los Estados Unidos y por los acontecimientos del país
- ♣ Se dejó disponible una línea de crédito con las autoridades de los Estados Unidos y Canadá por más de 7,000 millones de dólares adicionales.
- ♣ En la última semana de la administración la bolsa de valores subió cerca de 100 puntos. Esto reflejaba la confianza de los inversionistas en el gobierno saliente y, al mismo tiempo, la existencia de un clima propicio hacia el gobierno que arrancaba.
- ♣ Las tasas de interés estaban en 14.5%
- ♣ Se entregaron las finanzas públicas sin déficit (existía un superávit de 01% de PIB) y con la proporción más baja de deuda pública en un cuarto de siglo la deuda disminuyó de 63.5% del PIB en 1988 a 22.5% en 1994.
- ♣ Las exportaciones habían crecido en 1994 a la tasa más elevada del sexenio y aumentaban cada vez más Por otra parte, las importaciones disminuían.
- ♣ Los empresarios no consideraban insuficiente el tipo de cambio De acuerdo con una encuesta de noviembre de 1994, publicada por el Centro de Estudios Económicos del Sector Privado, para los empresarios el tipo de cambio no era un factor determinante entre los elementos que hubieran

podido limitar las exportaciones.

- ♣ La productividad crecía a una tasa de 8%.<sup>64</sup> Esto permitió que los salarios reales se recuperaran por sexto año consecutivo sin afectar la competitividad de la economía
- ♣ El ahorro nacional comenzaba su fortalecimiento el gobierno operaba sin déficit y el sector privado fortalecía su ahorro gracias a la reforma del Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR), que en tan sólo tres años había captado dos puntos del PIB.
- ♣ El gasto social representaba la proporción más alta del presupuesto en más de 20 años, mientras que el pago de intereses representaba la más baja. Los recursos para educación alcanzaron en 1994 el porcentaje más alto de la historia respecto al PIB más de 6%. Estas erogaciones, que se contabilizaban como gasto de consumo del gobierno, en realidad eran auténticas inversiones en capital humano
- ♣ Después de importar maíz por más de 25 años (producto por cierto de origen mexicano), se logró la autosuficiencia, al tiempo que se otorgaban apoyos directos a los campesinos.
- ♣ Los derechos de propiedad se reafirmaron de manera sin paralelo, al entregar más de dos millones de títulos de terrenos y parcelas a colonos y campesinos.
- ♣ El endeudamiento externo ese año se mantuvo un 28% por debajo de lo autorizado por el Congreso. El fondo de contingencia se utilizó en su totalidad para amortizar deuda pública.<sup>65</sup>
- ♣ Los analistas internacionales han subrayado que el margen de victoria del PRI en la elección presidencial y lo impecable del proceso representaban un activo que contribuía considerablemente a la confianza de los mercados financieros internacionales.<sup>66</sup>

A mediados de 1997, y cuando la economía mexicana recuperaba las tasas de crecimiento previstas desde 1994, un experto financiero sudamericano me comentó: "El hecho de que la recuperación mexicana haya venido tan fuerte y tan rápido confirma que el modelo no estaba mal; y prueba que lo que provocó la crisis de 1995 fue un error y no un modelo equivocado".

#### **La otra herencia: relaciones comerciales diversificadas**

Además de los activos arriba mencionados, mi administración le heredó a la siguiente relaciones económicas con el exterior altamente diversificadas. El TLC, al abrir para México el mercado más grande del mundo, el de Norteamérica, le dio al país la posibilidad de salir más rápido de sus más graves problemas; al mismo tiempo, contribuyó a que la economía mexicana no dependiera de un solo mercado. Durante mi sexenio, México se incorporó por pleno derecho a la Asociación de Países del Pacífico, APEC, integrada por 18 naciones cuyo valor de producción era equivalente a la mitad del valor de la producción mundial. En noviembre de 1994, antes de que concluyera mi periodo presidencial, me trasladé a Indonesia para representar a México en la primera gran reunión intercontinental de la APEC; durante este encuentro se logró formalizar la creación de un mercado de libre comercio para el año 2010, el cual se estimaba que generaría una ganancia adicional para los países miembros de alrededor de 303,000 millones de dólares por año en términos reales.<sup>67</sup> Asimismo, se concretaron una serie de acuerdos de libre comercio con naciones centroamericanas y sudamericanas como Costa Rica, Venezuela, Colombia, Bolivia y Chile. Se dejaron también las bases para establecer con la comunidad económica europea un acuerdo comercial similar al TLC.

Todo era evidencia de que si bien al final de mi gobierno el país padecía algunos problemas, existían las condiciones propicias para enfrentarlos. No era necesaria una macrodevaluación para salir adelante, dado el dinamismo de las exportaciones, el elevado crecimiento de la productividad y la tendencia de las importaciones a disminuir su dinámica. Se ha dicho que el tamaño del déficit en cuenta corriente exigía operar la macrodevaluación. Sin embargo ese déficit no provenía del sector público sino del sector privado y sólo había dos caminos para reducirlo: gradualmente, mediante la conducción de los instrumentos de política económica de manera que la reducción que ya se observaba en la dinámica de las importaciones continuara; o bien a través de una recesión que abatiera las compras en el exterior. Zedillo optó por la segunda opción. Aun así, desde mi punto de vista el costo social de esa medida no debió pasar por el trauma de una severa recesión.

#### **En diciembre de 1994 se entregó una economía viable, con problemas pero no en crisis**

Al entregar el gobierno a fines de noviembre de 1994 había problemas importantes, los he reconocido.

Pero para poder enfrentar esos problemas entregué una economía viable en lo monetario y en lo fiscal; esta solidez económica había permitido que la confianza de los inversionistas se fortaleciera de manera gradual. Las cifras señaladas arriba demuestran que la nuestra no era, en el momento del cambio de poderes, una economía débil o al borde de la crisis.

Aun los mismos críticos a la política macroeconómica de mi administración que discutieron el trabajo de Dornbusch en la reunión de Brookings a mediados de 1994, y después se les consideró como "los que anticiparon el problema", afirmaban que la situación presentaba una vulnerabilidad pero no una crisis. Considérense los argumentos presentados al final de esa discusión. Todos versaron sobre el trabajo que habían presentado Dornbusch y Werner. Se incluyen algunos del propio Dornbusch y de Stanley Fischer Sub-Director del FMI, entre otros.<sup>68</sup>

Stanley Fischer sostuvo: México debe empezar por negociar un nuevo pacto....en caso en que no sea posible un acuerdo para llegar a una devaluación ordenada, México debe de mantener sus políticas actuales, con un desliz lo más rápido posible.

Dornbusch estaba confiado en que podía instrumentarse un plan para una devaluación y un nuevo pacto, el cual "puede ser negociado rápida y secretamente" .y agregó: la experiencia histórica sugiere que no seguirá un desastre a la devaluación como lo indican las recientes de Italia, Suecia y aun México mismo con la reciente devaluación [real] de 8%.

Guillermo Calvo sostuvo: No es el momento de ejecutar una devaluación a la Dornbusch-Werner... Es imperativo que México obtenga un amplio apoyo del departamento del Tesoro Estadounidense.

Nora Lustig criticó la conveniencia de una devaluación inmediata, y agregó: cualquier modificación al tipo de cambio debe llevarse a cabo después de las elecciones y aun entonces se debe evitar una devaluación escalonada.

Incluso cuando ocurrió la devaluación en diciembre, el FMI emitió un boletín en el que apoyó la medida. Ahí se recogió una declaración de Stanley Fischer que era congruente con el consenso sobre la existencia de un problema pero no de una crisis: "Los ajustes al tipo de cambio... fortalecerán la recuperación económica que ha sido evidente desde el inicio de 1994 y asegurar la viabilidad de la posición externa de México".<sup>69</sup>

Esto confirma que el país se encontraba listo para el crecimiento sostenido. No había razones para pensar en una crisis financiera; sólo un golpe contra la confianza en la solidez de la economía podía provocarla.

Un agudo observador de la realidad económica escribió a mediados de 1996:

La crisis económica que se desencadenó con el "error de diciembre".... hizo muy impopular la noción de reforma. Este hecho político no cambia ni un ápice la circunstancia de que sólo con la continuación y profundización de la reforma será posible efectivamente elevar los niveles de vida de la población. Pero si el gobierno no logra recobrar la popularidad de la reforma, esa mejoría no se va a dar, para desgracia de los mexicanos. Si no hubiera habido crisis en 1994, el proceso de creación de nuevas empresas seguramente hubiese compensado la muerte de otras, con lo que poco a poco se habría logrado una mejoría generalizada. La crisis de 1994 acabó con esa posibilidad, porque aceleró la muerte de muchas empresas que no era competitivas, a la vez que desincentivó – la creación de nuevas actividades productivas con la celeridad y el volumen que se requería. Las consecuencias políticas de la crisis de 1994 todavía están por conocerse en su verdadera magnitud. Pero algunas consecuencias políticas en el ámbito económico son ya evidentes: la reforma se convirtió en el chico malo de la película; las privatizaciones y la desregulación se convirtieron en las causas de todos los males habidos y por haber; y la búsqueda de nuevos mercados y de maneras de producir se transformó en una urgencia por obtener subsidios y descuentos por parte del gobierno y de los bancos... En lugar de abogar por la reforma y de impulsarla, el gobierno (de Zedillo) se ha convertido en uno de los peores

impedimentos para su continuación...Dado que el país compite por la inversión externa con otras ciento cincuenta naciones en el mundo, un retraso en el proceso de reforma no implica que simplemente nos quedemos en el mismo lugar, sino que nos rezaguemos respecto a todos los demás. EL riesgo del momento actual es que entre quienes se oponen a la reforma y quienes, sin oponerse, no saben explicarla y convencer de ella, logren minarla de tal forma que su continuación resulte imposible. Paradójicamente, el gobierno continúa dependiendo en muchos casos de quienes se oponen a la reforma, en lugar de buscar nuevos apoyos entre quienes podrían ser sus beneficiarios naturales. En este contexto, la única forma de salir adelante con la reforma es haciéndola popular.<sup>70</sup>

Vuelvo a la reflexión que dio pie a esta larga enumeración de hechos: al entregar la presidencia de la República se heredan activos y pasivos: Pero cuando en realidad se tiene vocación de servir y deseos de trabajar para la nación, quien recibe la responsabilidad e la Presidencia, en lugar de quejarse de los problemas heredados se apoya en los activos recibidos y, al asumir el mando, trabaja para engrandecer a México. Por mi parte, nunca busqué construir el apoyo popular mediante campañas de desprestigio contra mi antecesor, quien me abrió una oportunidad para servir a la patria. Lo hice con una convocatoria a sumar esfuerzo alrededor de una causa común: el engrandecimiento justo y soberano de México.

1. Banco Mundial, *Global Outlook and the Developing Countries*. Washington, D.C., 1994. FMI, *International Capital Markets. Development, prospects and policy issues*, Washington D.C., septiembre, 1994. FMI, *World Economic Outlook*, Washington D.C., octubre, 1994.
2. Morgan, *Emerging Markets Outlook* (varios números), 1994; *Chemical Bank Newsletter* (noviembre 1994); *Swiss Bank Corporation Newsletter* (diciembre 1994/enero 1995). También los reportes de Bear Stearns noviembre de 1994.
3. Kerry Fraser realizó una compilación de las observaciones de los principales bancos de inversión sobre México. Comprendió el período noviembre-diciembre de 1994. Lo hizo con 20 reportes presentados en esos dos meses. De ellos, dos pronosticaban la apreciación del peso, doce no consideraban la posibilidad de una devaluación y ocho reconocían que el déficit de cuenta corriente era elevado, pero tampoco pronosticaban devaluación. En "Who lost México?", *Emerging Markets Investor*; 1995.
4. Bear Stearns, *Latin America Outlook 1995*, noviembre 16 de 1994.
5. Citado en *Reforma*, octubre 31 de 1994.
6. J. Carpizo, *Un año en la Procuración de Justicia*, 1993. México, Editorial Porrúa, 1994. Introducción.
7. Estos argumentos se expresaron en discursos oficiales que recogió la prensa a partir de 1995. También están contenidos en las diferentes ponencias que a mediados de 1996 se presentaron en la reunión realizada en Washington, D.C. por la *Carnegie Endowment for International Peace*. No faltaron en esa reunión los supuestos "expertos" sobre política mexicana. En sus argumentos, sin embargo, nunca se habló de la intensa lucha por el poder que hablan provocado las reformas ni de los procesos de negociación política. También los "cientistas políticos" repetían lugares comunes y uno de ellos, chileno formado en la Universidad de Chicago, mostró un rostro inusitado: inició su crítica resentido porque durante la primera mitad de los noventa la comunidad financiera internacional centró su atención en México, debido a la firma del TLC "en un régimen democrático", y no en Chile, "cuyas reformas exitosas se habían tomado bajo un régimen militar autoritario".
8. En 1996, un corresponsal extranjero en México se sumaba a la ofensiva para producir "pánico moral" y declaró: "Salinas también me engañó". Es decir, todo lo hecho había sido un engaño. Un comentarista explicó la forma en que, según él, se había logrado ese engaño: "Si el ex presidente mexicano pudo hacer creíble esa imagen fue por su maestría en las relaciones públicas". Sergio Aguayo. *El panteón de los mitos*, México, Grijalbo, 1998, p.228.
9. José Carreño Carlón, *The Mexican peso crisis*, tesis de Maestría, Leiden. Holanda, septiembre, 1996, Introducción.
10. *The Economist*, octubre 29 de 1995.
11. Pareció una manera de excusarse de la responsabilidad de alertar sobre la crisis. En particular, funcionarios del FMI y del Banco Mundial lo afirmaron en textos que presentaron en la reunión de la *Carnegie* de mediados de 1996.

12. A lo largo de 1994 se dieron a conocer en distintos medios nacionales las estimaciones casi exactas del total de las reservas. Francisco Gil Díaz y Agustín Carstens presentaron una lista de estimaciones sobre el monto de las reservas internacionales, publicadas a lo largo de 1994 en medios como *El Financiero* (julio 25 de 1994); la Casa de Cambio Vector (misma fecha); *La Jornada* (agosto 29); Enrique Quintana (septiembre 28); Grupo Financiero Banorte (octubre 9); especialistas del Sector Privado (octubre 11); *El Financiero* (noviembre 18). Las estimaciones publicadas en esas fechas fueron prácticamente idénticas a los montos reales. Véase Francisco Gil Díaz y Agustín Carstens, "One Year of Solitude: Some Pilgrim Tales About the Mexican 1994- 95 Crisis" , *The American Economic Review* , mayo 1996.
13. *The Economist*, enero 5 de 1996. En esa fecha, Summers era subsecretario del Tesoro.
14. *The Economist*, julio 23 de 1994.
15. Podría aducirse que la cifra de Tesobonos se publicaba con un retraso de dos meses. Sin embargo, los *Indicadores* de noviembre, último mes de mi administración, publicaron el saldo hasta el mes de septiembre: 47,858 millones de pesos, un monto muy cercano al de noviembre. Es decir, cualquiera que siguiera este boletín del Banco de México podía conocer con precisión la evolución del monto de los Tesobonos al final de mi administración.
16. FMI, *International Capital Markets. Development, prospects and policy issues*, Washington D.C., enero 1996 (reedición del documento publicado en agosto de 1995), Cuadro 1.3, p. 61.
17. Las cifras de 1982 y 1988 provienen de la base de datos del **FMI**; la cifra de 1994 corresponde al 30 de noviembre de ese año y está tomado de Banco de México. *Informe Anual*. 1994. p. 198.
18. J. Boltvinik, en *La Jornada*. junio 25 de 1999
19. Este argumento fue repetido por analistas internacional y era posible encontrarlo en revistas como *The Economist* de octubre 28 de 1995.
20. Incluye un monto reducido de ingreso de privatizaciones. Si se excluyen, se registra un déficit de 0.3% del PIB.
21. Francisco Gil Díaz y Agustín Carstens, "One Year of Solitude: Some Pilgrim Tales About the Mexican 1994-95 Crisis", *The American Economic Review*, mayo 1996. Los autores mostraron que las contribuciones al crecimiento del PIB durante 1994 fueron: en el primer trimestre, 0.87 de crecimiento derivado del gasto público y 0.11 del gasto privado, para dar un crecimiento de 0.68%; en el segundo trimestre, 1.0 del gasto público, 4.8 del privado, para un crecimiento de 4.8%; el tercer trimestre, 1.2 del gasto público, 4.1 del privado, crecimiento de 4.5%; y el cuarto trimestre -0.47 del gasto público, 5.86 del gasto privado, crecimiento de 4.0% (la diferencia se explica por la contribución al crecimiento de las exportaciones netas).
22. *Ibid.*
23. Las cifras del déficit de intermediación financiera están tomadas del artículo de Gil Díaz Y Carstens, op. Cit., y del presentado por ellos en la reunión de la Carnegie en 1996: difieren parcialmente de las contenidas en Banco de México, op. Cit. Al déficit de 1994 se le dedujo el costo de una sola vez de la reestructuración de la cartera agropecuaria.
24. Secretaría de Hacienda y Crédito Público, *Informes sobre la situación económica, las finanzas públicas y la deuda pública. Acciones y resultados del cuarto trimestre de 1994*, México, febrero 15 de 1995, p. 82. Este informe fue preparado por el nuevo gobierno y presentado al Congreso de la Unión en 1995.
25. Banco de México, *Informe Anual 1994*, p. 83.
26. Francisco Gil Díaz y Agustín Carstens, "One Year of Solitude: Some Pilgrim Tales About the Mexican 1994-95 Crisis", *The American Economic Review*, mayo 1996.
27. Banco Mundial, *Mexico, Financia! Sector Technical Assistance Project. Technical Annex*, diciembre 22 de 1994.
28. Secretaría de Hacienda y Crédito Público, *Informes sobre la situación económica, las finanzas públicas y la deuda pública. Acciones y resultados del cuarto trimestre de 1994*, México, febrero 15 de 1995, p. 15.
29. Este argumento fue presentado por J. Sachs, A. Tomen y A. Velasco *The Collapse of the Mexican Peso: What have we learned*. 1995, y por Guillermo Calvo y Enrique Mendoza, "Petty Crime and Cruel Punishment. Lessons from the Mexican Debacle", *American Economic Association, Papers and Proceedings*, Mayo 1996.
30. Banco de México, op. cit., p. 69
31. Gil y Carstens, op cit:

32. Rudi Dornbusch y Alejandro Werner, "Mexico: Stabilization, Reform and No Growth", *Brookings Papers of Economic Activity*, primavera 1994.
33. Informe Mensual sobre la Economía Mexicana, Centro de Análisis e Información Económica A. C., (CAIE), México, julio 1994.
34. Para un análisis teórico sobre los regímenes cambiarlos véase Emiliano Salinas Occelli, "Bandas y opciones cambiarlas: experiencia de la política cambiarla en México", Tesis de licenciatura, México, ITAM, junio 1999.
35. El observador podría señalar que si compara el tipo de cambio al cierre de noviembre de 1994 (3.44) con el de enero de ese año (3.10), la devaluación nominal sería 10%. Además, si le descontara la diferencia de inflación entre México y Estados Unidos, la devaluación real sería de alrededor de 4%. Sin embargo, el Banco de México en su *Informe anual 1994*, señaló: "Entre los índices de tipo de cambio real que se calculan con base en índices de precios, el menos controvertido es aquel que se estima con relación a una canasta de monedas de 128 países. Utilizando precios al consumidor se tiene que en los primeros once meses de 1994 el peso mexicano se depreció en términos reales 14.8%", p. 187.
36. Véase el artículo de Ted Bardacke en *Financial Times*, agosto 9 de 1996.
37. Algunos autores estimaban 10010. Véase J. Sachs, A. Tomell y A. Velasco *The Collapse of the Mexican Peso: What have we learned*, 1995.
38. El valor del peso en el año base (1980) se convierte en 100. Cuando aumente este índice, significa que el peso está sobrevaluado. Cuando disminuye, ocurre una devaluación de su valor.
39. Banco de México, op. cit., p. 187.
40. Ibid. p. 169. Si se incluyen las maquiladoras, las exportaciones de manufacturas crecieron 20.2%.
41. Durante esos cinco años las exportaciones manufactureras sin maquila de México crecieron 73%, mientras que las de los otros países mencionados lo hicieron en 28%, -5.6%, 38%, 32%, 48% y 33% respectivamente. Véase Banco de México, op. cit., Cuadro 13, p. 49.
42. Para los distintos cálculos de sobrevaluación del peso y competitividad véase Francisco Gil Díaz y Agustín Carstens, op. cit.
43. Citado e Ibid.
44. Las cifras están tomadas de Banco de México, op. cit. Por su parte, la OCDE en su Informe de 1996 para México, en la página 25, Cuadro 5, consignó que el déficit en cuenta corriente de la balanza de pago fue incluso inferior en esos años: en 1992 fue de 6.7% del PIB, en 1993 de 5.8% y en 1994 de 7.1%. Es decir, durante la segunda mitad de mi sexenio convivimos, sin crisis, con un déficit elevado y nunca fue de 10% del PIB como señalaron algunos.
45. Puede tenerse un ahorro interno muy elevado y también déficit: en cuenta corriente. En 1995, Tailandia ahorra 36% de su ingreso nacional, y tenía un déficit en cuenta corriente de 8% del PIB. Es más, durante ocho años tuvo déficit en cuenta corriente superior al 5% del PIB sin macrodevaluaciones ni fugas de capital. Véase *Financial Times*, julio 15 de 1997.
46. Banco de México, op. cit., p. 2.
47. Banco de México, op. cit., p. 47. Curiosamente, tres años después en 1998, el gobierno dio una explicación diferente; en un documento público la Secretaría de Hacienda afirmó: "La mayor parte de las entradas de dinero fueron a muy corto plazo y no en inversiones estables y productivas. Con prestamos que vuelan (sic) a la menor incitación, no es posible financiar necesidades permanentes". SHCP. *Fobaproa, la verdadera historia*, México, 1998, p. II.
48. Banco de México, op. cit., p. 47.
49. Ibid. p. 48.
50. Ibid., p. 47.
51. Ibid, pp. 181-183.
52. Ibid, p. 184.
53. Ibid. Según el país de procedencia de los recursos, la inversión extranjera directa provino en 90% de Estados Unidos, 14% del Reino Unido, 9D/o de Japón, 5% de Holanda, 5% de Alemania, 2% de Canadá y 2% de España, entre otros.
54. Francisco Gil Díaz y Agustín Carstens, op. cit. 58.
55. Los datos provienen del INEGI, Sistema de Cuentas Nacionales, y están consignadas en Francisco Gil Díaz y Agustín Carstens, op. cit.
56. J. P. Morgan, "How low is Mexico's private savings?", *Emerging Markets Data Watch*, septiembre 6, 1996. Los autores calculan el efecto del aumento de los precios del petróleo y

correctamente consideran como ingreso privados los financiamientos de la banca de desarrollo a los particulares. Además, incluyen en el ingreso privado únicamente los ingresos derivados de rendimientos reales de las tasas de interés y no de las tasas nominales, elevadas por la inflación de los ochenta.

57. Ibid.
58. Orazio Attanasio y Miguel Székely, "El Ahorro de los hogares y la distribución del ingreso en México", en *Revista Economía Mexicana*, citado por Enrique Quintana en *Reforma*, agosto 23 de 1999.
59. Ibid. Más adelante Quintana hacía notar: "En contraste, entre 1994 y 1996 no aumenta la tasa de ahorro de las familias, como parecen sugerir las cifras macroeconómicas. Al contrario la tasa baja dramáticamente hasta 9.5% del ingreso total en promedio, como resultado de la crisis económica que en esos dos años hace descender la masa salarial en 27%".
60. Weintraub, *El TLC cumple tres años. Un informe de sus avances*. México: FCE, 1997, p.108.
61. Secretaría de Hacienda y Crédito Público. *Informe sobre la situación Económica, las Finanzas públicas y la deuda pública. Acciones y resultados del cuarto trimestre de 1994*. México, 1995
62. FMI. *World Economic and Financial Surveys*, Agosto 1995
63. Varios analistas estuvieron dispuestos a aceptar la versión de Zedillo y la *nomenklatura*, en el sentido de que los acontecimientos de 1994 se dieron como resultado de un pleito personal. En realidad, fueron reflejo de los cambios y su oposición a ellos. Véase J. Sachs, et al., op. cit., p. 29.
64. La cifra viene de Banco de México, op. cit. La prensa especializada destacó la eficiencia alcanzada por la economía mexicana y la manera como se convirtió en la base para la acelerada recuperación de 1996 y 1997: "La rapidez de la recuperación en México liderada por las exportaciones, especialmente cuando se le compara con la recesión prolongada que se inició con la crisis de la deuda de 1982, sugiere que mejoras sustanciales en la eficiencia han ocurrido en la economía desde los ochenta", *Financial Times*, Suplemento Ff Exporter, julio de 1997.
65. Balance presentado en Secretaría de Hacienda y Crédito Público. *Informe sobre la situación Económica, las Finanzas públicas y la deuda pública. Acciones y resultados del cuarto trimestre de 1994*. México, 1995
66. Véase J. Sachs, et. Al., op. cit., p. 29
67. Véase la estimación del *Financial Times* de marzo 12 de 1996.
68. Estos comentarios están contenidos en: *Brookings papers on Economic Activity*, 1: 1994, pp. 298-312.
69. FMI, "IMF supports Mexico's Exchange Rate Action." Boletín No. 94/18, diciembre 22, 1994.
70. Luis Rubio en *Reforma*, agosto 11 de 1996.

**CÓMO CONVIRTIERON UN PROBLEMA EN UNA CRISIS.  
EL "ERROR DE DICIEMBRE" y EL "EFECTO TEQUILA."  
" FOBAPROA**

Mi gobierno concluyó el 30 de noviembre de 1994. Entre enero y noviembre de ese año, en medio de los graves y grandes acontecimientos políticos, mi administración enfrentó una situación económica muy delicada. No obstante, fue conducida sin una devaluación traumática. En enero, el levantamiento de Chiapas, a pesar del gran impacto que tuvo en el ánimo nacional e internacional, no provocó un descalabro cambiario. Esto tampoco sucedió en los días posteriores a la muerte de Colosio ni en el transcurso de los meses previos a la elección presidencial ni luego de la jornada electoral ni después del magnicidio del secretario general del PRI, José Francisco Ruiz Massieu ni durante el proceso de cambio de gobierno.

A lo largo de los seis años de mi administración nunca se padeció una devaluación abrupta, a pesar de los variados episodios de riesgo económico que el país atravesó. No hubo una devaluación brusca cuando, por ese mismo motivo, se presentaron salidas importantes de capitales. Tampoco en los meses más complicados de las negociaciones del TLC, cuando las filtraciones, el cambio de gobierno estadounidense y las difíciles relaciones con el Congreso de ese país provocaron elevadas fugas de capitales.

Mi gobierno puso particular énfasis en vigilar la estabilidad de nuestra moneda; al mismo tiempo, evitó confundir esa estabilidad con el congelamiento de la paridad. Lo que se evitó durante seis años fue una devaluación brusca del peso, porque en México esa medida siempre había provocado inflación, elevadas tasas de interés, quiebra de bancos y empresas, desempleo generalizado y caída de salarios. También había que tener en cuenta un factor muy arraigado en la cultura política mexicana: la relación entre la desvalorización de la moneda, el desánimo colectivo y, a la postre, el rechazo a las instituciones públicas y sus liderazgos. Por todo esto, en noviembre de 1988, cuando invité a Pedro Aspe a ocupar la Secretaría de Hacienda, le señalé: "Una de tus mayores responsabilidades es evitar una devaluación brusca del peso". Aspe cumplió de manera puntual.

Sin embargo, y como se probó en el capítulo anterior, esto no significó que el valor del peso se mantuviera sin variación. Su devaluación a lo largo del sexenio fue necesaria porque la inflación en México superaba sensiblemente a la de los países con los que comerciábamos: de haber mantenido al peso congelado, los productos exportados por México hubieran perdido competitividad a pesar de los elevados aumentos de productividad. Por eso, durante el sexenio el peso se devaluó más de 50% frente al dólar y 1994 no fue la excepción, pues fue de 15%,<sup>1</sup> como antes se mostró. Sin embargo la devaluación no se provocó de manera brusca, y el constante deslizamiento se manejó mediante un programa específico. Por eso no hubo crisis cambiaria durante el sexenio.

Frente a la realidad de una devaluación ordenada del peso respecto del dólar, mi administración no convirtió su estabilidad en una variable a la que se sometiera el resto de la economía. Por eso durante cada uno de los seis años hubo crecimiento, estabilidad de precios y ganancias en el salario real.

El equipo económico de mi gobierno estaba preparado para responder a la obligación de mantener el poder adquisitivo de la gente. Cuando el "error de diciembre" ocurrió, aquel equipo ya se había desintegrado.

Durante mi administración los cambios impulsados provocaron reacciones violentas entre los grupos cuyos intereses se vieron afectados. Esto, junto al acelerado curso de las transformaciones mundiales obligaron al gobierno a desarrollar las mayores capacidades para enfrentar situaciones inesperadas en todos los terrenos, en particular en el área económica.

Fueron seis años de tensión permanente. Cada día existió el riesgo de un ajuste monetario brusco. Yo sabía que las devaluaciones traumáticas habían tenido siempre un impacto muy grande sobre la economía y la política, pero ante todo en la vida cotidiana del pueblo. Por eso mi atención se orientó a evitar condiciones que las propiciaran. De lunes a viernes, cada día a las 14 horas, recibía el reporte del mercado cambiario y de

la bolsa de valores, lo que me permitía estar alerta ante cualquier ataque especulativo contra el peso.

### **Noviembre de 1994: devaluar o no devaluar**

Se quiso presentar un hecho anecdótico ocurrido en los últimos días de 1994 como una explicación del descalabro económico de 1995. Se trata de reuniones realizadas en la biblioteca de mi casa el sábado 19 y el domingo 20 de noviembre. Pero antes de arribar al relato de aquellos encuentros es necesario recorrer las circunstancias que los propiciaron. Por aquellos días el mercado cambiario se comportaba inestable, aunque desde mediados de julio no se habían presentado salidas de capitales. De improviso, el lunes 14 salieron casi 500 millones de dólares, el miércoles 300 y el jueves 705. El viernes 18 de noviembre se registró una de las más elevadas salidas de dinero en el año: 1,657 millones de dólares.<sup>2</sup>

Esta fuerte salida de divisas se atribuyó a diversos factores: se adujo por ejemplo, que fue motivada por declaraciones contra funcionarios del PRI lanzadas por el fiscal responsable del caso Ruiz Massieu; en el colmo de la especulación, se comentó también que había sido una reacción ante el fallecimiento de Diana Laura Riojas de Colosio. Es posible que esos acontecimientos hayan influido. Sin embargo, hubo un hecho que fue particularmente importante y que poco han tomado en cuenta quienes han hecho el análisis de aquellos días finales de noviembre de 1994.

Como antes se comentó, desde febrero de ese año la Reserva Federal de los Estados Unidos empezó a subir sus tasas de interés; este proceso generó todo el año un alza generalizada de intereses y convirtió a ese país en el máximo importador de capitales del mundo. Todos los mercados emergentes resintieron ese cambio de la política financiera norteamericana. México, además, enfrentó las secuelas del magnicidio de Donald Colosio a los pocos días de comenzado aquel proceso. Eso complicó el ambiente económico interno y provocó las grandes salidas de capitales del mes de abril. El 15 de noviembre de 1994, la Reserva Federal de los Estados Unidos volvió a incrementar la tasa de rendimientos de los fondos federales; el aumento fue de tres cuartos de punto y ese solo movimiento ha sido calificado como "la acción más restrictiva de política monetaria adoptada en ese país desde 1990".<sup>3</sup> Fue ese incremento inesperado el principal estímulo para la salida de divisas ocurrida durante la semana de noviembre. Por cierto, se anticipaba otra situación semejante para la reunión programada por la Reserva Federal estadounidense hacia fines del mes de diciembre.

Así llegamos a las anunciadas reuniones de noviembre 1994. Ante la salida de divisas registrada durante aquella semana de noviembre, el presidente electo y yo determinamos convocar a un encuentro en la biblioteca de mi domicilio particular, pues para esa fecha ya había yo dejado la residencia oficial de Los Pinos.

El 19 de noviembre por la mañana nos encontramos el presidente de la República, el presidente electo, los secretarios de Hacienda, de Comercio y del Trabajo, el gobernador del Banco de México y Luis Téllez, el Coordinador de Asesores de Zedillo. Aspe y Mancera expusieron de manera breve la delicada situación que enfrentábamos. Al tomar la palabra manifesté mi interés en que la nueva administración se iniciara en las mejores condiciones económicas; si para el efecto se requería operar una devaluación, comenté, estaba dispuesto a asumir esa responsabilidad. Enseguida solicité la opinión de los presentes.

Aspe intervino de inmediato y se opuso a la medida con argumentos sensatos y convincentes. Recordó que si bien durante el sexenio depreciamos la moneda más del 50%, lo hicimos pactando un desliz mayor en el techo de la llamada banda de flotación, nunca de manera brusca, ya que eso, además de generar confusión hubiera minado la confianza. Aspe afirmó entonces:

Dado el funcionamiento positivo del sistema de banda de flotación durante todos estos años y el estricto apego a las concertaciones del Pacto, en mi opinión no hay ninguna oportunidad de realizar una "pequeña" devaluación de 15%. Un cambio abrupto del techo de la banda rompería la tradición de movimientos graduales; sin duda, eso llevaría a una devaluación adicional en menos de 24 horas y, peor aún, a la pérdida de confianza y credibilidad<sup>4</sup>

El gobernador del Banco de México, Miguel Mancera, terció para plantear un escenario muy inconveniente pero posible: que al abrir de golpe la banda "sólo" 15%, el mercado reaccionara de manera

agresiva contra las reservas y obligara a regresar a un nuevo Pacto. De acuerdo con Mancera esto podía llevar a la necesidad de instrumentar una flotación total. Un escenario así, concluyó, simbolizaría la destrucción del Pacto y de la estabilidad cambiaria.

Intervino el Secretario del Trabajo, Arsenio Farrell. Expresó que a lo largo del sexenio que terminaba la credibilidad de la política económica se había construido con base en la congruencia y el carácter integral de las decisiones. No pueden anunciarse medidas cambiarias de manera aislada, dijo. El sector obrero, recordó, había apoyado las modificaciones al desliz de la banda porque las presentamos dentro del Pacto; siempre fueron parte de un paquete de política económica complementario, dialogado y concertado. Farrell señaló que veía una dificultad de carácter operativo para concertar dentro del Pacto ese ajuste: dado que nos encontrábamos en fin de semana, era prácticamente imposible convocar a los dirigentes laborales y empresariales para celebrar una reunión de emergencia.

Aspe concluyó con un señalamiento contundente: no era viable que una Administración a la que sólo le quedaban diez días realizara una modificación del régimen cambiario, pues no tendría tiempo para implementar el paquete general de política económica imprescindible en estos casos. Además, insistió, había que establecer acuerdos de apoyo con la Tesorería de los Estados Unidos para que cualquier acción tuviera como soporte una firme declaración de las autoridades financieras internacionales. Era un error efectuar una devaluación abrupta del peso a diez días de entregar la Presidencia.

Aunque Zedillo favorecía una devaluación del peso, no objetó estas consideraciones. Tampoco Serra.

Se llegó entonces, durante el 19 y el 20 de noviembre, a la conclusión de que no era conveniente intentar un ajuste brusco en el techo de la banda, en virtud de las siguientes consideraciones:

- 1) Una devaluación brusca del peso no se justificaba ni económica ni política ni socialmente;
- 2) Tampoco había posibilidad de concertarla dentro del Pacto;
- 3) Si lo que se pretendía era abandonar el sistema acordado de desliz en las bandas cambiarias y pasar a la libre flotación del peso, eso significaba una modificación radical en el régimen cambiario, lo que exigía toda una nueva estrategia económica y de concertación;
- 4) No se podía elaborar e instrumentar esa nueva estrategia de política económica en los pocos días que restaban a mi administración, estrategia que carecería de credibilidad al tener sólo diez días de duración; y
- 5) Era imposible alcanzar ese fin de semana, en sólo unas horas, los indispensables acuerdos y apoyos concertados con las autoridades financieras internacionales -de América del Norte, Europa y Japón- para respaldar el nuevo régimen cambiario.

Se resolvió que Pedro Aspe actuara en las primeras horas del lunes 21 de noviembre para intentar calmar los mercados. Así se hizo y Aspe volvió a demostrar su eficacia y la credibilidad que tenía en los mercados nacionales e internacionales: cesaron las salidas de capitales y la tranquilidad se mantuvo hasta el 1 de diciembre, día en que se realizó el cambio de gobierno.

Aquel fin de semana de noviembre, sin embargo, tuvo lugar otro acontecimiento que en poco tiempo traería repercusiones funestas. El presidente electo me propuso establecer una coordinación económica encabezada por Jaime Serra, hasta ese momento mi secretario de Comercio. Acepté. No obstante, Aspe se opuso a la medida con razones convincentes. Establecer esa coordinación, me dijo, equivaldría a tener dos autoridades responsables de las finanzas y la economía dentro del gobierno: el secretario de Hacienda y el nuevo coordinador. Aspe propuso que, en todo caso, Serra asumiera desde ese momento la responsabilidad completa y que, ya como funcionario del gobierno entrante, elaborara las medidas que, según las filtraciones que provenían del equipo del presidente electo, tenían como eje la supuesta inevitabilidad de una rápida devaluación. Me negué a cambiar a Aspe y la propuesta de Zedillo no prosperó. La irritación que percibí en el presidente electo tendría graves consecuencias.

### **El error de diciembre: secuencia de un desastre**

¿En qué consistió el error de diciembre? Se han dado varias versiones parciales. A continuación

intento una descripción detallada de los acontecimientos que provocaron la crisis económica más devastadora de la segunda mitad del siglo XX en México. Para hacerla me basé en un documento elaborado por Pedro Aspe y que él mismo me entregó en Montreal, Canadá, a mediados de 1995. En ese texto Aspe explicaba con detalle y precisión cómo se gestó el "error de diciembre". Basado en este documento, he podido reconstruir ese episodio. He complementado esa información con otros testimonios: de personas en las esferas financiera de nivel superior y altos funcionarios de gobierno que me hicieron llegar su versión; en particular, conté con el relato que de los hechos me hizo un miembro del gabinete de Zedillo que participó en esas jornadas aciagas.

También me basé para la narración en documentos oficiales del Congreso Mexicano, instituciones gubernamentales y organismos internacionales, así como de analistas profesionales y reportajes periodísticos.

Pero comencemos por el principio. Las decisiones que llevaron al desastre económico empezaron el 30 de noviembre, día anterior al arranque del gobierno de Ernesto Zedillo.

### **El preámbulo de las horas fatídicas**

A las 12:30 horas del último día de noviembre de 1994 se anunció el gabinete del presidente Zedillo. De inmediato la Bolsa Mexicana de Valores, tras dos semanas de alzas continuas que acumulaban casi 10% de ganancias, inició una caída que continuó hasta la fatídica devaluación. ¿Por qué cayó la Bolsa? Los inversionistas financieros reprobaron el nuevo gabinete. Lo consideraban "inexperto" y recriminaban la ausencia de Pedro Aspe en la cartera de Hacienda. Durante varios años Aspe había construido un capital de credibilidad y confianza.

Cuarenta y ocho horas después, y sin que el nuevo gobierno atendiera esta llamada de atención de los inversionistas, se inició el desmantelamiento del servicio civil de carrera en el área financiera del gobierno federal. Para empezar, consumado el relevo de Aspe fueron removidos todos los miembros del segundo mando en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público los tres subsecretarios, el de Hacienda, el de Egresos y el de Ingresos, el Procurador Fiscal y más adelante el Tesorero de la Federación. Por primera vez en la historia moderna del país, también fueron relevados casi todos los miembros del tercer mando de Hacienda, es decir, casi todos los Directores Generales, base de ese servicio civil. El 90% debió renunciar a sus cargos en forma inmediata, entre ellos los directores generales de Crédito, Planeación Hacendaria, Banca de Desarrollo, Banca Múltiple, Seguros y Fianzas. Los sustitutos no fueron nombrados oportunamente- durante más de dos semanas el mando financiero quedó sin directores generales de Crédito y de Planeación Hacendaria. Lo mismo sucedió en áreas tan sensibles y delicadas como las de tributación, presupuesto y control fiscal, donde las remociones fueron tan inmediatas como generalizadas.

Pero la obra de destrucción no concluyó ahí. Por distintas razones también dejaron sus cargos servidores públicos en el cuarto y quinto mandos de la Secretaría de Hacienda: 79 directores de área y 176 subdirectores fueron removidos. Por último, algunos funcionarios clave para la operación del mercado de dinero y de valores fueron sustituidos, entre ellos el director general de Nacional Financiera y los presidentes de la Comisiones Nacionales de Seguros y Fianzas y del Sistema de Ahorro para el Retiro.

¿Por qué este desmantelamiento de un servicio civil que había probado su eficacia para mantener la estabilidad de precios y del tipo de cambio? Algunos altos funcionarios del gobierno de Zedillo que participaron en esos eventos lo atribuyeron a la expresa intención presidencial de borrar todo vestigio del equipo de quien fuera mi secretario de Hacienda, blanco de la permanente animadversión de Zedillo desde varios años atrás: el doctor Pedro Aspe. Para el primer círculo del nuevo gobierno, resultaba imperioso responder de manera perentoria a los reclamos del Presidente, entre otras cosas porque la lucha para sucederlo se había desatado desde los primeros días de su gobierno.

### **9 de diciembre: ante el Congreso de la Unión, Zedillo elogia la política económica de su antecesor.**

El 9 de diciembre de 1994, en cumplimiento del mandato legal, el nuevo gobierno presentó ante el Congreso las iniciativas de Ley de Ingreso y Presupuesto de Egresos de la Federación. En cumplimiento de la

Ley de Planeación, las iniciativas debían acompañarse del documento de "Criterios Generales de Política Económica para 1995". Este documento estaba firmado por el presidente Ernesto Zedillo.<sup>5</sup> Los textos fueron integrados por un equipo de economistas profesionales encabezados por Zedillo. Al firmarlos, el Presidente reconoció que el documento representaba un análisis cuidadoso. Por eso afirmó:

En este documento se consideran los elementos generales de la política económica para 1995. Esta política está sustentada en el análisis de la situación actual de la economía mexicana, de las condiciones internacionales que enfrenta el país, de los retos y oportunidades que se presentan, así como de los objetivos y propósitos que en las presentes circunstancias es viable y conveniente adoptar.<sup>6</sup>

En el apartado "Política ECONÓMICA, EL Presidente incluyó un diagnóstico claro y objetivo de lo acontecido en 1994, el último año de mi gobierno

Se estima que el **PIB** alcanzará para 1994, un crecimiento de 3.1%, no obstante los trágicos acontecimientos acaecidos en el ámbito nacional. Además la inestabilidad de los mercados internacionales propició un repunte de las tasas de interés y un aumento en la paridad cambiaria, dentro de su banda de flotación.

Las percepciones reales de los trabajadores registraron en promedio una recuperación moderada. En particular, las remuneraciones reales medias del personal ocupado en la industria manufacturera aumentaron en un 4.2% entre enero y septiembre de 1994, en relación con el mismo lapso del año anterior.

Para el cierre de 1994, se estima una inflación anual del 6.9%. Éste es el nivel más bajo de los últimos 22 años y es menor, en 1.1 puntos porcentuales, a la inflación de 1993.

En materia de finanzas públicas, se estima que se obtendrá un equilibrio en el balance económico, es decir, el año concluirá sin déficit. Este equilibrio permitirá que, al término de 1994, el saldo de la deuda pública neta, consolidada con el Banco de México, se mantenga en un porcentaje del PIB similar al del año anterior, que se ubicó en 22%.<sup>7</sup>

Como se ve al final de estos párrafos, Zedillo hace referencia al saldo de la deuda pública y reconoce su bajo nivel. Nótese que, a pesar de saber que los Tesobonos formaban parte de esa deuda, Zedillo no hace ninguna mención a ellos. La evaluación sobre el último año de mi gobierno prosigue:

Las exportaciones continuaron aumentando a tasas elevadas y en los primeros nueve meses de 1994 las no petroleras aumentaron 20.5% en relación con las del mismo período del año anterior. ..Destaca de manera especial el comportamiento de las exportaciones a los Estados Unidos que, a lo largo del primer año de vigencia del TLC de América del Norte, ha mantenido tasas de crecimiento de más del doble de las registradas por las exportaciones del resto del mundo al mercado estadounidense. Las importaciones, a su vez, crecieron en un 19.9% entre enero y septiembre de 1994, en relación al mismo período del año anterior. Esta tasa de crecimiento es inferior a la experimentada por las exportaciones no petroleras.<sup>8</sup>

A continuación, como parte del diagnóstico, Zedillo se refiere a la balanza de pagos y el flujo de capitales del exterior. Aquí sus afirmaciones todavía son congruentes con lo que él mismo había sostenido como secretario de Programación y Presupuesto en las reuniones de gabinete económico durante mi gobierno. También son congruentes con lo que expresó en sus comparecencias como miembro de mi gabinete ante el Congreso de la Unión y en sus entrevistas como candidato en campaña presidencial:

Ante las perspectivas favorables de la economía, el país ha atraído montos importantes de ahorro externo durante los últimos años. La entrada de capitales es el factor fundamental que ha determinado la evolución de la cuenta corriente en los últimos años. Destaca especialmente el comportamiento de la inversión extranjera. Durante los primeros 10 meses de 1994 se captaron, por este concepto, 10,142 millones de dólares, sin incluir los flujos de capitales que participan en el mercado de dinero. La inversión extranjera acumulada superó en octubre de 1994 la meta prevista para el período 1989-1994 en 116%. En total, la cuenta de capitales tuvo un superávit de 14,313 millones de dólares durante los primeros nueve meses de 1994.

Este considerable ahorro externo explica que la cuenta corriente registre un saldo deficitario de alrededor de 28,500 millones de dólares, de los cuales 17,500 corresponderían a la cuenta comercial.<sup>9</sup>

Debe observarse que Zedillo explica el déficit en la cuenta corriente como resultado del flujo de capitales: "La entrada de capitales es el factor fundamental que ha determinado la evolución de la cuenta corriente en los últimos años", afirma. Además, en ningún momento considera que esos capitales fueron dañinos para el país; al contrario, los cataloga como "inversión extranjera" y el tono con el que suscribe las referencias al desempeño de esa inversión resulta elogioso.

Finalmente, Zedillo reconoce que las reservas internacionales con que inició su gobierno eran suficientes para cubrir el déficit de la balanza comercial "durante casi un año":

Al primero de noviembre, las reservas internacionales del Banco de México se ubicaron en 17,242 millones de dólares, monto suficiente para financiar, a sus niveles actuales, el déficit de la balanza comercial durante casi un año.<sup>10</sup>

En realidad, para entonces el año ya había transcurrido -restaba sólo el mes de diciembre- y ese déficit ya se había cubierto, por lo que las reservas que menciona Zedillo le daban un margen importante a su gobierno, al permitirle cubrir un déficit similar durante el año siguiente.

En este documento Zedillo no califica como preocupante al déficit en cuenta corriente ni expresa que las reservas internacionales fueran insuficientes. Además, cosa muy importante, no hay ninguna referencia a los Tesobonos. Se trataba de un diagnóstico ponderado y objetivo sobre la situación en la que recibió la responsabilidad del gobierno. La evaluación fue hecha bajo la firma presidencial y ante el Congreso de la Unión, por lo que el compromiso de veracidad era mayúsculo.

A partir de este diagnóstico Zedillo propuso metas de política económica para 1995; en ellas ratificó la continuidad de la política llevada hasta entonces. Afirmó que dichas metas derivaban del "análisis de los problemas y oportunidades del país". Así, en los documentos enviados al Congreso, Zedillo propuso para 1995:

- I. Consolidar la estabilidad de precios, mediante una reducción de la inflación, para situarla, en 1995, en 4%.
- II. Iniciar una etapa de mayor crecimiento, con una tasa de aumento de la actividad económica del 4% en 1995, que se refleja en una mayor generación de empleo
- III. Alcanzar un aumento permanente y continuo, a partir de 1995, en el ingreso real de los trabajadores y en el bienestar de las familias mexicanas.

Estos tres objetivos generales serán la base de la política económica que propondré en el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000. Dichos objetivos son realistas, y junto con el análisis de los problemas y de las oportunidades del país, forman parte del marco de referencia para las propuestas que hoy presento a esta soberanía.<sup>11</sup>

En estos Criterios Generales de Política Económica, Zedillo no expresó gran preocupación por el monto de ahorro interno, aunque reconoció que era necesario elevar el ahorro popular, Consideró que el flujo de ahorros externos que ingresaban al país obedecía a "las condiciones favorables de la economía". Así lo expresó:

El aumento de la disponibilidad de crédito se sustentará en el sano crecimiento de la economía, en la disciplina fiscal, en el Sistema de Ahorro para el Retiro, SAR, en el fomento de la cultura del ahorro popular y, en general, en la congruencia del programa económico y la perseverancia en su aplicación. Así, la generación de ahorro interno se verá complementada con los flujos de ahorro externo atraídos a nuestro país por las condiciones favorables de su economía. Gracias a lo anterior, las empresas contarán con recursos suficientes para financiar tanto su operación como las nuevas inversiones.<sup>12</sup>

Hay que notar que Zedillo hace énfasis en la necesaria "congruencia del programa económico". Y

agrega una verdad de una importancia determinante: "la perseverancia en su aplicación". Parte fundamental de la crisis radicó precisamente en el abandono de estas consideraciones esenciales.

Más adelante, Zedillo presenta su propuesta en materia de balanza de pagos. Ahí se propone para 1995 metas "similares a las registradas en 1994". Esto confirma que los déficits de la balanza comercial y de cuenta corriente no eran una preocupación para el equipo de economistas profesionales que diseñó el proyecto zedillista. Así lo hizo saber el mismo Zedillo ante el Congreso:

De esta forma, las exportaciones serán un elemento importante en la recuperación sostenida de la actividad económica. Las importaciones, a su vez, continuarán reflejando el proceso de modernización de la industria nacional. Se estima que el déficit de la balanza comercial equivalga al 4.0% del PIB y el déficit en cuenta corriente al 7.8%, también del PIB. Ambos porcentajes son similares a los registrados en 1994.<sup>13</sup>

Zedillo aborda entonces el tema del tipo de cambio. Ahí sostiene que la política cambiaria no requería modificación. Y va más lejos aún al afirmar que el manejo de la política cambiaria durante mi gobierno le otorgó a las nuevas autoridades un margen de maniobra compatible con la inflación para 1995. Las palabras de Zedillo al respecto son contundentes:

...la política cambiaria mantendrá la banda de flotación establecida. En este marco, la evolución de la paridad ha otorgado a las autoridades financieras un margen de maniobra para enfrentar problemas transitorios, que es compatible con la meta de inflación para 1995.<sup>14</sup>

Zedillo concluye el documento con una clara afirmación:

El análisis objetivo de los eventos de 1994 me permite vislumbrar el futuro con optimismo....Propongo un programa económico para 1995 prudente y comprometido.<sup>15</sup>

La prudencia y el compromiso se abandonaron muy pronto.

#### **Miércoles 14: Serra confirma ante el Congreso el reconocimiento a la política económica anterior**

La palabra empeñada por el presidente Zedillo ante el Congreso fue clara, explícita y firme. Cuando menos, así pareció en esos momentos. El equipo de Zedillo compartía de manera plena las convicciones del Presidente. El nuevo secretario de Hacienda, Jaime Serra Puche; se presentó el 9 de diciembre ante la Cámara de Diputados para presentar esas iniciativas; lo hizo nuevamente el 14 de diciembre para sostener y debatir esas iniciativas ante los legisladores. Ese día Serra afirmó:

Gracias a las perspectivas favorables de la economía, el país ha atraído montos importantes de ahorro externo durante los últimos años, lo cual se ha reflejado en saldos superavitorios de la cuenta de capitales. Este considerable ingreso de capitales explica que la cuenta corriente registre un saldo deficitario que, en 1994, se estima alcanzó cerca del 7.6% del PIB. De este monto, 4.7% corresponde a la balanza comercial.<sup>16</sup>

El secretario de Hacienda reiteró ante el pleno de la Cámara de Diputados:

La entrada de capitales es el factor fundamental que determina la evolución de la cuenta corriente en los últimos años.

y volvió a enfatizar:

La política cambiarla mantendrá la banda de flotación establecida, que otorga a las autoridades financieras un margen de maniobra para enfrentar problemas transitorios y que, a su vez, es compatible con la meta de inflación establecida para 1995. Las exportaciones, especialmente de manufacturas, continuarán creciendo a tasas altas como resultado de la mayor competitividad nacional y de las

favorables perspectivas internacionales. Se estima que el déficit de la balanza comercial equivalga al 4.6% del PIB. Este porcentaje es similar al registrado en 1994. Las perspectivas favorables de la economía para 1995 continuarán atrayendo inversión extranjera, tanto directa como de cartera. De esta manera, se registrará un superávit en la cuenta de capital en 1995 que será la contraparte de un saldo deficitario en la cuenta corriente.

Como se ve, tanto las iniciativas firmadas en diciembre de 1994 por el presidente Zedillo como la presentación de su secretario de Hacienda al Congreso, ratificaban la ausencia de problemas importantes en la economía al final de mi administración. Sobre todo, atribuían el déficit de la cuenta corriente a la entrada de capitales, sin hacer un señalamiento crítico sobre su monto. Al contrario: Zedillo propuso al Congreso ya la nación un monto de déficit en cuenta corriente para 1995 que en realidad resultaba superior al registrado durante cualquier año de mi gobierno, porque si bien el porcentaje resultaba similar, el PIB era mayor y en consecuencia el déficit propuesto por Zedillo ascendía a 30,000 millones de dólares. Como se confirma en el texto que él mismo presentó al Congreso, Zedillo consideraba que los capitales que habían financiado el déficit no eran nocivos y que lo volverían a financiar en 1995.

Muy pronto Zedillo cambió su explicación

#### **16 de diciembre: el gobierno de Zedillo sostiene que no es necesaria una devaluación**

El miércoles 14, la bolsa de valores continuó la caída iniciada dos semanas antes. Ese día, la prensa lo atribuyó a "rumores de enfrentamientos en Chiapas".<sup>17</sup> Tras la comparecencia de Serra ante la Cámara de Diputados, el viernes 16 de diciembre el periódico norteamericano *Wall Street Journal* publicó una extensa entrevista con el secretario de Hacienda. En ella, Serra afirmó que se mantendría la política económica de la administración anterior y en particular la política cambiaria. El secretario explicó las razones por las cuales no era necesaria una devaluación del peso mexicano:

Si se consideran nuestras exportaciones no petroleras a los Estados Unidos, se ve que su tasa de crecimiento se ha duplicado y la razón es el TLC, no un peso barato. Existen muchos factores estructurales que son más importantes para el comercio internacional que la paridad cambiaria.<sup>18</sup>

En esa entrevista, Serra ofreció un dato relevante al citar un estudio de Macro Asesoría Económica. Según dicho estudio la sobrevaluación del peso era "del 14%". Tal era, a todas luces, la sobrevaluación que el gobierno estimaba debía corregirse.

Sin embargo, los inversionistas no parecieron haberle concedido mucha credibilidad al paquete económico ni a las declaraciones oficiales. Ese mismo día, por primera vez en el gobierno de Zedillo, las reservas internacionales del país perdieron un monto importante: ¡855 millones de dólares!

Frente a esta señal de desconfianza y ante la continua caída de la Bolsa de Valores, ese fin de semana debió haberse convocado al gabinete económico para analizar con cuidado la situación y preparar un programa de acción oportuno. Los acontecimientos que siguieron prueban que no se hizo sino que se actuó con ineptitud y con irresponsabilidad. El país pagó los desaciertos.

#### **Entre el 19 y el 21 de diciembre de 1994: 72 horas que condujeron al desastre nacional**

A las 9:45 de la mañana del lunes 19 de diciembre, el secretario Serra llamó al nuevo secretario del Trabajo, Santiago Oñate. Le comunicó que el EZLN había tomado "69 municipios", de acuerdo a información aparecida en Infosel, un sistema privado de noticias. La información que Serra le transmitió a Oñate no era del todo correcta: la madrugada del día siguiente el EZLN declaró que había tomado "38 municipios", entre los cuales se contaban varios que había "creado" de manera artificial. La desorganización en el gabinete se hizo evidente: la Secretaría de Gobernación negó que eso hubiera sucedido y desmintió la versión de que se había roto el cerco militar. Pero el golpe estaba dado.

Serra le comunicó a Oñate que lo recogería a las 2:30 de la tarde, en las oficinas de la Secretaría del Trabajo, en el sur de la Ciudad de México. De ahí se trasladaron a las oficinas de la Secretaría de Hacienda en la calle de Arturo, en San Ángel. Se encontraban reunidos funcionarios de esa dependencia y del Banco de México. Serra propuso visitar a Fidel Velázquez, el líder de la central obrera más importante de México, la CTM. La propuesta sorprendió a Oñate, pero más lo sorprendió el propósito de la visita. "Hay que mover la banda", comentó Serra. Oñate inquirió: "¿Cuál banda?" La respuesta de Serra lo preocupó aún más: "La de flotación del peso".

Fidel Velázquez había pedido con anterioridad que, en caso de ser necesaria su presencia en alguna reunión, ésta se realizara por la mañana, pues por motivos de salud tenía que permanecer en casa durante las tardes. Oñate lo sabía. Por eso agregó una pregunta más: "¿Tan difíciles están las cosas?" Las noticias no eran buenas: ese día el mercado cambiario había perdido otro monto considerable de reservas internacionales: 701 millones de dólares.

Los dos secretarios salieron de las oficinas de San Ángel, abordaron un automóvil y, en el camino a casa de don Fidel comentaron la propuesta. Serra señaló que era necesario convocar a los dirigentes obreros y empresariales que integraban el Pacto, rebautizado por el gobierno de Zedillo con el nombre de "Pacto para el Bienestar, la Estabilidad y el Crecimiento". Serra propuso que la reunión urgente del Pacto se llevara a cabo esa misma noche. Ante la propuesta de una convocatoria apresurada, Oñate volvió a inquirir: "¿Vamos a devaluar?" Serra le prohibió utilizar la palabra "devaluación", que la gente asociaba con las etapas más negras de la economía mexicana. En los últimos siete años no se había recurrido a devaluación abrupta.

Llegaron a la casa de don Fidel, ubicada en Las Lomas, en el noreste del Distrito Federal. Entraron y pasaron a una pequeña sala junto a las habitaciones del piso superior. El experimentado líder sindical supuso que la precipitada reunión tenía el objeto de dialogar sobre el aumento al salario mínimo, que siempre se negociaba en esas fechas. Por eso con la mayor naturalidad preguntó al recibirlos: "¿Cuánto proponen de aumento a los mínimos? ¿Traen buenas noticias?" En lugar de responder a su pregunta, Serra explicó en términos técnicos la situación. Don Fidel comentó sin rodeos: "No entiendo". Oñate aclaró: "Vamos a devaluar". Sin retraso, don Fidel afirmó: "Ya entendí". Y agregó: "Porque de cuestiones técnicas de flotación no entiendo".

Le propusieron que los integrantes del Pacto se reunieran esa noche. Don Fidel replicó que esperaría la convocatoria. Al salir, ya en el coche de nuevo, Oñate agregó otra pregunta: "¿Y los apoyos de los norteamericanos?" La respuesta fue cortante: "Eso, ni tratarlo".

Regresaron al sur, a las oficinas de la Secretaría del Trabajo. Convocaron apresuradamente a la reunión del Pacto para ese lunes a las 7:30 de la noche. No se trataba, sin embargo, de una más de las reuniones con los representantes de los sectores productivos. Tuvieron que corregir el citatorio y convocar a los líderes sindicales y empresariales.

Ese lunes el presidente Zedillo se encontraba fuera de la ciudad, de gira por el estado de Sonora, en el noroeste del país. No parece haber existido conciencia de la magnitud del problema ni plan para enfrentarlo. En lugar de realizar una cuidadosa reunión al más alto nivel para preparar la reunión del Pacto y, sobre todo, el programa a desarrollar, el Presidente y el gabinete económico estaban desarticulados.

"Ya de noche y con retraso se inició la reunión el Pacto en el Secretaría del Trabajo. Esta vez el encuentro no se llevó a cabo ni en un salón único ni con los asistentes usuales. Se ubicó en un lugar a los dirigentes sindicales y campesinos y en otro a los empresarios. Los dirigentes obreros suponían que se trataba de negociar los salarios mínimos. Para su total sorpresa, los funcionarios gubernamentales anunciaron que se modificaría el régimen cambiario. Mientras los dirigentes del sector obrero se reponían de la sorpresa, los representantes gubernamentales pasaron al cuarto donde se encontraban los empresarios para hacerles el mismo anuncio. Sólo agregaron que la medida buscaba "defender las reservas internacionales del país y bajar las tasas de interés, para afianzar la recuperación económica en marcha." La dirigencia empresarial les reclamó que se abandonara el régimen operado por varios años, que consistía en abril de forma gradual la banda mediante un desliz más rápido y no de un solo golpe, como ahora proponían. Con razón, los empresarios hicieron ver que un movimiento brusco de la banda afectaría la confianza construida a lo largo de

los años.

### **El gobierno concedió a algunos empresarios información privilegiada sobre la inminente devaluación**

Los representantes gubernamentales no tenían una posición bien acordada entre ellos. Por eso, no presentaron una postura de gobierno sino una opción. Y ante la debilidad de la propuesta gubernamental, los intereses empresariales operaron a sus anchas: Los empresarios preguntaron qué sucedería si la apertura de la banda resultaban insuficiente y no resistía. Ante este cuestionamiento, la representación gubernamental respondió que en ese caso la apertura podría irse más arriba, prácticamente sin límite (el tipo de cambio ya no tendría límites, se dejaría a su libre flotación). Es decir, los funcionarios aceptaron ante ese pequeño grupo de empresarios que el gobierno estaba dispuesto a operar una devaluación mayúscula.

Esta información resultó letal, pues los empresarios la utilizaron para cubrir sus deudas en dólares. Aquellos dirigentes empresariales supieron en ese momento que el gobierno estaba dispuesto a devaluar más allá de lo permitido por la banda. Sin embargo, los empresarios insistieron en evitar la libre flotación.

Ante el rechazo de los sectores empresarial y obrero, y ya en la madrugada, los representantes del gobierno federal y del Banco de México comunicaron a los sectores que la Comisión había decidido atender el rechazo a la propuesta de flotación. En su lugar, propusieron el "acotamiento" de la devaluación al 15% mediante "la elevación del techo de la banda", para "defender las reservas internacionales del país.

### **Primera devaluación. El gobierno culpa al EZLN**

La madrugada del 20 de diciembre se anunció de manera oficial el acuerdo tomado por la comisión del Pacto: abrir la banda de flotación en un 15%. En el documento que se ofreció a la opinión pública se afirmaba que la inestabilidad cambiaria obedecía "a una enfática amenaza de inminente violencia formulada por el EZLN".<sup>19</sup> Poco después, esa mañana, Serra acudió a los noticiarios de radio y procuró aclarar que se trataba de la apertura de la banda y no de una devaluación. Sin embargo, desde finales de 1987 -cuando tuvo lugar una devaluación mayúscula- no ocurría una modificación de la banda de esa magnitud.

Ese día el peso se cotizó hasta el nuevo techo de la banda; en realidad, sufrió una devaluación de 15%. La prensa reportó que a lo largo de la jornada existió confusión en los bancos, pues en algunos no se vendían dólares y en otros se vendían más caros.<sup>20</sup>

### **El 20 de diciembre, el gobierno de Zedillo recurre nuevamente a la emisión de Tesobonos. Por fin se reúne el Gabinete Económico**

Para frenar las pérdidas en las reservas internacionales, Zedillo decidió recurrir al instrumento que se había utilizado de manera intensa en los meses anteriores. Así, en las horas difíciles de ese 20 de diciembre subastaron 600 millones de dólares de Tesobonos, y los inversionistas los tomaron bien, pues compraron 416 millones. Se sumaron a los 795 millones de dólares que su gobierno ya había emitido en los días previos.<sup>21</sup> La hemorragia en las reservas resultó mayor a la estimada.

Sin embargo, las inconformidades con la propuesta cambiaria arreciaron. Boletines sin firma distribuidos ese día por los bancos y otras instituciones financieras afirmaban que la decisión de las autoridades había sido apresurada. Aun si el motivo era el problema de Chiapas, se afirmaba, no era correcto adoptar decisiones económicas que sólo otorgaban "un alivio temporal" y que no resolvían el problema político que el gobierno invocaba como pretexto para operar la modificación cambiaria.

Se convocó, por fin, a una reunión de gabinete económico. En esas horas fatídicas, se reportó sobre salidas de dólares de mexicanos para liquidar pasivos en moneda extranjera. Uno de los asistentes recuerda que durante la reunión Zedillo daba instrucciones incoherentes. El gabinete se levantó sin acuerdos. Nadie parecía saber qué pasaba ni a quién avisar ni qué hacer. Llamaron a Guillermo Ortiz, en ese momento secretario de Comunicaciones y Transportes. Ortiz aconsejó establecer comunicación con el Departamento del Tesoro de Estados Unidos y con otras instituciones financieras para tratar de obtener un crédito puente. En

esos momentos, el desmantelamiento del servicio civil en la secretaría de Hacienda hizo sentir sus estragos. "Se sentía el vacío por la ausencia de Aspe", opinó más tarde uno de los asistentes a la reunión.

### **21 de diciembre: compra de dólares y caída de las reservas internacionales**

A lo largo del día 21 de diciembre el gobierno mantuvo el acuerdo de devaluar un máximo de 15%. Quienes quisieron comprar dólares a la nueva paridad lo pudieron hacer sin restricciones. Pero quienes disponían de información privilegiada sobre la disposición gubernamental de modificar el régimen cambiario y pasar a la libre flotación aprovecharon la circunstancia y en unas horas cambiaron pesos por dólares. Para tratar de detener la hemorragia el gobierno había emitido los Tesobonos... a la paridad pactada.

Cuando se realizó el corte y valuación de la jornada la sangría se hizo evidente: en esos momentos dramáticos entre el 20 y el 21 de diciembre de 1994 unos cuantos mexicanos vaciaron 4,633 millones de dólares de las reservas internacionales. Esta cifra representó la salida de capitales más elevada del México moderno en un sólo día: *el Banco Central perdió, prácticamente la mitad de todas las reservas internacionales con las que contaba el país*<sup>22</sup>

Años después, Jaime Serra, en aquel diciembre de 1994 miembro del gabinete presidencial y representante gubernamental que participó en la reunión del Pacto, afirmó que el "error" consistió en:

Asegurar que no habría devaluación y luego tener que declararla. Y el haber confiado a los empresarios, los hombres del dinero, la medida que estaba por tomarse, aceptar su sugerencia de que no se hablase de devaluar sino de ampliar la banda de flotación, y durante la misma reunión, no sospechar que cuando ellos abandonaban unos minutos el salón, era para realizar llamadas, para dar tips, para ordenar operaciones de traslados de fondos: una sangría.<sup>23</sup>

Un líder sindical de amplia trayectoria de lucha que también participó en aquella reunión del Pacto, confirmó cómo se había llegado a ese error.

En diciembre de 1994 "el responsable de Hacienda no le dio el manejo adecuado; no tuvo ese cuidado de amarrar todos los cabos sueltos. Incluso, se le hacía notar que era demasiado riesgoso dejar una banda tan estrecha para el manejo de la paridad del peso frente al dólar; pero al otro día se sacó un documento que no habíamos concertado, que no conocíamos, con muchos puntos, que cuando menos los trabajadores no avalamos, y eso provocó una respuesta de inconformidad. Percibí poco oficio en el manejo de los acuerdos."<sup>24</sup>

Otros líderes obreros que también participaron en esa reunión del Pacto declararon:

En esa ocasión, afuera de los salones designados para la negociación, los industriales y patrones se quejaban de que, un día antes de que se devaluara la moneda, que se fueran al techo las tasas de interés y empezara una fuerte fuga de capitales, habían jugado al golf con el funcionario. .. Si hablamos de deslealtades y ocultamiento de información, fue antes de firmar el Pacto y, una vez firmado el acuerdo, se la soltaron. Con ello la historia nos coloca frente a una serie de falsedades. ..Nunca en mi larga vida sindicalista había visto cosa igual. Nunca.<sup>25</sup>

El Presidente Zedillo trató de explicar la medida. En un acto ante economistas el miércoles 21 de diciembre afirmó:

No haber modificado la banda de flotación habría significado cancelar, en el corto y en el mediano plazos, las posibilidades de recuperación económica en nuestro país.<sup>26</sup>

Ante esa afirmación, la prensa le recordó a Zedillo lo que había sostenido sólo doce días antes y frente al Congreso de la Unión:

El mismo presidente Zedillo en el documento de "Criterios generales de política económica para 1995" entregado a la Cámara de Diputados el 9 de diciembre, señalaba que "la política cambiaria mantendrá la

banda de flotación establecida".<sup>27</sup>

Ese miércoles por la noche los miembros del Pacto volvieron a reunirse. En realidad sólo acudieron a dar fe de lo que la realidad les había impuesto: anunciaron la insuficiencia de la apertura de la banda y precisaron que a partir de entonces el tipo de cambio sería fijado libremente por las condiciones del mercado. De manera tardía e inadecuada, anunciaron la activación de la línea de apoyo que les habíamos dejado por 7,000 millones de dólares con Estados Unidos y Canadá. La prensa de esos días reportó la paradoja del anuncio: "El factor Chiapas ya no aparece en el discurso oficial como origen de la crisis".<sup>28</sup>

### **Crisis inminente: otra devaluación, el gabinete turbado. ¿Zedillo? en Acapulco**

El jueves 22 de diciembre el país amaneció con un nuevo régimen cambiario basado en la flotación del peso. Ese día el peso sufrió otro severo descalabro. Se devaluó hasta 4.80 por dólar, y en casas de cambio y algunos bancos llegó a cotizarse hasta en 6 pesos por dólar: Ya sin reservas internacionales, el peso flotaba bajo la influencia de la especulación y la incertidumbre. La devaluación ya no era un instrumento para proteger las reservas internacionales sino el resultado de acciones sin rumbo.

El presidente Zedillo pasó el fin de semana en Acapulco.

A pesar de la enorme trascendencia que para todos los mexicanos tenía modificar el régimen cambiario, la decisión se tomó de manera aislada: ni al Pacto ni al Congreso ni al país se les explicó esta medida como parte de un paquete de política económica. Fue Santiago Oñate quien, en esas horas, introdujo la flexibilidad salarial y abrió paso a la solución de la crisis. Sin embargo, el terrible impacto de la brusca devaluación en términos de credibilidad, aunado a la ausencia de un paquete formal de política económica, fueron el origen de una prolongada crisis económica y financiera.

### **Documentos del Banco de México confirmaron la entrega de información privilegiada. También lo confirmó la prensa internacional**

El anuncio de las intenciones gubernamentales y el posterior cambio de instrucciones permitió conocer de manera anticipada la devaluación y precipitó el agotamiento de las reservas internacionales. La confirmación oficial de este hecho inédito está en el documento del Banco de México titulado "Exposiciones sobre la Política Monetaria". El Banco tenía la obligación de enviar al Congreso este documento. Así lo hizo en febrero de 1995. El informe contenía la versión oficial sobre el desarrollo de la reunión del Pacto en diciembre de 1994. Conviene reproducir el párrafo relevante:

El 19 de diciembre de 1994 la Comisión de Cambios acordó abandonar el régimen cambiario, por lo que en el seno del Pacto [sus funcionarios] comunicaron la decisión de pasar a un régimen de flotación. Sin embargo, se encontró ahí una muy extendida opinión en el sentido de que, antes de ir a una flotación, era conveniente intentar la estabilización del mercado cambiario mediante la elevación del techo de la banda, a lo cual accedió la Comisión de Cambios.<sup>29</sup>

El anuncio en el seno del Pacto de que el gobierno estaba dispuesto a operar una flotación libre, representó el aviso anticipado de la proximidad de una devaluación. Cuando el gobierno decidió posponer la libre flotación al aceptar la "sugerencia" de primero "ensayar" con la apertura de la banda se dio el tiempo suficiente para que quienes conocieron de la intención gubernamental cambiaran su dinero a dólares.

También la prensa extranjera confirmó la entrega de esta información privilegiada. Al poco tiempo, el 18 de febrero de 1995, el *New York Times* publicó un artículo en el que manejaba información proporcionada por "un alto funcionario mexicano que pidió no dar su nombre". Así lo reportó:

En una reunión en la Secretaría del Trabajo, en la noche del 19 de diciembre, altos funcionarios del gobierno le presentaron a destacados hombres de negocios mexicanos un plan para permitir al peso flotar libremente frente al dólar. Debido a la oposición de los empresarios, según ese alto funcionario, el señor Serra, en efecto, aceptó una devaluación de 15%. Pero como ellos habían entendido, por la intervención del gobernador del Banco de México, Miguel Mancera Aguayo, que el gobierno podría

no defender la moneda, cuando menos algunos de esos empresarios ahí presentes y sus socios vendieron pesos inmediatamente a cambio de cientos de millones de dólares, según ese alto funcionario.

Las reservas se agotaron y la banda de flotación del peso acordada en el Pacto reventó.

### **El gobierno enreda sus explicaciones. Remoción del Secretario de Hacienda. La nueva política: culpar al pasado**

Entre el día de la segunda devaluación del peso (22 de diciembre) y el 2 de enero siguiente, el país quedó sin reservas internacionales, sin el programa de estabilización iniciado en 1987, con dos devaluaciones de su moneda, sin ninguna explicación de lo ocurrido y sin ningún paquete económico que fijara el rumbo de la política a seguir. En esos 10 días una delegación mexicana se presentó ante inversionistas internacionales en la ciudad de Nueva York. El resultado: un fracaso estrepitoso y la pérdida de confianza en las autoridades hacendarias. Creció la crítica de los inversionistas del exterior al no poder comunicarse con los funcionarios hacendarios, pues el pánico ante lo que consideraban una "sobrerreacción de los mercados" los llevó a encerrarse en sus oficinas.

Entonces sobrevino la renuncia del Secretario Hacienda: Jaime Serra fue reemplazado por Guillermo Ortiz. Al aceptar la renuncia del secretario de Hacienda, Zedillo reconoció que había cometido un error: el "error de diciembre". Sin embargo, ante la magnitud de la crisis el Presidente consideró de que ni "el levantamiento de Chiapas" ni la "renuncia del secretario de Hacienda" eran suficientes para calmar la irritación de la sociedad ante el descalabro nacional. El jueves 29 de diciembre convocó a los periodistas nacionales y extranjeros a Los Pinos. Ante ellos, Zedillo lanzó su nueva versión de los hechos: la culpa estaba en el elevado déficit de la cuenta corriente y la sobrevaluación del peso. Así se decidió presentar una nueva explicación. Desde ese momento las culpas empezaron a enfocarse en otra dirección: lejos de su responsabilidad y hacia el pasado, hacia mi gobierno. Desde distintas áreas de comunicación social, pero sobre todo desde Los Pinos y la Secretaría de Hacienda, se comenzó a sostener que, en realidad, la devaluación no se explicaba por las razones expuestas en los Boletines Oficiales ("el reinicio de hostilidades en Chiapas"). La sobrevaluación del peso y el déficit en cuenta corriente eran la nueva explicación.

### **El Banco de México refuta las explicaciones de Zedillo**

Había un serio problema con esta explicación de la crisis: Zedillo había expresado exactamente lo contrario tanto como candidato a la presidencia como en el documento "Criterios de política económica para 1995". A los pocos días el Banco de México desautorizó la nueva explicación presidencial en su *Exposición sobre la Política Monetaria*, enviado al Congreso de la Unión en febrero de 1995. En dicho Informe el Banco de México afirmó:

Se ha mencionado con gran insistencia que el déficit de la cuenta corriente y la apreciación del tipo de cambio real fueron los principales causantes de las devaluaciones de diciembre pasado... difícilmente se puede explicar la pasada devaluación de la moneda nacional a partir del desarrollo del saldo de la cuenta corriente y del tipo de cambio real.<sup>30</sup>

Estas explicaciones disputadas al interior del Estado generaron un severo problema de confianza entre la comunidad nacional y extranjera, al tiempo que contribuyeron a la confusión ya la erosión de la credibilidad de las instituciones.

### **En enero, un intento de programa económico que fracasa**

El 3 de enero se anunció el ansiado paquete de política económica. El nuevo gobierno lo llamó "Acuerdo de unidad para superar la emergencia económica". Al presentarlo, Zedillo afirmó: "Presido un gobierno que siempre hablará con la verdad". Sin embargo, el paquete económico resultó incompleto, insuficiente e incongruente, pues a contrapelo de su "nueva explicación", Zedillo propuso para el año de 1995 un tipo de cambio de 4.50 pesos promedio - lo que no era creíble- y un déficit de cuenta corriente de 14,000 millones de dólares, que sin entradas de capital y con fugas al exterior resultaba imposible de financiar. Por

eso fracasó su propuesta.

En enero se volvió a cometer un nuevo error: aparecieron en la prensa dos boletines "oficiales" sobre el paquete, uno en español y otro en inglés, cuya diferencia fundamental había de acelerar un nuevo problema financiero. El gobierno mexicano reconocía, sólo en inglés, que ya era tan grande el problema de credibilidad y confianza que los inversionistas nacionales y extranjeros no deseaban renovar sus tenencias de Tesobonos a ninguna tasa de interés.

### **Una decisión sin precedente: hacer depender al país de la "ayuda oficial" de los Estados Unidos. Tercera devaluación**

El desplome de las entradas de capital externo y las fugas de dinero al exterior continuaron. El paquete de política económica propuso sustituir esas entradas por capital obtenido a través de convenios con el FMI, el Banco Mundial y el BID y "con ayuda oficial" del gobierno estadounidense. Un paso funesto sin precedente en nuestra historia.

Mientras se esperaban las nuevas definiciones de política económica, ocurrió otro viraje importante que habría de afectar nuestras relaciones con el exterior. Dejando de lado lo aprendido en las negociaciones externas de 1987 y 1989, el gobierno solicitó la "ayuda" financiera del gobierno de los Estados Unidos, en un intento por "compensar" la falta de credibilidad interna y en el exterior.

La historia de los intentos por sustituir al mercado internacional de capital por "ayuda oficial" estaba plagada de problemas. En el momento en que se hizo pública la "nueva explicación oficial" de la crisis y en cuanto se anunció que las entradas de capital externo serían sostenidas por ayuda bilateral y multilateral, ocurrió lo que era lógico esperar, un nuevo desplome de la Bolsa Mexicana de Valores y una tercera devaluación: el dólar se cotizó en casi siete pesos.

### **Febrero, "la ayuda oficial" estadounidense. Tasas de interés en 60%**

A pesar de la "ayuda oficial" de los Estados Unidos, la situación económica no mejoró, debido a la falta de un programa económico congruente. Para el 20 de febrero la prensa describía la condición de la economía en el país:

Huyen los capitales, se detiene la inversión, la bolsa se desploma y dentro y fuera del país la desconfianza en México repunta<sup>31</sup>

El martes 21 se firmó el acuerdo con los Estados Unidos, que materializó la "ayuda oficial". Aun así las tasas de Cetes aumentaron 20 puntos y llegaron a 60%. Era indispensable un paquete económico integral.

### **Marzo: por fin, el programa económico. Cuarta devaluación**

El 9 de marzo, por fin, se anunció el nuevo programa de política económica. Se le denominó "Programa de acción para reforzar el acuerdo de unidad para superar la emergencia económica". El gobierno de Zedillo dejó pasar 67 días desde la primera devaluación para presentar un programa económico. En realidad, ese programa debió instrumentarse antes de proceder a la modificación del régimen cambiario. Esta larguísima espera, fruto de una serie de indecisiones y vacilaciones, resultó muy costosa para el país. El anuncio del programa no impidió la cuarta devaluación: el peso se cotizó arriba de 7.50 por un dólar con un total acumulado que ya superaba el 100%.

Los errores se sumaban. A la modificación del régimen cambiario y de la política económica anunciada al Congreso en diciembre, se agregaron las mudables explicaciones sobre las causas que motivaban cada paso dado en materia de política económica. Todo esto, aunado al retraso de un programa económico ya la falta de rumbo, permitió que poco a poco se institucionalizaran los perniciosos efectos de las devaluaciones: inflación creciente, desplome de los salarios reales y de la actividad económica, explosión en las tasas de interés, aumento en la cartera vencida, quiebra de empresas y del patrimonio de las familias, amenazas generalizadas de moratorias de pagos a la banca comercial.

Mientras se cocinaba a fuego lento el nuevo programa económico, (debido, al menos en parte, a la tardanza estadounidense para definir el tipo y el monto del apoyo a nuestro país) comenzó a manifestarse otro fenómeno: la filtración en la prensa extranjera de asuntos torales para la vida económica y política del país. De hecho, la opinión pública nacional se enteró del contenido del nuevo programa económico por medio del *New York Times* y del Embajador de los Estados Unidos en México. Fue así como la gente conoció la propuesta de elevación del IVA y del desglose de los aumentos de precios y tarifas del sector público.

Las afirmaciones gubernamentales ("no devaluaremos") seguidas de cuatro devaluaciones provocaron un serio deterioro de la imagen nacional. A ese deterioro contribuyeron de manera importante las constantes filtraciones sobre choques políticos internos.

Si crecía la mala imagen ante los inversionistas nacionales y extranjeros, si la falta de credibilidad ante los organismos multilaterales iba en aumento, las noticias filtradas en inglés sobre los conflictos políticos internos sellaban el descrédito nacional. Ante este panorama institucional, político y económico, sólo había un pronóstico creíble: durante el primer trimestre de 1995, con programa económico o sin él, la cuenta corriente de la balanza de pagos no sólo se iba a "corregir", sino que se revertiría. En efecto: en menos de 100 días el gobierno había logrado que la economía diera un giro de 180 grados: de un régimen marcado por entradas de capital se pasó a una salida de divisas de tal magnitud que pronto nos hizo superavitarios en la cuenta corriente del país. Y todo esto a costa de la recesión económica más severa en medio siglo.

#### **Zedillo presenta en el extranjero una nueva explicación de la crisis: los Tesobonos**

Al mismo tiempo apareció en el discurso oficial una nueva tesis sobre el origen de la devaluación. La culpa ya no era de Chiapas ni de la sobrevaluación del peso y el déficit de cuenta corriente. Ahora la explicación estaba en los Tesobonos. En una larga entrevista concedida al *New York Times* el 14 de marzo de 1995, Zedillo alegó ignorancia sobre la situación económica en la que se inició su gobierno:

No fui capaz de ver la gravedad de la gran deuda de corto plazo que México contrajo mediante emisiones gubernamentales de Tesobonos...Las cosas eran más graves que [el hecho de no ]haber devaluado antes; ésta hubiera sido una medida insuficiente que sólo habría pospuesto la solución a un problema fundamental: la dependencia de México de los enormes flujos de capital extranjero de corto plazo para financiar el déficit de la cuenta corriente. ..No estaba consciente, por una parte, de lo rápido que había cambiado la estructura de la deuda interna. Tomé conciencia del problema de los Tesobonos en Diciembre.<sup>32</sup>

Esta forma de alegar ignorancia sobre la situación económica causó asombro entre muchos comentaristas. La revista *Proceso* encabezó así el artículo principal en el que reseñaba la entrevista presidencial: "Sorpresa y estupor". En dicho artículo se comentó:

Economista rodeado de economistas, Zedillo dijo desconocer la vulnerabilidad de la economía....No había circunstancias para que se hallara desinformado.<sup>33</sup>

Sólo durante el mes de diciembre el mes en que el Presidente dice haber tomado "conciencia del problema de los Tesobonos"-, el gobierno de Zedillo emitió Tesobonos por casi 2,000 millones de dólares. En la subasta del 6 de diciembre de 1994 emitieron 420 millones de dólares; el 13 de diciembre, 375 millones; el fatídico día de la devaluación, el 20 de diciembre, 600 millones de dólares y el 27 de diciembre otros 600 millones de dólares.<sup>34</sup> Continuaron vendiendo Tesobonos durante enero y febrero de 1995 pues subastaron 1,880 millones de dólares adicionales.<sup>35</sup>

Hasta diciembre de 1994, los Tesobonos no habían sido motivo de controversia en los mercados financieros internacionales:

...antes de diciembre de 1994, sólo se publicó un artículo en el *Financial Times*, *New York Times* y *Wall Street Journal* en el que los Tesobonos fueran el tema, Para enero de 1995 (ese tema) había brincado a casi 50 referencias....Más aún, durante 1994 los artículos sobre México eran muy optimistas

sobre el futuro mexicano y las oportunidades de inversión.<sup>36</sup>

Si Zedillo cobró conciencia del problema de los Tesobonos en diciembre ¿por qué permitió que su gobierno emitiera ese mes una cantidad tan elevada de esos instrumentos? Si había tal "dependencia externa de México de los enormes flujos de capital extranjero", según afirmó Zedillo en la entrevista citada, ¿por qué unos días después de iniciar su gobierno propuso una entrada de capitales extranjeros superior a la que se dio durante mi administración? Zedillo no hablaba con la verdad; sus distintas y contradictorias explicaciones sobre las causas del "error de diciembre" no hacían sino responder conforme a cada circunstancia que se le presentaba.

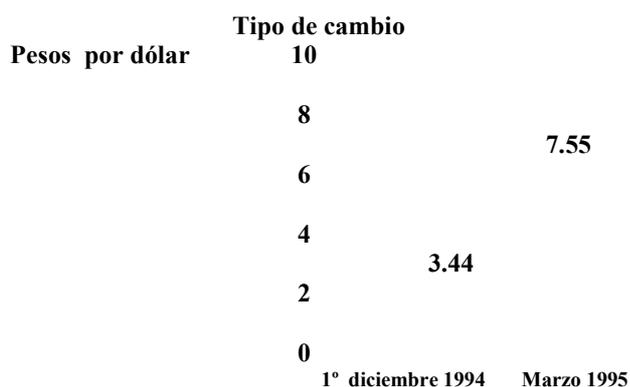
Frente a estas explicaciones embusteras, la realidad confirmó que fue el agotamiento de las reservas internacionales durante diciembre de 1994, derivado de las salidas de capitales de mexicanos, lo que provocó la pérdida de confianza y el pánico entre los "inversionistas extranjeros. Esta circunstancia fue la que llevó a la crisis de los Tesobonos. De acuerdo a datos del Banco de México, del primero al veintiuno de diciembre de 1994, las reservas internacionales se desplomaron en más de 6,300 millones de dólares, para quedar en sólo 5,845 mdd.<sup>37</sup>

Una precisión: el nivel de las reservas internacionales el último día de mi gobierno era muy similar al nivel del 19 de diciembre (alrededor de 13,000 millones de dólares). Así pues, el argumento de que las condiciones económicas de noviembre hacían más favorable la devaluación que las condiciones económicas de diciembre no se sostuvo.

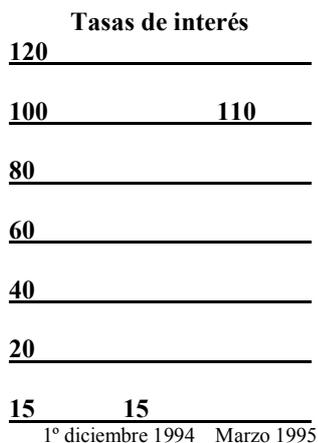
#### **El tipo de cambio y las tasas de interés explotan tras el "error de diciembre". Quiebra de familias, empresas y bancos**

La crisis sí era evitable. Sin embargo, no hay blindaje financiero capaz de resistir errores como los cometidos en México entre diciembre de 1994 y marzo de 1995. Lo sucedido no fue una tragedia en el sentido de un mal inevitable. El país pagó un precio muy alto por los desaciertos cometidos. Por eso era necesario precisar la responsabilidad del "error de diciembre". Era indispensable definir cuáles fueron las verdaderas acciones que provocaron la crisis para que no se repitieran.

Los daños fueron enormes. Entre diciembre de 1994 y marzo de 1995, mientras el gobierno tardaba en decidir el programa económico, el tipo de cambio y las tasas de interés, dos indicadores fundamentales, sufrieron una modificación considerable. En esas semanas, el tipo de cambio pasó de 3.44 pesos por dólar al cierre del último día de mi administración, a 7.55: una devaluación de casi 120% en sólo cuatro meses.<sup>38</sup> En las siguientes gráficas podemos apreciar los primeros efectos dramáticos del "error de diciembre".



En ese mismo período, las tasas de interés pasaron de 15% a casi 110%.<sup>39</sup>



El pronunciado aumento en las tasas de interés provocó que cientos de miles de personas se vieran imposibilitadas para cubrir los pagos de sus hipotecas, de su automóvil, de sus enseres domésticos y de sus tarjetas de crédito. La crisis no sólo provocó la insolvencia de las familias sino también la de muchísimas empresas. El resultado fue la explosión de las carteras vencidas en las instituciones financieras. México entró al año de 1995 con el sistema bancario prácticamente en quiebra. El costo de su recuperación obligó a elevar los impuestos (el IVA volvió a subir al 15%). Cuando esto no fue suficiente, la deuda privada de los bancos se convirtió en pública: hacia finales de 1999 el costo del rescate bancario le agregó casi 100,000 millones de dólares a la deuda mexicana. En el camino se decidió discrecionalmente a quién se salvaba ya quién se castigaba. Además, muchos bancos fueron asignados a nuevos dueños, la mayoría extranjeros, sin la obligatoria subasta pública; no se conocieron "Libros Blancos" que informaran al Congreso ya la opinión pública sobre el detalle de esas concesiones.

Como se precisa más adelante, la Contaduría Mayor de la Cámara de Diputados ha señalado, con expresiones en tono de crítica y hasta de acusación, que el gobierno de Zedillo no cumplió con su obligación de fijar reglas para el rescate bancario, no dio transparencia al proceso y tampoco informó sobre ese rescate con la puntualidad que el caso demandaba. Para desvirtuar este proceder indebido se engañó a la opinión pública, al aparentar que las quiebras se debían al fracaso del proceso de privatización iniciado por mi gobierno, cuando en realidad formaban parte de una maniobra para ocultar las reasignaciones discrecionales de propiedad bancaria llevadas a cabo por el gobierno de Zedillo.

#### **La oportunidad perdida. Consecuencias del "error de diciembre"**

Entre 1994 y 2000 Estados Unidos registró el periodo de expansión y crecimiento económico más largo desde que se iniciaron las estadísticas en la década de 1850.<sup>40</sup> De no haberse cometido el "error de diciembre" la economía mexicana, gracias al TLC, pudo haber aprovechado ese notable periodo de la economía norteamericana y crecer a su vez a tasas superiores al 6% por año durante todo el final de la década de los noventa y al iniciar el siglo XXI. En lugar de aprovechar esa oportunidad, el país sufrió la recesión, la inflación y los efectos materiales de la crisis de 1995 y el desánimo social generalizado.

Las consecuencias sociales y económicas del "error de diciembre" fueron terribles. En 1995, la economía mexicana enfrentó la peor recesión en medio siglo: el PIB descendió en 7%, más de un millón de empleos se perdieron y alrededor de 10,000 empresas quebraron.<sup>41</sup> Después de la crisis de 1995, México descendió en el índice de Desarrollo Humano elaborado por la ONU. Para 1995, el índice descendió a 0.78, y la ONU revisó para abajo la ubicación de nuestro país; en ese año México ya no fue país de "alto desarrollo humano" como lo era durante mi administración, sino de "medio desarrollo humano", de acuerdo a la ONU.

También se agudizó la pobreza. De acuerdo con datos publicados por la CEPAL, la reducción de la pobreza lograda entre 1989 y 1994 se revirtió entre 1995 y 1996: en esos dos años el número de mexicanos en situación de pobreza aumentó en casi ocho millones. Así, y en base a esos documentos, algunos críticos muy

severos de mi gestión admitieron que la reversión de los avances en el combate a la pobreza se debía al "error de diciembre." Lorenzo Meyer escribió:

En el capítulo del *Panorama Social de América Latina* 1998, que la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) dio a conocer... se señala que. ..en México, los hogares pobres e indigentes que representaban en 1989 el 39% del total, disminuyeron a 36% en 1994, pero el "error de diciembre" y otros factores los disparó de nuevo hacia arriba y en 1996 representaban el 43% del total.<sup>42</sup>

El comentarista financiero Enrique Quintana escribió en 1996:

Si se logra la hazaña de hacer crecer el salario real a una tasa de 5% por año, para recuperar el poder adquisitivo que se habrá perdido desde el "error de diciembre" hasta el final de 1996 será necesario que transcurran casi 7 años... ¿Cuántos años tendrá usted cuando las cosas vayan a estar como antes del "error de diciembre"?.<sup>43</sup>

A partir de 1996 la economía en general se recuperó rápidamente. Dos factores lo explicaron: primero, la eliminación del déficit fiscal aunado a las considerables reducciones de las deudas interna y externa alcanzadas entre 1989 y 1994; segundo, el enorme crecimiento de las exportaciones a los Estados Unidos, gracias a la apertura económica iniciada en 1985 y, sobre todo, al efecto del TLC. Sin embargo, no se recuperó la economía de las familias.

A pesar de esa recuperación apoyada en las exportaciones, la caída de la economía provocada por la crisis en 1995 fue tan severa que sólo cinco años después se recuperó el PIB per cápita alcanzado en el último año de mi gobierno.<sup>44</sup> Cada año entre 1995 y 1999 el gasto federal en educación por alumno y por habitante resultó menor al de 1994.<sup>45</sup> A mediados de 2000 se reportaba que el consumo de las familias "apenas logrará igualarse al que tenía en 1994".<sup>46</sup> Hasta 2000 se volvió a observar una tasa de inflación anual tan baja como la de 1994. Las tasas de interés tardaron más de cinco años en regresar a los niveles que tenían cuando entregué la responsabilidad del gobierno.

Respecto a las tasas de interés, ya entrado el sexto año del gobierno de Zedillo y hacia la segunda semana de febrero de 2000, el encabezado de la sección de Negocios de *Reforma* anunciaba:

"Regresan tasas a niveles de 1994 "

Mientras la cabeza secundaria resultaba todavía más explícita:

Cierran tasas de 91 días en 16.44%, el más bajo desde el "error de diciembre"

Por el "error de diciembre" se perdieron los efectos positivos de los años de crecimiento más elevados y sostenidos de la economía norteamericana. Por el contrario, se necesitaron cinco años para que el país volviera a registrar los resultados alentadores de 1994. Todo un desastre nacional.

### **Fue una devaluación premeditada**

Casi al final de mi administración, en la prensa internacional se publicó que, dentro de la Secretaría de Hacienda, había un debate sobre el nivel apropiado del tipo de cambio. En el acuerdo que tuve con Aspe en septiembre, me entregó una copia de un artículo del *Financial Times* donde se señalaba que mientras Aspe proponía la estabilidad del peso, su subsecretario Guillermo Ortiz promovía la devaluación.<sup>47</sup> Ortiz era un miembro de mi gobierno que tenía relaciones estrechas con el presidente electo Zedillo, y desde entonces se manifestaba a favor de una devaluación. Después supe que Ortiz le comunicó directamente a Zedillo su opinión sobre la conveniencia de modificar el tipo de cambio. Más tarde, la prensa confirmó que en octubre de ese año Ortiz efectivamente le hizo llegar al presidente electo un documento en el que le proponía que al inicio de su gobierno se devaluara el peso.<sup>48</sup> En el equipo de Zedillo, dentro del grupo de trabajo que encabezaba Luis Téllez, también se hacían estudios sobre un deseable o necesario ajuste del peso. La intencionada filtración de esas posiciones generó expectativas en ese sentido y afectó las reservas internacionales. El 20 de noviembre de 1994, en la junta celebrada en la biblioteca de mi casa, Zedillo se

mostró de manera evidente a favor de una devaluación.

Sin duda había necesidad de revisar la política cambiaria. El desliz ordenado de la banda de flotación del peso durante mi gobierno se utilizó para estabilizar la economía y era el momento de determinar el grado de sobrevaluación de nuestra moneda. Eso era cierto. Pero este examen del régimen cambiario no podía hacerlo mi gobierno, ni después de la elección ni después de la reunión del 20 de noviembre, ya que sólo faltaban unos días para que mi administración concluyera. Sin embargo, al inicio del gobierno de Zedillo la transición a un régimen de tipo de cambio diferente pudo haberse hecho de manera ordenada y armónica, tomando en cuenta el horizonte de tiempo del que disponía su administración, la cual contaba, además, con las ventajas que le aportaban las reformas introducidas durante mi sexenio.

Pero Zedillo y su equipo llegaron al gobierno decididos a devaluar - desde el principio -. Aquel grupo de economistas conocía muy bien los mercados y la situación financiera nacional e internacional y sustentaba la idea de que era necesaria una paridad más atractiva. Mas si era su propósito realinear la moneda, al asumir la presidencia Ernesto Zedillo debió preparar un programa bien estructurado. No fue así.

En su discurso de toma de posesión Zedillo no hizo ningún anuncio importante en materia económica. En cambio, se dedicó a destacar los avances logrados durante mi gobierno y la necesidad de continuarlos. De manera particular, en los primeros días de diciembre de 1994, al enviar a la Cámara de Diputados el programa económico de 1995, el Presidente ratificó la estrategia cambiarla en curso. ¿Por qué entonces el 19 de diciembre se determinó de manera intempestiva cambiar de ruta, sin programa ni apoyos internacionales? Usaron de pretexto el movimiento del EZLN en diciembre para hacer lo que realmente querían hacer - devaluar -. Pero no lo prepararon y después el pánico los llevó al fatídico "error de diciembre".

Si su pretensión era modificar el régimen cambiario o si era más modesta y sólo pretendían abrir la banda de flotación del peso, Zedillo y su equipo debieron haber procedido de manera diferente: primero, en su discurso de toma de posesión y en sus iniciativas ante el Congreso, Zedillo debió haber sido veraz sobre el nuevo rumbo que pretendía tomar; segundo, debió consolidar el consenso de su gabinete económico mediante la elaboración - de manera cuidadosa y precisa- del programa económico que acompañaría la medida; tercero, debió confirmar los apoyos internacionales que sostuvieran esa propuesta; cuarto, debió haber alcanzado un acuerdo claro y preciso en el seno del Pacto. Y debió hacerlo durante un fin de semana, tal vez los primeros días de diciembre, aunque lo más conveniente hubiera sido los primeros días de enero de 1995 para evitar las concentraciones de liquidez que normalmente ocurrían al final del año.

Si Zedillo hubiera actuado con serenidad en las horas terribles del 19 al 21 de diciembre de 1994, y en las semanas siguientes, si hubiera conservado los cuadros principales del sector financiero y preparado con anticipación un programa integral y si hubiera actuado con oportunidad, México no hubiera padecido los estragos terribles del "error de diciembre".

Lejos de instrumentar en forma cuidadosa la modificación del régimen cambiario, Zedillo cometió dos errores fundamentales. El primer error tuvo lugar en diciembre, al proporcionar a unos cuantos empresarios mexicanos información privilegiada sobre la inminente devaluación, lo que les permitió cambiar sus pesos a dólares y vaciar las reservas internacionales. EL segundo error se cometió al integrar el paquete económico, indispensable para estabilizar el peso después de la devaluación de diciembre, pues pasaron tres meses antes de que se anunciara; en ese lapso, transcurrido entre finales de diciembre y principios de marzo, se desató el aumento de las tasas de interés y ocurrieron otras tres devaluaciones. Cuando finalmente se anunció el paquete, las tasas de interés ya superaban el 100% y el peso se cotizaba a más de 7 por dólar. Es un hecho que en diciembre de 1994, durante el peor momento económico para México, algunos puestos públicos de importancia estratégica no estaban ocupados por las personas adecuadas. Fue así como Zedillo y su gobierno convirtieron un problema en una crisis.

A finales de 1993 Jaime Serra se opuso a una devaluación brusca, en tanto que Mancera se negó a abrir la banda en noviembre de 1994. Ya en el gobierno de Zedillo, tanto Serra como Mancera participaron en la mencionada reunión del 19 de diciembre de 1994. Si ambos se habían resistido a ejercer una medida así en el pasado, ¿por qué aceptaron operar esa desafortunada determinación en diciembre? Mancera era Gobernador del Banco Central, un organismo autónomo, por lo que nadie pudo ordenarle que abriera la banda; de hecho,

hacerlo no era su responsabilidad, pues la Comisión de Cambios dependía en forma directa de la Secretaría de Hacienda. Ni Serra ni Mancera son los responsables de la debacle.

En realidad, en el caso de Jaime Serra, a lo largo de los años que laboró en mi gobierno desarrollé un gran respeto por él como servidor público, economista y por su calidad personal. Uno de los logros más importantes de mi administración - el TLC - se debió en mucho a su dedicada e inteligente labor. *Creo* que en diciembre de 1994 la manera precipitada como Zedillo despidió al eficaz equipo de Hacienda y la forma tan irregular e incompetente como decidió modificar el régimen cambiario y dar instrucciones a sus colaboradores para transmitir las al Pacto no permitieron siquiera que una persona con el talento de Serra pudiera evitar los hechos que condujeron al desastroso "error de diciembre".

De acuerdo con la línea de mando determinada por la Constitución General de la República, el único que podía darle órdenes al secretario de Hacienda era el presidente de la República. La responsabilidad del "error de diciembre" le corresponde a Ernesto Zedillo Ponce de León.

### **Funcionarios de Zedillo bautizaron al "error de diciembre"**

La expresión "error de diciembre" ya se usa comúnmente en México para referirse a los acontecimientos de finales de 1994, mismos que llevaron al país a la peor crisis económica de los últimos 50 años. ¿De dónde surgió el término?

Debo insistir: cuando ocurrió el "error de diciembre" yo ya no era presidente de la República. Sin embargo, la propaganda oficial logró que a ese desafortunado momento se le asociara con mi administración.

El concepto "error de diciembre" apareció por primera vez en un periódico extranjero, en boca de un funcionario de la administración del presidente Zedillo. En febrero de 1995 el *New York Times* comenzó a difundir declaraciones atribuidas a funcionarios mexicanos que pedían no ser identificados. Fueron ellos quienes acuñaron la frase. Así, el 16 de febrero, el *New York Times* publicó una nota en la que se hacían comentarios sobre la devaluación de diciembre:

Después de controlar el territorio en manos de los rebeldes y, de repente, dar macha atrás y ofrecer amnistía y nuevas pláticas de paz, el señor Zedillo ha hecho muy poco para quitarse la imagen de debilidad política e ineptitud que ha marcado a su administración durante los dos primeros meses "Ha sido un impresionante zigzag", declaró Carlos Fuentes.- Unos días después de insistir en que México no devaluaría el peso a pesar de que las reservas internacionales estaban disminuyendo y requerían que se les protegiera, el secretario Jaime Serra anunció la primera devaluación de 15% el 20 de diciembre.- Los errores, reconocen funcionarios mayores del gobierno, fueron mucho más allá" <sup>49</sup>

Aquí apareció por primera vez el reconocimiento de "errores cometidos en diciembre". Pocos días después, en el gobierno de Zedillo ya se hablaba abiertamente del "error de diciembre". Así lo reportó el mismo *New York Times*:

Funcionarios superiores del propio gobierno del señor Zedillo han dicho en privado que el manejo de la devaluación fue, en palabras de unos de ellos, "el peor error que ha cometido el gobierno en años".<sup>50</sup>

Fue en esas fechas cuando demandé que los funcionarios del gabinete zedillista dijeran en México lo mismo que aceptaban ante medios extranjeros: que ellos habían cometido "el error de diciembre". Así que el término "error de diciembre" fue acuñado por un miembro del gobierno de Zedillo que se ocultó en el anonimato. Desde ahí empezó el engaño.

El 21 de marzo de 1995, en una entrevista al diario español *El País*, el nuevo secretario de Hacienda, Guillermo Ortiz, también culpó al gobierno de Zedillo del "error de diciembre":

Hay un consenso en que la instrumentación de la devaluación de diciembre, al no haberse arropado con un programa económico creíble y con un paquete financiero, y al haberse hecho en dos pasos - ampliar la banda primero, y al día siguiente dejar flotar el tipo de cambio- ciertamente no ayudó a que la

reacción posterior fuese menos violenta. Los mercados prácticamente desaparecieron.<sup>51</sup>

La prensa internacional atribuía abiertamente el desastre al manejo de la nueva administración y ésta asumía la imposibilidad de ocultarlo a ese escrutinio, aunque sus voceros se escudaran bajo una conocida fórmula: "fuentes que pidieron no ser identificadas". Al mismo tiempo, funcionarios del nuevo gobierno maniobraban en el frente doméstico para culpar a la administración de la catástrofe.

**Perturbadores efectos internacionales del "efecto tequila". Un engaño de Zedillo, acusan en el mundo. Después, el error se le atribuyó al sexenio anterior**

La inestabilidad económica que provocó en México el "error de diciembre" generó serias turbulencias financieras en varios países de América Latina, en particular en Argentina y Brasil. El problema amenazó con extenderse y afectar a los centros financieros internacionales. El desastre mexicano fue considerado como la primera crisis financiera del siglo XXI, pues ocurrió después de la Guerra Fría. Por eso fue necesario integrar un amplio paquete de apoyo para nuestro país.

A la inestabilidad financiera internacional que la situación mexicana generó durante 1995 se le conoció como el "efecto tequila". Sin embargo, dicho efecto pasó rápidamente, gracias a la celeridad con que nuestra economía empezó a recuperarse. Esta recuperación acelerada y la inestabilidad económica que tuvo lugar dos años después en Rusia y en el sureste asiático, permitieron que la crisis mexicana dejara de ser noticia. No obstante, entre las familias y las empresas mexicanas el "efecto tequila" dejó una resaca perdurable.

La polémica sobre las causas de la crisis mexicana en 1995 tuvo una evolución peculiar. Entre los ahorradores mexicanos y los inversionistas extranjeros (administradores de fondos de pensiones, miembros del Banco Mundial y del FMI) hubo una queja generalizada: el 22 de diciembre, afirmaban, fueron engañados. Fue grande el enojo de los inversionistas institucionales de México y del exterior, quienes por razones regulatorias debían presentar su corte y valuación de posiciones precisamente el día 31 de diciembre de cada año; las dos devaluaciones, por lo tanto, los obligaron a castigar sin remedio sus portafolios (lo cual también castigó los bonos de actuación de los *traders*).

Tenían razón en considerarse engañados, pues el gobierno de Zedillo anunció un programa los primeros días del mes pero puso en marcha otro muy distinto. También los mexicanos fueron víctimas del engaño, pues la política económica que les anunció Zedillo en la toma de posesión (la misma que envió al Congreso) nada tuvo que ver con las medidas adoptadas en los fatídicos días finales de diciembre de 1994.

A nivel internacional, decía, hubo un reclamo generalizado. Peor aún: algunos comentarios vertidos en el extranjero señalaron que el manejo de la devaluación por el gobierno de Zedillo había sido inepto, *clumsy*, *botched*, se escribió en la prensa internacional.<sup>52</sup>

Al principio se destacó la responsabilidad de Zedillo en la crisis por los errores en el manejo de la devaluación; además, se le criticó su pretensión de soslayar su responsabilidad y adjudicársela a otros actores. Así, el periódico inglés *The Guardian* señaló en su editorial del 12 de enero de 1995:

Los colaboradores de Zedillo afirman que el causante de la crisis fue la reaparición inesperada de los rebeldes en Chiapas. El presidente Zedillo ha responsabilizado a la herencia económica del ex presidente Salinas. ...La búsqueda de excusas no va a ayudar a: los mexicanos ni al peso. El nuevo presidente Zedillo es señalado por los mercados financieros por la manera tan inepta [*clumsy*] con que manejó la devaluación después de prometer una nueva era de prosperidad.

Dos días después, el 14 de enero, la revista *The Economist* inició su sección financiera con la siguiente información

Tal como en 1985, cuando un terremoto real sacudió a México, el sismo financiero derivado de la devaluación del peso en diciembre ha lanzado a la economía al desorden. El gobierno del presidente Ernesto Zedillo ha sido incapaz de borrar la imagen, ampliamente difundida, de que manejó el problema de manera inepta.<sup>53</sup>

El gobierno de Zedillo incurrió en un engaño. Al principio se destacó que su administración había transmitido información privilegiada a inversionistas mexicanos en las horas previas a la devaluación, como efectivamente sucedió. Entonces ocurrió un fenómeno peculiar, en el manejo informativo del gobierno mexicano: se dejó de hablar del "error de diciembre".

#### **No fueron extranjeros sino unos cuantos mexicanos los que vaciaron las reservas internacionales**

El 21 de diciembre, en pocas horas, el país perdió la mitad de sus reservas internacionales. Sin reservas no era posible mantener el tipo de cambio ni enfrentar las obligaciones adquiridas, entre ellas los Tesobonos. El desplome de las reservas internacionales en los días de diciembre de 1994 fue provocado por mexicanos que tuvieron información anticipada sobre la devaluación y se lanzaron a comprar divisas.

Esto está confirmado con datos que presentó el FMI en un documento oficial.<sup>54</sup> Con cifras claras, el Fondo probó que durante el mes de diciembre de 1994, los inversionistas extranjeros trajeron divisas al país por un monto neto superior a 370 millones de dólares:

Los inversionistas extranjeros no empezaron a vender sus depósitos en valores mexicanos sino hasta febrero de 1995.<sup>55</sup>

**El FMI** agregó en su documento una afirmación reveladora:

La información disponible muestra que las presiones sobre las reservas internacionales de México durante 1994, y en particular justo antes de la devaluación, no provinieron de salidas de inversionistas extranjeros o de posiciones especuladoras tomadas por esos inversionistas, sino de mexicanos... Durante todo el mes de diciembre de 1994, los inversionistas extranjeros introdujeron divisas al país por alrededor de 370 millones de dólares... Además, durante las dos semanas previas a la devaluación mexicana de diciembre de 1994, prácticamente no hubo ninguna toma de posiciones especulativa en el mercado de futuros del peso.<sup>56</sup>

Esto echó por tierra la versión de que la crisis mexicana de 1995 fue provocada por los "capitales volátiles" que caracterizaron al sistema financiero en los noventa.<sup>57</sup> Como lo demostró el documento del FMI, esos capitales empezaron a salir casi dos meses después de la devaluación de diciembre. Lo que siguió fue la pérdida de la confianza, el pánico de los inversionistas, la devaluación y el alza desmedida de las tasas de interés. El FMI agregó:

La decisión de abandonar el compromiso de un régimen de manejo administrado de la tasa de cambio, a pesar de constantes afirmaciones de lo contrario, tuvo un terrible efecto adverso sobre las expectativas de los mercados financieros. En gran parte, este cambio en la actitud de los mercados explica el tamaño y la rapidez de la inestabilidad financiera y la drástica devaluación del peso al inicio de 1995.<sup>58</sup>

Este testimonio confirmó que si bien existían problemas el primero de diciembre de 1994, fueron las equivocaciones posteriores cometidas por la nueva administración las que provocaron la crisis - una crisis de cuyos efectos aún no se recuperaba el país ya entrado el sexto año de gobierno de Zedillo.

Reitero: al término de mi gobierno existían problemas. Sabíamos cuáles eran y estábamos trabajando en su solución. El equipo del nuevo gobierno los conocía. Cada uno representaba un reto pero ninguno de esos problemas significaba una amenaza de crisis. El tema de los Tesobonos, el de los bancos, el de la banda de flotación cambiaria o el del ahorro nacional significaban dificultades. Pero ese tipo de dificultades y aún problemas tan graves como los sufridos a lo largo de 1994, los afrontamos en todo el sexenio sin provocar desastres. Muchas de estas dificultades eran, por lo demás, problemas que otras naciones también enfrentaban en esa época. Por eso se ha dicho con razón: "El que la economía mexicana haya experimentado el grave colapso del 95 no es atribuible al modelo económico".<sup>59</sup>

¿Por qué durante mi gobierno los problemas no se convirtieron en crisis? ¿Por qué esos problemas

tampoco desembocaron en crisis en otros países? Un conflicto de esas dimensiones sólo ocurrió en el México posterior a noviembre de 1994; sólo en nuestro país esos apuros se convirtieron en detonantes de una calamidad. ¿Por qué? Con la descalificación y el silencio se pretendió achacarle a mi gobierno la responsabilidad de hechos que tuvieron lugar cuando mi mandato había terminado. Los informes de instituciones públicas y comentaristas profesionales que he presentado nos permiten ver cuáles fueron los errores que permitieron que los problemas se agudizaran hasta desembocar en un desastre bajo el gobierno de Zedillo.

**Para tratar de evadir su responsabilidad en el "error de diciembre", Zedillo ofreció más de seis motivos diferentes de la crisis de 1995**

Durante los primeros 19 días de diciembre de 1994, Zedillo y su equipo elogiaron la estrategia económica de mi gobierno. Sin embargo, a partir de la devaluación aprovecharon la mudanza en el ambiente internacional y se dedicaron a tratar de atribuir el desastre a causas ajenas a su propia responsabilidad. En realidad ofrecieron más de seis explicaciones distintas.

Conviene precisarlas. Como antes se dijo, la primera explicación se dio el 20 de diciembre de 1994, al atribuir la devaluación del peso a los desplazamientos de las guerrillas ocurrido en Chiapas. Al poco tiempo vino la segunda explicación: la causa, se afirmó, estaba en el elevado déficit en la cuenta corriente y la sobrevaluación del peso. La tercera surgió a partir del 10 de enero de 1995, cuando el gobierno de Zedillo intentó hacer otra colocación de Tesobonos (la anterior la llevó a cabo el día de la devaluación). Los inversionistas la rechazaron y entonces el gobierno acusó a los Tesobonos de ser la causa de la devaluación.

A partir de ese momento arrojaron las filtraciones originadas en las oficinas del gobierno de Zedillo. Esas filtraciones culpaban a mi gobierno por no haber querido devaluar en noviembre de 1994. Ésta fue la cuarta explicación de la debacle. En septiembre de 1995, Zedillo presentó una quinta, la cual alegaba un conjunto de causas, como el déficit en cuenta corriente, el financiamiento de proyectos con recursos de corto plazo, la sobrevaluación del tipo de cambio, reacciones tardías a cambios en las condiciones financieras y, nuevamente, los Tesobonos. Sin embargo, después de insistir que el asunto no se debía a un solo factor, Zedillo se desdijo: afirmó que era un solo factor, la falta de ahorro interno, lo que explicaba el problema.

Las aclaraciones también dieron tumbos en documentos oficiales: en el Anexo de su Primer Informe de Gobierno, Zedillo presentó un apartado con el título: "Las causas de la devaluación del peso". En él regresó a la tesis del déficit de la cuenta corriente y la sobrevaluación del peso.

La devaluación tuvo sus orígenes en diversos y complejos factores que se exacerbaron en 1994. El de mayor peso fue el aumento sin precedente del déficit de la cuenta corriente de la balanza de pagos, que se agravó por la sobrevaluación del tipo de cambio real del peso y la alta dependencia de la economía a la inversión financiera externa.<sup>60</sup>

Poco después surgió la sexta explicación: "Fue un accidente", afirmó Zedillo. Para agosto de 1996, el Presidente acusó en forma directa a mi gobierno, con lo que multiplicó las supuestas causas de la crisis: "Desperdió alrededor de 100,000 millones de dólares de inversión extranjera que no se fue a actividades productivas", declaró. En una entrevista de televisión celebrada ese mismo mes rechazó la existencia del "error de diciembre"; el problema principal, dijo entonces, derivó de que durante los primeros cinco años del gobierno de Salinas los flujos de inversión extranjera se fueron al consumo y no a la producción y al ahorro. Esta afirmación contradecía el Informe del Banco de México, el cual daba cuenta de que la inversión fue a dar a la formación de capital. Zedillo concluyó: "De repente, la crisis hizo erupción". Pero no reconoció que ese "de repente" fue provocado por un solo factor: el "error de diciembre".<sup>61</sup>

Tampoco expuso Zedillo la razón por la cual el peso continuó devaluándose bajo el nuevo régimen cambiario de flotación libre a lo largo de 1995 y de 1996 (solo en octubre de 1995 registró la caída más severa de ese año, 25%), cuando ya no existían los problemas a los que él mismo atribuyó la crisis.

A pesar del conocimiento público que se tuvo durante 1994 sobre los Tesobonos, todavía a finales de 1999, en las entrevistas de televisión con difusión nacional, no faltaba el patito que le hacía preguntas a modo

al doctor Zedillo sobre la supuesta información "escondida". De esa manera, Zedillo podía insistir en el argumento de que tampoco supo de su existencia.<sup>62</sup> Grave, si esto fuera cierto, pues Zedillo provenía del Banco de México y no hay economista serio, sobre todo en las altas responsabilidades en que yo había colocado a Zedillo, que desconociera los *Indicadores Económicos* del Banco de México; ahí se publicaba esta información a detalle. Grave, si esto no era cierto y sólo repetía esta versión con el propósito intencionadamente engañoso de evadir su responsabilidad y continuar la campaña de inducción del ánimo social en mi contra.

Esa campaña fue aprovechada por la *nomenklatura* para desacreditar el proyecto económico del que Zedillo se ostentó como heredero. Pero esta estrategia también se le revirtió al Presidente. A principio de 1999 Luis Rubio comentó:

La devaluación de 1994 fue tan traumática para la nueva administración, que no encontró mejor salida que la de culpar al gobierno anterior de la devaluación misma y de todos los males que la precedieron y que la acompañaron. En el camino no sólo desacreditó, con o sin razón y justificación, a los individuos responsables del manejo económico y político del sexenio pasado, sino que acabó con la legitimidad de toda la política económica. Es decir, en lugar de limitar sus ataques y críticas a las personas del gobierno anterior, el gobierno actual acabó por minar la credibilidad de toda la estrategia de apertura económica, de manejo austero de las finanzas públicas y de privatización y liberalización de la economía.<sup>63</sup>

Por eso, otro comentarista concluyó:

...se emprendió la persecución contra Salinas para tapan los errores de diciembre, que fueron el inicio del desastre económico que sufrimos, no para hacer justicia.<sup>64</sup>

Sobre este mismo tema la revista *Proceso* entrevistó a un cronista insospechable de animosidad contra el presidente Zedillo, quien comparó críticamente dos declaraciones presidenciales incompatibles entre sí:

Lo fácil sería endosar todo al pasado...En materia económica [el Presidente Zedillo] sí lo ha hecho. Antes de la crisis, Zedillo aceptó y avaló la conducción económica de Salinas. Pero después, en plena crisis, descubrió que se cometieron errores y dijo que había heredado una economía muy vulnerable, con lastres como el tipo de cambio sobrevaluado. En algún momento mintió el Presidente.<sup>65</sup>

#### **Zedillo repitió en el año 2000 lo que tanto criticó de 1994**

Estas justificaciones oficiales no eran congruentes con los hechos de su gobierno. El 27 de marzo de 2000, la prensa mexicana publicó en primera plana una nota significativa. La correduría norteamericana Goldman Sachs expresó durante una reunión en la ciudad de México: "El peso mexicano está sobrevaluado en más de 25%. Es una de las monedas más sobrevaluadas de América Latina".<sup>66</sup> El monto de sobrevaluación atribuido al peso mexicano en 2000 era similar al que Jaime Serra había presentado a finales de 1994 y que Rudi Dornbusch, el crítico más tenaz de la política cambiarla, había argumentado en junio de 1994.

Las series del tipo de cambio real mensual preparadas por el Banco de México desde 1980 han confirmado que, contrariamente a lo que se comentó después de la crisis de 1995, el tipo de cambio real durante mi administración nunca llegó a los niveles de apreciación que existieron a principios de los ochenta. Mientras el índice llegó a 157 en enero de 1982 (recuérdese que a mayor valor del índice mayor sobrevaluación de la moneda), durante mi administración llegó a 133 en enero de 1994. Después de esa fecha, y durante los primeros seis meses de 1994, el tipo de cambio real se depreció por lo que el gobierno de Zedillo lo recibió a 121. Esto quería decir que habíamos logrado revertir una buena parte de la "sobrevaluación" que argumentaba Dornbusch. Lo más importante, las series del Banco de México confirmaron que desde mayo de 1999, al final de la administración de Zedillo, el tipo de cambio real estuvo sobrevaluado por encima del nivel en el cual mi administración lo entregó. Para febrero de 2000, el índice del tipo de cambio real estaba en 132. Es decir, 11% más sobrevaluado que el nivel en el cual Zedillo lo recibió. Esos indicadores apuntaban que éste le iba a heredar a su sucesor un tipo de cambio sobrevaluado y sensiblemente por encima del que recibió de mi administración.

Es cierto que existen varios argumentos por los cuales los niveles del tipo de cambio reales no son estrictamente comparables. Los reconozco porque son similares a los que mi administración utilizó para defender las comparaciones con 1982. En primer lugar, los incrementos en productividad entre 1988 y 1994 podrían permitir una apreciación neta real del 10%. La mayor parte de los incrementos en productividad provenían de reformas estructurales que se realizaron durante mi administración. Seguramente 10% sí, pero cualquier línea de argumentación necesitaba determinar cuál era el tipo de cambio real de equilibrio. Una tarea que ningún economista había podido realizar convincentemente. Por otro lado, de acuerdo a la argumentación pública que utilizaron inicialmente, que insistía en que toda la devaluación durante 1995 se debía a la sobrevaluación que recibieron de mi administración, se traducía en que los incrementos en productividad durante su sexenio debieron ser de 94%. Lo cual era imposible.

También al final del gobierno de Zedillo la cuenta corriente mostraba un déficit; éste ascendía a 3% del PIB que, aunque menor al de 1994, tenía una dinámica creciente, mientras que en 1994 tenía una dinámica decreciente. Las exportaciones en el último trimestre de 1994 crecían a una tasa muy superior a las importaciones, las cuales incluso mantenían su nivel. Una cuenta corriente que estaba en proceso franco de disminución era una evolución natural del alto flujo de inversión extranjera que estábamos recibiendo debido a la reciente aprobación del TLC

Por otro lado, se argumentaba que el régimen cambiarlo de 2000 permitía movimientos en el tipo de cambio pues ya no tenía bandas como al final de mi administración. El mecanismo de intervención en el mercado cambiario tenía montos toques de operación predeterminados y era una innovación que había que reconocer al Banco de México. Sin embargo, la crisis de 1995 no se debió a que se violaron las bandas cambiarias, sino a la devaluación misma que afectó los portafolios de los inversionistas y el poder adquisitivo de los mexicanos. En el mundo de los mercados de capital globales las promesas en forma de bandas era lo de menos. Si por malos manejos similares a los del "error de diciembre" ocurriera una devaluación bajo el régimen de libre flotación, las repercusiones económicas y la irritación social serían las mismas. Con o sin bandas.

Otro elemento que se repetía a finales de 2000 era el de los flujos de capitales internacionales hacia el país. Estos capitales - tan criticados durante 1995- también provenían de fondos de inversiones y otras fuentes que se movían libremente y podían ser volátiles en cualquier momento. Así lo reportó el *Financial Times*: "América Latina se está convirtiendo en el destino seleccionado por los inversionistas en mercados emergentes en el año 2000". Sin embargo, agregó:

Dos preocupaciones permanecen: el alza en las tasas de interés de los Estados Unidos y el riesgo de que un peso mexicano sobrevaluado se debilite conforme las elecciones mexicanas se aproximan<sup>67</sup>

Lo notable fue que en 2000 el peso estaba sobrevaluado y no había un gran déficit en la balanza comercial: esto desmentía la definición oficial que Zedillo ofreció en el *Anexo* de su primer Informe. Si Zedillo hubiera sido congruente con sus propias reflexiones sobre la crisis, habría evitado la sobrevaluación del peso en 2000. Algunos analistas opinaron que su administración mantuvo el peso por arriba de su valor como un ancla para lograr la inflación de un dígito en ese año: esto equivalía a repetir las acciones de 1994. Tampoco dejaba de sorprender que el gobierno de Zedillo aplaudiera las entradas de capitales extranjeros, similares a las que ese mismo gobierno señaló en 1995 como una de las causas de la crisis. Todo confirmaba que esa crisis no se debió a las varias y contradictorias excusas que Zedillo ofreció durante esos años, sino a los errores que cometió.

### **Comentarios de analistas mexicanos sobre el "error de diciembre"**

Con pocas excepciones, durante 1995 y 1996 dentro el país y en el extranjero se aceptó la explicación oficial del gobierno mexicano sobre el colapso financiero. Sin embargo, poco a poco fueron apareciendo análisis y comentarios que señalaban la responsabilidad de Zedillo en la crisis económica provocada por el "error de diciembre". Un analista independiente aunque cercano en otras épocas a las posiciones de la administración de Zedillo reconoció en diciembre de 1997:

La crisis económica que hizo explosión al final de 1994 ciertamente era evitable; pero eso habría requerido una mucho mejor Comprensión de la Coyuntura económica y de la fragilidad del momento, así como una destreza excepcional para enfrentarla...Es decir, se requería de la misma - e impresionante - destreza que había caracterizado a la administración hacendaria anterior. ..Hoy sabemos que no existió ni lo uno ni lo otro.<sup>68</sup>

A finales de 1997, un agudo comentarista financiero, Jonathan Heath, después de apuntar los problemas de abril y noviembre de 1994, señaló:

En buena parte, los famosos errores de diciembre fueron no tomar en cuenta lo que ahora como país estamos recomendando a los demás... De no haber cometido errores, el tamaño de nuestra crisis hubiera sido mucho menor y no habiéramos tenido una recesión tan profunda... En diciembre, el nuevo secretario de Hacienda presentó unos Criterios Generales de Política Económica que dejaban mucho que desear. El primer intento del nuevo régimen fue no hacer absolutamente nada... Posteriormente, cuando el gobierno anunció la devaluación el 20 de diciembre de 1994, hubo de nuevo otra oportunidad. Casi siempre cuando un gobierno decide devaluar su moneda, lo hace acompañado de un programa económico para ayudar a acomodar el *shock* que representa. Sin embargo, no fue así, dado que no hubo ningún programa ni cambio anunciado en forma inmediata... De hecho, no fue hasta los primeros días de enero, ya *con* el cambio de secretario de Hacienda; que se anunció un nuevo programa económico. Sin embargo, de nuevo lo que se presentó fue un programa poco creíble y nada sólido. ..fue un programa que simplemente no aceptó el mercado como suficiente y la reacción fue la agudización de la crisis. No solamente se cometió el error de esperar unas semanas, sino que se esperó unos meses hasta que por fin presentó el gobierno un programa sólido y creíble. En marzo de 1995, casi tres meses después de haberse desatado la crisis, por fin el gobierno presentó las medidas necesarias para afrontar la crisis... La devaluación inicial, a fines de diciembre, llevó el tipo de cambio a 5 pesos por dólar para fines del año. Sin embargo, se esperó a que el tipo de cambio llegara casi a 8 pesos por dólar, antes de tomar las medidas necesarias. Hubo titubeos y errores graves en la instrumentación inicial, a tal grado que se agravó la crisis y se produjo una pérdida más allá de lo necesario en el poder adquisitivo de la población. Si el gobierno hubiera "mordido la bala" inmediatamente, aceptado el costo político anticipadamente y presentado un programa sólido y creíble a tiempo, seguramente nuestra crisis hubiera sido de una dimensión mucho más pequeña de lo que fue.<sup>69</sup>

Reflexiones similares llevaron a otro comentarista financiero a concluir:

El error de diciembre no fue devaluar, sino la forma en que se hizo. De modo titubeante; sin un programa de ajuste que complementara la medida; comunicada en forma desastrosa. Y echándole la culpa a los de atrás, cuando muchos de ellos seguían en "el barco". Pareciera ocioso recordar cada aniversario del "error de diciembre", pero creo que nunca será demasiada la insistencia de cuidar no volver a resbalarse como en esos trágicos días.<sup>70</sup>

A principios de 1998 los problemas que se acumulaban en México llevaron a un articulista a comentar:

Semana a semana se ven surgir problemas y se dejan crecer hasta convertirlos en crisis que crisan los nervios. ..Ahí está la ausencia de liderazgos dispuestos a pensar seriamente en el país que se desmadeja. Tal pareciera que éste es el sello del actual gobierno: dejar que los problemas políticos se compliquen y se acumulen hasta hacerlos irresolubles y actuar sólo si el escándalo trasciende más allá de las fronteras o sí, por accidente, altera demasiado a los de casa.<sup>71</sup>

Dentro del país, muchos ciudadanos también empezaron a reconocer el papel de Zedillo en el "error de diciembre." En enero de 2000, en la prensa mexicana se recogió la opinión de un ciudadano, vecino de la nueva casa de Zedillo en el sur de la Capital:

El presidente Zedillo fue el responsable de la devaluación del peso...<sup>72</sup>

Lo mismo sucedió en los medios del extranjero

México ha sido motivo de preocupación internacional desde finales de 1994, cuando Zedillo devaluó el peso lanzando a México a la recesión más profunda en 60 años, lo cual provocó una ola de inestabilidad financiera y la caída de otros mercados de América Latina conocida como el "efecto tequila."<sup>73</sup>

### **Los expertos internacionales confirmaron la existencia del "error de diciembre"**

En el resto del mundo se volvió un hecho conocido - aunque poco difundido- que unos cuantos mexicanos con información privilegiada vaciaron las reservas internacionales en diciembre de 1994. Paul Krugman, el más reputado experto en comercio internacional, confirmó que en esa fecha se cometió un error de grandes proporciones: "México escogió devaluar. Pero arruinó la decisión".<sup>74</sup> Según Krugman todo se hizo mal: "Lo que se supone que sucede cuando un país devalúa es que los especuladores comentan: muy bien, se acabó, y dejan de apostar por más devaluación. Eso es lo que sucedió en Gran Bretaña y en Suecia durante 1992". El objetivo de una devaluación es detener tanto la pérdida de reservas como las ofensivas de los especuladores. Sin embargo, siempre hay riesgos. Según el mismo Krugman,

el peligro está en que los especuladores consideren que la primera devaluación es una señal de que vendrán otras y se lancen a especular más fuerte. Para evitarlo, se supone que un gobierno debe seguir ciertas reglas. Primero, si devalúa, esa devaluación debe ser "importante". De otra manera, sólo alimentará la especulación de que vendrán más. Segundo, inmediatamente después de la devaluación el gobierno debe ofrecer todas las señales a su alcance de que tiene todo bajo control. ..De otra manera la devaluación materializará las dudas sobre la solidez de la economía y se producirá el pánico.<sup>75</sup>

¿Qué pasó entonces en diciembre de 1994? Krugman responde: "México rompió ambas reglas". El primer error, según él, se originó en el hecho de que "la devaluación inicial fue muy reducida". El segundo error resultó el más dramático:

...pronto se supo que algunos empresarios mexicanos habían sido consultados anticipadamente sobre la devaluación, lo que les permitió obtener información privilegiada y confidencial. ..La fuga masiva de capitales se volvió inevitable y el gobierno mexicano tuvo que abandonar todo intento de fijar el tipo de cambio.<sup>76</sup>

En un país en desarrollo, cuando se devaluaba con un programa consistente podía evitarse un descalabro cambiario. Cuando en enero de 1999 Brasil enfrentó inestabilidad cambiaria, promovida por la especulación y su elevado déficit fiscal, intentó abrir la banda de flotación. La medida no respondió y Brasil optó por la flotación libre; pero durante la operación no se colapsaron sus reservas internacionales (30,000 millones de dólares): tuvieron que pasar quince días para que salieran 5,500 mmd.<sup>77</sup> En México, el "error de diciembre" produjo una crisis que pudo haberse evitado.

Entre otros analistas internacionales, para marzo de 1995 ya se apuntaban los orígenes de la caída de diciembre de 1994. Jeffrey Sachs, de la Universidad de Harvard, junto con Aarón Tornell y Andrés Velasco examinaron las causas que llevaron al pánico económico de 1995: un nuevo gobierno "actuando en desorden y que exacerbaba la percepción de insolvencia", el cobro anticipado (maduraciones) de Tesobonos y la rápida disminución en la clasificación de la deuda mexicana que hicieron las agencias internacionales a principio de 1995.

Sachs, Tornell y Velasco señalaron el que, a su juicio, resultó el factor más importante en la crisis: "el gobierno se quedó sin reservas internacionales a finales de diciembre". Y más adelante escribieron:

Las menciones que el gobierno hizo [durante diciembre] de su intención de devaluar condujeron al colapso final de las reservas del Banco Central. En otras palabras, el paso final en el abatimiento de las reservas internacionales fue el ataque especulativo inducido en gran parte por el propio gobierno....el aspecto central en el caso mexicano es que la devaluación se efectuó después de que las reservas se habían agotado.<sup>78</sup>

Los autores hicieron ver que "la devaluación vino primero y contribuyó" crear el pánico financiero...

La devaluación contribuyó al cambio en las expectativas y por lo tanto generó el pánico que quería evitar en el mercado de bonos gubernamentales.<sup>79</sup>

Enseguida argumentaron:

...es cierto que el peso estaba algo sobrevaluado y que el déficit en cuenta corriente era demasiado grande para estar cómodo. Pero estos dos indicadores no eran razón para una crisis, lo cual se notaba en el sano estado de las finanzas públicas, la relativamente baja relación de deuda al PIB y el proceso de entrada de capitales al país.<sup>80</sup>

Por último concluyeron con énfasis:

Ni la sobrevaluación ni el déficit en cuenta corriente eran tan excesivos como para provocar la severa crisis que ocurrió en diciembre de 1994. ..En contra de la creencia generalizada, el déficit externo no reflejaba un manejo fiscal irresponsable... Había un superávit fiscal desde 1990. y es que el deterioro de la cuenta corriente reflejaba un exceso de inversión privada sobre ahorro privado. ..Por ello la visión de que México se dirigía inevitablemente al desastre no se sostiene... Si bien una realineación del tipo de cambio era necesaria en 1994, no tenía que ser tan grande ni traumática ni repentina.<sup>81</sup>

Las devaluaciones, por lo general, se llevan a cabo para proteger las reservas internacionales. Por eso para estos autores y para muchos otros resulta sorprendente que en México la devaluación haya ocurrido hasta que el país había agotado, en unas horas, casi ocho mil millones de dólares de sus reservas en divisas - aunque el gobierno continuó emitiendo Tesobonos aun el mismo día de la devaluación de diciembre de 1994.<sup>82</sup>

Hay analistas que a pesar de sumarse al rechazo de la emisión de Tesobonos (sin considerar el monto que en realidad se había expedido hasta noviembre de 1994) sostuvieron:

Un manejo monetario hábil y el arreglo previo de apoyo financiero internacional podían haber permitido que el peso no se devaluara más de 20%. Ni siquiera el más entusiasta "devaluacionista" propuso devaluar el peso en 50%. No había nada inevitable, y sin duda nada deseable, en la devaluación masiva que se produjo a partir del 20 de diciembre de 1994... La incompetencia política y la culpabilidad directa en el desastre económico [del gobierno de Zedillo] han creado un consenso nacional para cambiar.<sup>83</sup>

En 1995, Stanley Fisher, del FMI, llevó a cabo una serie de presentaciones en el MIT. Según recuerdan sus alumnos, Fisher insistía en señalar tres elementos sustantivos que deben tomarse en cuenta si se quiere que una devaluación sea útil:

- & Nunca se devalúa sin un programa macroeconómico sólido y sin apoyos financieros internacionales.
- & Nunca se devalúa en el mes de diciembre, pues es cuando la liquidez monetaria resulta mayor y los riesgos de corridas cambiarias crecen de manera notable.
- & Nunca se devalúa entre semana, pues los acontecimientos se precipitan en horas.

El nuevo gobierno ignoró cada uno de estos elementos en la devaluación de 1994: devaluó entre el lunes 19 y el miércoles 21 de diciembre; lo hizo sin contar con un programa; no instrumentó los apoyos financieros internacionales en el momento de la devaluación; y, por último, no presentó el programa sino hasta marzo de 1995.<sup>84</sup>

Robert Barro, un prestigiado economista, se refirió a una serie de errores cometidos en la política económica durante 1994. En particular, señaló la falta de una acción monetaria más restrictiva por parte del Banco de México. Sin embargo, Barro comentó:

Se volvió una moda en 1995 culpar a la administración saliente en México, de manera señalada al presidente Salinas y al secretario de Hacienda Pedro Aspe, de la crisis financiera. El gobierno saliente cometió algunos errores... : aumento de la expansión del crédito ...; deuda gubernamental de corto plazo...; insuficiente contracción monetaria. ..Pero a pesar de estos errores, la administración saliente

había construido una sólida reputación en los mercados financieros, en particular en la relativo a la estabilidad del peso. Por eso, es razonable la opinión de que la especulación contra el peso mexicano al final de 1994 no habría ocurrido si al menos Aspe se hubiera quedado en el gabinete... Más aún, la administración anterior probablemente hubiera persuadido al banco central "independiente" a responder en diciembre de 1994 de una manera más contraccionista. ..El nuevo gobierno y el banco central no querían una contracción porque no querían una recesión, pero. ..al redescubrir el nuevo gobierno los atractivos superficiales de la devaluación... su decisión de devaluar y el apoyo financiero del exterior no evitaron la recesión<sup>85</sup>

Barro añadió importantes elementos explicativos del "error de diciembre".

Más significativo fue el anuncio, el 30 de noviembre, del nuevo gabinete, con la ausencia notable de Pedro Aspe, el principal economista del gobierno saliente... Este desafortunado cambio de equipo fue seguido por las vacilaciones y dudas del nuevo gobierno sobre la conveniencia de devaluar, (lo que contribuyó a la) corrida en contra de las reservas internacionales.<sup>86</sup>

Barro concluyó:

Pedro Aspe trabajó muy duro como secretario de Hacienda para construir la credibilidad financiera en México, pero todo esto se perdió en diciembre de 1994.<sup>87</sup>

Por otra parte se ha señalado que "el asesinato de Luis Donald Colosio fue el evento que sin duda desató la reversión de la suerte económica de México durante el resto de 1994, aunque no puede haber duda que la continuación de la situación en Chiapas también jugó un papel significativo".<sup>88</sup> Entre abril y octubre las reservas internacionales prácticamente permanecieron constantes. El mismo autor señaló, luego de analizar la situación de los Tesobonos y las enormes entradas de capital provenientes de fondos financieros y de pensiones:

La emisión masiva de Tesobonos representa una respuesta apropiada a un mercado nervioso, particularmente si el nerviosismo está concentrado sólo en una parte de ese mercado.

La conclusión fue precisa

Hay un error sobre el que no puede haber duda: el intento de enfrentar la crisis de diciembre con una mera apertura de 15% de la banda... Todos sabemos que no funcionó. Sólo sirvió para provocar una fuga masiva de divisas en el Banco de México, forzándolo a dejar flotar libremente el peso unos días después. ..El único gran error de decisión política en 1994 fue flotar el peso inmediatamente, el 19 de diciembre de 1994, una vez que era evidente la necesidad de modificar el régimen de tipo de cambio... Es sabido que la decisión de ampliar la banda de flotación el 19 de diciembre de 1994, en lugar de permitir flotar libremente, fue tomada en el último minuto. ..pero eso no exculpa al gobierno de lo que finalmente resultó una decisión costosa y, en muchos aspectos, injusta.<sup>89</sup>

Cuando se puso de moda en el ámbito internacional sacar lecciones del año de 1994 resultó conveniente agregar dos enseñanzas más. La primera tuvo que ver con la naturaleza de la crisis: como bien se ha dicho, se trató de la primera crisis financiera del siglo XXI. Cuando se tiene un déficit en cuenta corriente elevado y los indicadores principales de la economía eran estables (finanzas públicas en equilibrio, estabilidad de precios, incrementos en la productividad y ahorro en aumento), no cabía pensar que en nuestras economías abiertas, la estabilidad financiera y cambiaria fuera defendible sólo con altas reservas, política monetaria restrictiva y depreciación del tipo de cambio (Francia e Inglaterra, al principio de los noventa, demostraron que esto no era posible). Se requería, ante todo, de libertad de comercio y de una institución financiera internacional con la capacidad de recursos suficientes para vencer a los especuladores o las inestabilidades pasajeras. En la globalización las soluciones financieras tenían que ser de gran magnitud. De otra manera seguirían presentándose crisis recurrentes. La segunda lección fue que para anticipar esas crisis no bastaba elaborar diagnósticos y propuestas aparentemente adecuados; era necesario contar con un equipo humano con el talento, la capacidad y la coordinación adecuadas para instrumentar esas propuestas. Tan importante como saber qué se debía hacer era cómo hacerlo.

Los trabajos más serios sobre el tema demostraron también que la devaluación no era esperada en diciembre de 1994. Incluso, una vez que ocurrió, los sectores productivos tuvieron reacciones favorables en el mercado de valores. Los productores mexicanos no vieron la decisión como un hecho negativo aun 30 días después de ocurrida. Esto confirmó que fue el manejo subsecuente lo que provocó el pánico. Los inversionistas esperaban buenas noticias, no el mensaje de que la economía estaba fatal. No fue la situación que privaba a fines de noviembre de 1994 lo que causó la crisis, sino la forma como se manejó la devaluación y lo que vino después.<sup>90</sup>

Los análisis objetivos confirmaron que si bien existían problemas al momento del cambio de mandato, éstos no eran graves ni presagiaban una situación de crisis. El nuevo gobierno así lo reconoció en los documentos oficiales que envió la Congreso a mediados de diciembre. Esos mismos análisis dejaron ver que las equivocaciones cometidas a partir del 19 de diciembre y hasta principio de marzo siguiente fueron las que convirtieron los problemas en una crisis.

Al inicio de este capítulo reconocí insuficiencias y limitaciones en el manejo económico durante 1994. Pero el desastre nacional que provocó la crisis de 1995 exigía que se presentaran con objetividad los errores que se cometieron entre diciembre de 1994 y marzo de 1995. El "error de diciembre" fue el último de los grandes errores financieros del siglo XX, pero dio paso a una crisis de nuevo tipo en el siglo XXI. El costo social y económico que pagaron millones de familias y cientos de miles de empresas merecía una explicación objetiva y, sobre todo, veraz. No había manera de resarcirlos. Empero, debía evitarse que desafortunados así se volvieran a repetir. La única manera de lograrlo era exhibirlos con claridad. Mi propósito al relatarlos ha sido contribuir al conocimiento de la verdad.

#### **No hay blindaje financiero que resista un error como el de diciembre de 1994**

Al final de mi gobierno las reservas internacionales y los apoyos externos representaban un importante "blindaje financiero". También existía una gran credibilidad y confianza en la política económica. Por eso en 1998 Sergio Aguayo escribió:

Salinas ha sido el presidente mexicano que más ha entusiasmado a la comunidad internacional... Un comentario aparecido en *The Economist* de 1993, aunque excesivo, captura el espíritu de la mayor parte de la comunidad internacional: "A pesar de lo controvertido de su principio (las elecciones de 1988), a más de cuatro años de iniciado su gobierno, el señor Salinas tiene derecho a ser aclamado como uno de los grandes hombres el siglo XX".<sup>91</sup>

Sin embargo, esas reservas y esa confianza no podían ser suficientes, bajo ninguna circunstancia, ante errores como los que se cometieron a partir de diciembre de 1994. Por eso, como se puso de moda hablar de las "lecciones" de la crisis de 1995, me parece que haya algunos elementos que se podían agregar. Entre ellos, los siguientes:

No hay fondo financiero o "blindaje" que resista la ofensiva contra las reservas internacionales como la provocada por la información anticipada que se dio sobre la devaluación; en una situación así, mientras mayores sean las reservas, mayores serán las fugas. Contrario a lo que se ha afirmado, la fuga de reservas no se dio por la pérdida de confianza en las autoridades. En realidad, primero se fugaron las reservas y después vino la pérdida de la confianza. Éste es otro de los elementos clave que confirman que no hay blindaje suficiente ante un error como el de diciembre de 1994.

Ningún blindaje financiero puede resistir la indecisión mostrada a la hora de poner en marcha una política correctora. La ineptitud del gobierno de Zedillo entre diciembre y marzo provocó la explosión de las tasas de interés y del tipo de cambio. Quienes pretendían frente a esos errores devaluar "un poco" terminaban en la necesidad de afrontar las consecuencias de devaluaciones mayúsculas.

En el caso de la deuda, para evitar la repetición de la crisis se requeriría un manejo muy cuidadoso. Baste pensar en la situación de los Tesobonos frente al Fobaproa. Si bien en noviembre de 1994 los Tesobonos ascendían a 16,000 millones de dólares, para el año 2000 la deuda de Fobaproa ascendía a casi

100,000 millones de dólares. Una diferencia enorme. En 1994 las reservas internacionales cubrían el monto de los Tesobonos. Para el 2000 las reservas no cubrían ese monto de deuda, por lo que, aquí sí, la carga y los condicionantes de esa deuda serían heredados al nuevo gobierno.

Era lo más deseable que el gobierno de Zedillo llegara al final de su responsabilidad sin una crisis cambiaría. Sin embargo, se anticipaba para ello que su sucesor estaría atento a los errores que Zedillo cometió al inicio de su gobierno, pues la única manera de protegerse contra una crisis como la de 1995 era evitar un error como el de diciembre de 1994. Por eso resultó indispensable precisar, como se ha hecho en este capítulo, los pasos que llevaron a ese desenlace tan oneroso para el pueblo de México.

En la campaña presidencial de 2000, el candidato del PAN a la presidencia y triunfador en la elección, Vicente Fox, afirmó durante una conferencia de prensa en Poza Rica, Veracruz:

A veces a mucha gente le ha dado por endiosar a quienes destruyen y luego reconstruyen. Pero no. Zedillo es el culpable directo del "error de diciembre" de 1994, que no venga con falsedades y diga que ha reconstruido al país. Zedillo falló. no cumplió y fue incapaz.<sup>92</sup>

### **Se rechazó una propuesta que pudo haber evitado el "error de diciembre "**

No hay individuos providenciales. Es decir, que su sola presencia evite una crisis. Sin embargo, hay ocasiones en que una persona o un conjunto de ellas, en el lugar adecuado y en el momento preciso, pueden evitar que un problema se convierta en crisis. Eso pudo haber sucedido en México" en diciembre de 1994.

Como señalé anteriormente, a finales de noviembre de 1994, unos días después de la reunión que habíamos celebrado en la biblioteca de mi casa para analizar el mercado cambiaria, fui portador de un mensaje de Pedro Aspe al presidente electo Zedillo. Los mercados ya se habían normalizado, pero se anticipaba que en diciembre volvería a recrudecer su inestabilidad, pues se sabía que la Tesorería de los Estados Unidos revisaría nuevamente sus tasas de interés para el 22 de diciembre. Por eso, Aspe me pidió que fuera el conducto para expresarle al presidente electo su disposición a permanecer unos cuantos meses en la Secretaría de Hacienda; ofreció entregar su renuncia por delante. Es decir, apoyaría a la nueva administración en el inicio, pero no la obligaría a mantenerlo en la Secretaría de Hacienda, pues Zedillo podría disponer en el momento que quisiera de la renuncia que entregaba por anticipado. Fue un gesto generoso que me apresuré a comentar con el presidente electo.

Cuando le transmití esta propuesta al doctor Zedillo, su rechazo fue categórico. Zedillo adujo como razón el que Aspe se hubiera opuesto a la coordinación de Serra que había sugerido los días previos a su toma de posesión. A cambio de eso, me pidió que le transmitiera a Aspe la invitación a ser secretario de Comunicaciones y Transportes. Pero Aspe ya me había dicho que no buscaba un puesto, sino contribuir a una conducción estable de la economía. En realidad, pude apreciar que existía de parte de Zedillo una gran animadversión personal hacia Pedro Aspe. Me sorprendió, pues Aspe había sido quien invitó a Zedillo en 1987 a colaborar con él en la Secretaría de Programación y Presupuesto. Fue Aspe quien incorporó a Zedillo al gobierno federal.

Podía tratar de comprender las razones personales del desprecio de Zedillo a una propuesta tan importante como la de Aspe, pero me pareció, y me sigue pareciendo ahora, que hubiera sido mejor anteponer el interés superior de una transición económica ordenada a esos sentimientos personales tan cuestionables. Con ese rechazo aparentemente visceral se iniciarían los pasos que encaminaron a México hacia el fatídico "error de diciembre".

Algunos me han preguntado: si al final de mi gobierno no era necesaria una macrodevaluación, como la que ocurrió en 1995, ¿podría haberse evitado la que provocó el "error de diciembre"? Cada gobierno enfrenta su circunstancia de acuerdo a su propia responsabilidad. Yo sólo puedo hablar de lo que al mío correspondió: Pero los hechos mostraron dos cosas: durante mi administración, cada vez que enfrentamos embates de inestabilidad cambiaria - ya lo largo del sexenio fueron más de diez ocasiones- logramos sortearlas sin recurrir a "devaluaciones traumáticas. Y lo segundo era que Pedro Aspe, como secretario de Hacienda, desarrolló un conjunto de acciones que gozaban de amplia credibilidad entre los inversionistas

nacionales y extranjeros, lo que coadyuvó a fortalecer el uso de los diversos instrumentos de política económica para contrarrestar los embates cambiarios y evitar así macrodevaluaciones.

Estoy convencido de que si Pedro Aspe hubiera permanecido como secretario de Hacienda al inicio del gobierno de Zedillo, no hubiera habido devaluación abrupta en diciembre de 1994 ni crisis en 1995. Con Aspe en Hacienda no se hubiera cometido el "error de diciembre" y Jaime Serra, el brillante secretario de Comercio de mi administración, no hubiera finalizado su carrera en el sector público de manera tan injusta. Pero lo más importante es que millones de familias mexicanas y miles de pequeñas y medianas empresas no hubieran padecido los estragos de la crisis de 1995. Lamentablemente para México, no se aceptó esa propuesta.<sup>93</sup>

También estoy convencido de que, desde la Presidencia, Luis Donaldo Colosio habría invitado a Pedro Aspe a permanecer en la Secretaría de Hacienda. Mucho, mucho más de lo que se supone, ha padecido el país por la ausencia de Colosio y por el desplazamiento de Aspe.

### **El veredicto internacional: el TLC salvó a la economía mexicana de la crisis de 1995**

Se ha recordado que las crisis del último año de los presidentes Echeverría (1976) y López Portillo (1982) fueron causadas por un endeudamiento externo que financió aumentos espectaculares en el gasto público; la deuda provino de bancos extranjeros. Esas crisis requirieron más de dos años para que la producción industrial empezara a recuperar su crecimiento; y como las exportaciones de manufacturas no pasaban de representar el 30% del total, a pesar de que el peso sufrió una considerable devaluación (600% en 1983) el país tomó mucho tiempo en recobrase.<sup>94</sup>

Por contra, a pesar del "error de diciembre" de 1994, la crisis mexicana se resolvió con una rapidez que asombró al mundo. Durante 1995, en sólo siete meses, la producción industrial mexicana empezó a recuperarse; para el primer trimestre de 1996 el PIB registró tasas positivas y las exportaciones mexicanas de manufacturas lograron en sólo 18 meses ser las mayores de América Latina.<sup>95</sup> Cuando a finales de 1997 surgieron las terribles crisis asiáticas, los expertos internacionales afirmaron que ellas no tendrían una recuperación tan rápida como la nuestra, pues la mexicana fue una crisis financiera de corta duración.<sup>96</sup>

La rapidez de la recuperación de la economía mexicana sorprendió a los analistas internacionales. ¿Cómo se recuperó tan rápido? Algunos autores pretendieron que esa recuperación derivó del enorme paquete financiero de 1995 y de la "firme respuesta de las autoridades fiscales y financieras mexicanas".<sup>97</sup> En realidad, la evidencia y los estudios analíticos comprobaron que si bien estos factores contribuyeron a la recuperación, no pudieron explicar ni su rapidez ni su amplitud. ¿Cómo se recuperó la economía mexicana después del "error de diciembre"?

La respuesta estuvo en el crecimiento espectacular de las inversiones y de nuestras exportaciones. En lenguaje coloquial, puede decirse que esas exportaciones jalaban hacia arriba a la inversión en ese sector y con ella al resto de la economía; gracias a eso la producción mexicana volvió a crecer.

### **Sidney Weintraub escribió:**

México empezó a salir de su depresión de 1995 a mediados de 1996, mientras que la recuperación después de 1982 tardó casi cinco años... lo que (esta vez) salvó a México fue que sus exportaciones a los Estados Unidos aumentaron... El TLC fue el responsable, indiscutiblemente, del aumento del comercio en dos sentidos entre los Estados Unidos y México... El TLC fue un medio para que México contara con la garantía de un mercado estadounidense abierto.<sup>98</sup>

Lo anterior fue confirmado por estudios realizados por instituciones internacionales. La OCDE tituló su reporte sobre México para 1997: "Una recuperación basada en las exportaciones". En el documento podía leerse el siguiente párrafo:

Las exportaciones de bienes y servicios han sido el factor determinante de la actividad económica después del colapso del peso, pues se elevaron 36% en volumen en 1995, casi el doble del crecimiento en 1994, el año en que el TLC entró en operación....La recuperación del crecimiento económico ha

sido apoyada.....por el crecimiento notable de las exportaciones y la fuerte inversión de empresas vinculadas al comercio exterior.<sup>99</sup>

También en 1997 el *Financial Times* confirmó que la recuperación fue producto del estímulo del TLC. El diario londinense señaló que ese año el PIB mexicano había aumentado más de 5% el primer trimestre, debido a las mayores exportaciones. Incluso la industria de la Construcción, una de las más afectadas por la grave recesión de 1995, mostraba un importante repunte, gracias a que se levantaron nuevas edificaciones para albergar a las empresas orientadas a la exportación. El *Financial Times* concluyó: "Esta recuperación vino más rápido y más fuerte que cualquiera anterior... y el motivo que lo explica es la reforma estructural y la liberalización del comercio."<sup>100</sup>

Dos años después, en 1999, el *Financial Times* volvió a publicar un artículo sobre el evidente crecimiento de las inversiones a lo largo del país. Después de hacer un reportaje sobre un nuevo centro textil en el estado de Morelos, señaló:

La difusión de esas empresas intensivas en mano de obra ha contribuido a convertir a México en una de las naciones más dinámicas del mundo en desarrollo. Las exportaciones han pasado de 31,000 millones de dólares en 1988 a 118,000 millones el año pasado, más que la suma combinada de las tres economías más grandes de América del Sur... la mayor parte de la explicación está en el TLC, el Tratado de Libre Comercio de América del Norte.<sup>101</sup>

En 1999, la economía mexicana creció alrededor de 5%; la mitad de esa tasa de crecimiento fue resultado del dinamismo de nuestras exportaciones. Y la otra parte, de inversiones estimuladas por la actividad exportadora. También se estimó que más de un millón de nuevos empleos -la mitad de los creados en México entre 1995 y 1999- provinieron de actividades ligadas a las exportaciones ya la inversión extranjera directa. En promedio, esos empleos pagaban salarios superiores en 30% a los que se devengaban en empleos similares en industrias no exportadoras.<sup>102</sup>

La administración de Zedillo pudo utilizarlas reformas estructurales realizadas entre 1983 y 1994, la reducción de la deuda lograda por mi administración y el TLC para corregir las insuficiencias heredadas y enfrentar sus graves errores iniciales. Las bases establecidas a lo largo de varios años de continuas reformas permitieron evitar que la crisis provocada por el "error de diciembre" se convirtiera en una de larga duración.<sup>103</sup>

No faltó quien señalara que si bien el TLC promovió un significativo aumento sobre las exportaciones también alentó las importaciones hacia México y en consecuencia, en el balance, el efecto sobre el crecimiento habría sido reducido. Pronto tuvieron la respuesta.

Para 2000, un connotado grupo de economistas internacionales confirmó la importancia del TLC en la recuperación mexicana tras la crisis provocada por el tristemente célebre "error de diciembre" de 1994. Este grupo publicó sus conclusiones en un documento titulado *Mexico: Five Years after the Crisis*.<sup>104</sup> y estaba integrado por los siguientes: Joseph Stiglitz, quien fuera jefe de economistas del Banco Mundial y del Consejo de Asesores Económicos del presidente de Estados Unidos; Guillermo Perry, jefe de economistas del Banco Mundial y Director para América Latina y el Caribe; también de esa institución los economistas Daniel Lederman y Ana María Menéndez. Los autores concluyeron que las exportaciones mitigaron el efecto de la crisis de 1995, pero la inversión fue el factor decisivo en la recuperación económica posterior. ¿Por qué creció tanto la inversión? Los autores respondieron que después de la devaluación:

Se dio un efecto sustitución a favor de los bienes comerciables, los cuales en el caso de México tienen un efecto multiplicador sobre la inversión que es mucho mayor que el de los bienes no comerciables... la recuperación fue estimulada por el elevado efecto multiplicador del sector de bienes comerciables, la reducción en las tasas de interés domésticas y las bajas tasas de interés en Estados Unidos.<sup>105</sup>

Lo anterior significó que el aumento de la inversión fue lo que produjo la recuperación económica tan rápida. La explicación a ese aumento de inversión provino del TLC: el crecimiento de las exportaciones que alentó el Tratado produjo un enorme estímulo sobre las inversiones en México. En particular, Stiglitz afirmó:

México se recuperó debido al crecimiento de sus exportaciones hacia los Estados Unidos, gracias a la dinámica de la economía norteamericana y gracias al TLC... México no se recuperó [como lo argumentó el Director del FMI, Michel Camdessus] porque el FMI lo haya forzado a fortalecer su débil sistema financiero, el cual se ha mantenido débil años después de la crisis.<sup>106</sup>

Es decir, la recuperación no derivó de los apoyos del FMI ni de la "ayuda" externa. En todo caso, esos apoyos impidieron la volatilidad provocada por la pérdida de las reservas. Pero sin el TLC y sin las reformas estructurales que promovimos, no hubieren habido recuperación económica tan rápida.<sup>107</sup>

Además, la diversificación de las exportaciones y los nuevos mercados que abrió el TLC fortalecieron la capacidad de la economía mexicana para enfrentar choques externos.<sup>108</sup> El TLC y las reformas estructurales llevadas a cabo entre 1983 y 1994 y su continuación en los años siguientes, permitieron que una crisis como la que México sufrió durante 1995 se revirtiera en un tiempo récord.

### **La recuperación económica no pudo evitar la crisis bancaria: Fobaproa**

Cuando la crisis mexicana parecía que se iba a prolongar, las culpas se pusieron en el pasado. Cuando la recuperación fue más rápida de lo anticipado y se presentaron otras crisis en Rusia y en el sureste asiático, el gobierno de Zedillo se presentó como el milagroso salvador de la crisis, pero ocultó que él mismo la había generado, con sus errores a partir de diciembre de 1994. Entonces pretendió que las reformas estructurales del pasado, en que se basaba la recuperación, no le merecían más que vilipendio y descrédito, al haber alentado la descalificación en bloque de un gobierno al que el nuevo presidente le debía todo.

Sin embargo, un saldo más amargo radicaba en que la crisis de 1995 tuvo un efecto devastador sobre los deudores; la explosión de las tasas de interés, que en unos meses pasaron de 15% a casi 110%, provocó su insolvencia. Esta situación arrastró a los bancos, que encontraron imposible cobrar esos adeudos cuando la economía se encontraba en una recesión espectacular y los sueldos y salarios se habían desplomado en términos reales.

Otro error mayúsculo se cometió en el ámbito legal; el gobierno permitió que muchos que podían pagar no cubrieran sus adeudos, y sólo castigó a los que quería perseguir políticamente. La discrecionalidad en la aplicación de la ley sumó costos enormes al rescate bancario.

Como se señaló antes, en diciembre de 1994, al iniciarse el gobierno de Zedillo, el costo de recuperación de la cartera vencida era de 50,000 millones de pesos (5% del PIB y equivalía a 14, 700 millones de dólares). Sin embargo, era un costo potencial, pues tenía muchos activos como respaldo que permitían una recuperación posterior. Después del "error de diciembre" y de la descomunal alza de tasas de interés, la cartera vencida explotó. Recuérdese que los reportes internacionales confirmaron el desmesurado aumento de las tasas de interés como el responsable de la quiebra de los bancos. Para finales del periodo de Zedillo, su gobierno asumió la deuda de la cartera de los bancos, cuyo costo alcanzaba casi un millón de millones de pesos ( 15% del PIB y era equivalente a más de 90,000 millones de dólares).<sup>109</sup> Esta deuda fue asumida por el Fondo Bancario de Protección al Ahorro (Fobaproa), un fideicomiso que muchos sectores de la población asociaron con crisis y corrupción.<sup>110</sup>

<b>Cartera vencida</b>	
Millones de dólares	100,000
	90,000
	80,000
	60,000
	40,000
	20,000
	14,700
	10,000
	1° diciembre 1994 Febrero 2000

Después de la crisis de 1995, el salvamento de los bancos era inevitable. Sin duda hubieron muchos créditos indebidos y otros ilegales que podían estar en ese Fideicomiso; pero la mayoría de las carteras vencidas provino de la explosión de las tasas de interés. Resultaron incobrables porque era imposible que los acreditados las cubrieran a esas tasas y porque a muchos no se les aplicó lo que mandaba la ley para que las pagaran. Al no poder cobrarlas, los bancos quebraron. Tenían que salvarse las instituciones bancarias donde estaban depositados los ahorros de millones de mexicanos. Fobaproa incluyó 800,000 deudores agropecuarios, 212,000 pequeños y medianos empresarios y 456,000 deudores hipotecarios. Más que una crisis de bancos con deudores insolventes, fue de toda la economía mexicana. Por eso se señaló con razón:

Junto a los abusivos, existen centenares de miles de mexicanos cuyas deudas se volvieron de tal manera inmanejables debido a la crisis de los años recientes -o incluso. cuyas deudas fueron colocadas en el Fobaproa sin su consentimiento.<sup>111</sup>

Sin embargo, el salvamento debió haberse hecho de manera transparente, con criterios claramente establecidos; los bancos intervenidos por el gobierno debieron subastarse bajo reglas claras y rendido cuentas de manera transparente y pública, y la atención a los deudores en cartera vencida haberse hecho bajo reglas imparciales. Debieron haber publicado Libros Blancos de cada operación. Y, de manera específica, debió rendirse cuentas sobre los errores que provocaron la quiebra masiva de los bancos mexicanos. Nada de eso se hizo.<sup>112</sup>

#### **Fobaproa pasó de ser un fideicomiso privado a un fondo público para el rescate bancario**

Fobaproa era un fideicomiso creado a principio de los noventa.<sup>113</sup> Su propósito era realizar operaciones preventivas para evitar problemas financieros de los bancos. Ni la ley que lo creó ni el contrato constitutivo del fideicomiso prevían que se aportaran recursos del presupuesto federal al patrimonio de Fobaproa. El fondo se constituyó con aportaciones de los bancos privados, sin ninguna aportación de recursos públicos. Así lo exigía la ley y así funcionó durante mi administración.

A partir del "error de diciembre", cambió radicalmente el uso del Fobaproa. Ya no fue preventivo sino correctivo. Ya no fue financiado con recursos privados sino con subsidios públicos.

Como la cartera se hizo incobrable para los bancos, su capital se volvió negativo. El gobierno los intervino. Para sanearlos y venderlos, Fobaproa emitió un pagaré que se contabilizó como activo de la institución. Además, pactó pagos de intereses muy elevados.<sup>114</sup> ¿Cómo le dio el gobierno solides a ese pagaré? Lo convirtió en deuda pública, para que tuviera la solvencia de una deuda del Estado. Sin embargo, el procedimiento para emitir esos pagarés que se convirtieron en deuda pública se hizo sin autorización del Congreso; fue ilegal. Además, se hizo así para que fuera casuístico, es decir, para que unos cuantos decidieran quién se salvaba y quién quebraba, a quién se acusaba y a quién se perdonaba. El método ilegal y casuístico fue confirmado oficialmente en 1998.

#### **La Contaduría Mayor de Hacienda de la Cámara de Diputados dictaminó el desempeño de Fobaproa bajo la administración de Zedillo**

En septiembre de 1998 se expidió el dictamen del Congreso de la Unión sobre Fobaproa. Fue realizado por la Contaduría Mayor de la Cámara de Diputados, el órgano oficial encargado por el Congreso para auditar el ejercicio de los recursos públicos. Para integrar su reporte, la Contaduría Mayor utilizó el cuerpo de auditores que integró a lo largo de los años. Además, la Contaduría recurrió a las relaciones internacionales que mantenía con sus colegas en la International Organization of Supreme Audit Institution (INTOSAI); la Contaduría Mayor formaba parte de su junta de gobierno. Para elaborar el reporte sobre Fobaproa, la Contaduría realizó auscultaciones con el GAO de Estados Unidos, la Auditoría General de Canadá, la NAO del Reino Unido, el Tribunal de Cuentas de Alemania, el Tribunal de Cuentas de España y la Contraloría General de Chile.

Las conclusiones de la Contaduría Mayor de la Cámara de Diputados fueron altamente comprometedoras para el gobierno.<sup>115</sup> La mayor asunción de deuda en la historia del país fue discrecional, sin recurrir a la autorización del Congreso y con réditos variables en los pagarés; se le llamó "la discrecionalidad

inaudita”.<sup>116</sup>

### **Sin pedir autorización al Congreso y mediante una argucia, se convirtió el colapso bancario en deuda pública**

Para financiar el salvamento discrecional de los bancos, el gobierno recurrió a un subterfugio legal: avaló los pasivos mediante “deuda pública contingente”. ¿Cuál era la peculiaridad de la deuda “contingente”? La Contaduría Mayor lo explicó: La Ley General de Deuda Pública “exime al ejecutivo Federal de informar o solicitar autorización al Congreso sobre la deuda pública contingente”.

Sin embargo, de acuerdo al criterio de la Contaduría Mayor, el gobierno debió haber solicitado permiso al Congreso para asumir esa deuda, pues era deuda pública. La Contaduría afirmó: “Su funcionamiento conlleva eventualmente un impacto fiscal, en razón de haber sido garantizados por el Gobierno Federal los financiamientos obtenidos por el fondo, lo que implicaría una carga para el presupuesto de la Federación.”<sup>117</sup>

Además de contratar deuda sin autorización del Congreso, el método de la deuda “contingente” tenía una característica adicional que subrayó la Contaduría Mayor del Congreso:

Conllevan a la discrecionalidad en el otorgamiento de avales en materia de deuda pública. pues se carece de reglamentación secundaria y específica para tal efecto.<sup>118</sup>

La Contaduría Mayor insistió en que la falta de supervisión de la deuda “contingente” permitía que la operación del Comité Técnico del Fobaproa también fuera discrecional. La Contaduría señaló:

La carencia de políticas y lineamientos de operación da lugar al manejo discrecional del Comité Técnico ya la falta de un marco referencial para evaluar, supervisar y controlar las operaciones de dicho mecanismo financiero.<sup>119</sup>

### **Fobaproa operó sin reglas. Las decisiones fueron discrecionales**

En su Informe, la Contaduría Mayor del Congreso señaló que en la reunión del Comité Técnico del 2 de mayo de 1996 debieron haberse expedido las reglas de operación del Fobaproa. Las autoridades no cumplieron esa obligación; la Contaduría Mayor precisó: “A la fecha el Fobaproa carece de políticas o lineamientos de operación y de las reglas citadas”.

¿Qué sucedió ante la falta de reglas? Dominaron las decisiones discrecionales; la discrecionalidad imperó como criterio en el salvamento y absorción del mayor rescate financiero en la historia del país. Así lo señaló la Contaduría Mayor:

La carencia de políticas o lineamientos de operación y de reglas de operación da lugar al manejo discrecional del Comité Técnico... Su operación conlleva un alto riesgo discrecional.<sup>120</sup>

La Contaduría Mayor confirmó que el Comité Técnico de Fobaproa estaba integrado por nueve miembros; cuatro de la Secretaría de Hacienda (presidido por el secretario), tres del Banco de México y dos de la CNBV: El Director General del Fondo participaba en las deliberaciones del Comité con derecho a voz pero sin voto. La Contaduría enfatizó el comportamiento discrecional de los miembros del Comité:

El Comité tiene la facultad de establecer los términos y condiciones de los apoyos que se otorguen con cargo al Fondo. ..Los aspectos específicos de la actuación del Fobaproa para decidir el monto de los apoyos a otorgar ya cuáles instituciones se beneficiaría fue una decisión que quedó exclusivamente a discreción de los miembros del Comité Técnico.<sup>121</sup>

Recuérdese que entre los programas que instrumentó el Fondo estaban la compra de cartera y la venta de activos adjudicados. Es decir, además de utilizar un fondo discrecional para decidir qué banqueros se salvaban, cuáles fracasaban, qué créditos se rescataban y cuáles quebraban, también fueron discrecionales,

cómo y en cuánto se vendían los edificios, terrenos, autos, casas, fábricas, empresas, hoteles, y todos los bienes que fueron adjudicados. De acuerdo con el reporte del Congreso, todo fue decidido sin reglas, al arbitrio de los miembros del Comité Técnico, discrecionalmente.

### **Todo se diseñó para que las decisiones se hicieran sin rendición de cuentas**

Para cubrir y proteger sus decisiones discrecionales, los miembros del Comité aprovecharon que la Ley no establecía disposiciones para supervisar ni regular al Fobaproa. La Contaduría Mayor reportó que la CNBV no auditó al Fobaproa. ¿La razón? La CNBV respondió que "ni su ley ni la Ley de Instituciones de Crédito le otorgan facultades" para supervisarlos. Tampoco lo auditó la Secretaría de Hacienda, al no haber disposición expresa en la ley que lo exigiera. La Contaduría lo confirmó:

No se contó con un marco de referencia para el seguimiento de las acciones, el control y supervisión de las reglas de operación del Fobaproa, por lo que los tramos de control fueron discrecionales para el Comité Técnico. ...No se realizaron auditorías a las operaciones del Fondo.<sup>122</sup>

En los hechos, el vacío jurídico garantizó que, en el rescate de créditos y bancos, los operadores del Comité Técnico pudieran decidir la impunidad de unos, el castigo de otros y la falta de transparencia en el endeudamiento más grande en la historia del país. Lo hicieron sin supervisión ni rendición de cuentas.

Ante tales abusos, la Contaduría Mayor expresó un apremio

Considera necesario que el Ejecutivo Federal debe solicitar al H. Congreso de la Unión su aprobación para el otorgamiento de dichos avales dado el impacto futuro que éstos puedan llegar a tener en las finanzas públicas

No se cumplió este mandato de la Contaduría Mayor del Congreso.

### **Utilizaron la discrecionalidad para entregar el sistema de pagos mexicano a los bancos extranjeros**

La figura presentada alguna vez como el prototipo del neoliberalismo, la primera ministro de Gran Bretaña, Margaret Thatcher, sostenía que no debía entregarse los bancos principales de un país a los extranjeros pues se perdía el control del sistema de pagos. Sólo los neoliberales mexicanos del equipo de Zedillo podían promover su entrega. Eso fue lo que sucedió entre 1995 y 2000. Utilizaron la discrecionalidad para que los bancos extranjeros adquirieran por asignación o supuesta subasta el control de los principales bancos mexicanos.

Durante mi administración nos opusimos a ello. Permitimos la entrada de bancos extranjeros a México y la adquisición de bancos mexicanos, pero establecimos límites y los fijamos en los tratados internacionales. En diciembre de 1993, durante un largo y cuidadoso acuerdo, Aspe me precisó que en la negociación del TLC se había establecido en el capítulo de servicios financieros que durante un período de seis años los bancos extranjeros no podrían tener más del 15% de participación en el mercado total. A partir de año 2000, se levantaba esa restricción, pero México podía establecer salvaguardas en caso de penetración excesiva. Una de esas salvaguardas establecía que se podía congelar la participación extranjera en el mercado bancario mexicano si la participación excedía del 25%. En el caso de cualquier banco en particular, la adquisición de un banco mexicano por uno extranjero no sería autorizada en ningún momento si la suma del capital del banco que se adquiría con la del banco extranjero excedía el 4% de total del capital en el sistema. Restricciones similares se establecieron para las compañías de seguros.

En contraposición a lo negociado en el TLC, para 2000 se empezaron a conocer operaciones realizadas durante el salvamento bancario que confirmaban la entrega sistemática de la banca mexicana a los extranjeros. Fue el caso de la disputa de uno de esos bancos con el IPAB, el Instituto responsable de administrar el resultado del Fobaproa. La prensa reportó que el gobierno le había concedido un subsidio oculto a través del pagaré de Fobaproa pues incluía dividendos por arriba de la tasa de mercado. Así, se denunció:

Lo importante de esta disputa es que nos revela una vez más cómo se hicieron acuerdos ocultos para lograr que instituciones extranjeras pudieran hacerse cargo de los bancos nacionales después de la quiebra masiva que comenzó a finales de 1994. Son ya conocidos los casos del Bank of Nova Scotia y el Hong Kong and Shanghai Bank a los que el gobierno les garantizó formalmente que no tendrían pérdidas en sus inversiones.....Ese subsidio oculto manifiesta nuevamente que el costo del rescate de la banca nacional es superior al que se conoce formalmente.<sup>123</sup>

### **Versiones diversas de los efectos de la discrecionalidad**

De distintas fuentes empezó a surgir confirmación sobre el efecto de la discrecionalidad que acusó la Contaduría Mayor. Entre ellos, ex funcionarios del Banco de México que renunciaron antes de firmar documentos para cubrir vacíos legales o ante riesgos de futuras auditorías.

Funcionarios de la Comisión Nacional Bancaria comentaban que los activos de los bancos que absorbió Fobaproa, es decir las carteras vencidas, se vendieron muy baratas. La expresión que utilizaban era: "Se vendieron con un descuido total". Ponían varios ejemplos donde los funcionarios de bancos extranjeros percibieron la urgencia de los funcionarios financieros mexicanos para deshacerse de las carteras. Por eso, y ante la ausencia de un mecanismo tipo subasta pública donde tuvieran que pujar por las carteras, lo que hicieron fue ofrecer un precio muy reducido y esperar la respuesta de las autoridades. En realidad, los avalúos estaban hechos por auditores externos, quienes eran pagados por los banqueros. Comentaban que se castigó entonces el valor real para favorecer a quienes los habían contratado, los banqueros que iban a adquirir la cartera. Ejemplos de ello fueron los bancos extranjeros que ofrecieron Sólo 10% por la cartera que, aunque tenía problemas, su valor superaba en varias veces esa oferta. Se comentaba que la respuesta de las autoridades consistió en entregarles la cartera de inmediato. El motivo de la prisa sería la urgencia de mostrar a la comunidad financiera internacional que el problema estaba resuelto para así poder rematar los bancos mexicanos a los extranjeros.

También reportes de prensa mostraban casos de banqueros mexicanos que se beneficiaron de las carteras cuyo negocio fue redondo para aquellos que compraron la cartera tan barata: Les entregaban la cartera, y lo que recuperaran sería para ellos, aunque, en algunos arreglos, si rebasaban el valor al que la habían comprado, una parte la compartían con el gobierno: en realidad, obtuvieron en promedio una utilidad cercana al 10% del valor de la cartera. Un rendimiento extraordinario.

Ex colaboradores del sector financiero confirmaban a finales de esa administración que el criterio para asignar los bancos a los nuevos dueños era que tuvieran los recursos para capitalizarlos. Ante inversionistas mexicanos que tenían que obtener en plazos más largos los recursos para soportar el costo de los bancos, se los asignaron discrecionalmente a extranjeros. Ante la falta de Libros Blancos y de informes oficiales sobre los criterios que normaron el salvamento de los bancos y su venta posterior, así como la venta de la cartera vencida, señalamientos como éstos abundaban entre 1995 y 2000.

### **La herencia de Fobaproa en el 2000, seis veces mayor que la de los Tesobonos en 1994**

La deuda que los mexicanos recibieron por el quebranto bancario que provocó el "error de diciembre" era superior a 90,000 millones de dólares a mediados de 2000. Este monto, asumido como deuda pública, era más de seis veces mayor al saldo de los Tesobonos en noviembre de 1994, el cual ascendía a 16,000 millones de dólares.

**Tesobonos 1994  
Fobaproa 2000**

	120,000	
<b>Millones de dólares</b>	100,000	
		90,0000
	80,000	
	60,000	
	40,000	
	20,000	
		16,100
	0	
	Tesobonos Fobaproa	
	<b>1994    2000</b>	

Había una diferencia fundamental entre la deuda de los Tesobonos y la de Fobaproa: mientras que los primeros no eran deuda nueva, sino sustitución de la que estaba depositada en Cetes y por lo tanto no aumentaron el saldo de la deuda pública, en el caso de la deuda contraída mediante Fobaproa se trataba de deuda nueva, adicional a la que Zedillo recibió en diciembre de 1994 ya los aumentos por otros rubros que realizó su administración.

Así, compárese la deuda que yo entregué a mi sucesor con la que Zedillo comprometió a las generaciones siguientes. En noviembre de 1994 el saldo total de la deuda interna y externa del sector público era de 287,000 millones de pesos (equivalente a 92,150 millones de dólares, de los cuales 58, 700 millones de dólares correspondían a la externa y el resto la interna, que incluía el saldo de Tesobonos por 16,000 millones de dólares). Para mayo de 2000, la deuda acumulada por Zedillo ascendía a más de dos millones de millones de pesos (equivalentes a 210,000 millones de dólares, de los cuales 37,300 millones de dólares eran deuda interna y 78,000 de deuda externa, a lo que se sumaron más de 90,000 millones de dólares de Fobaproa).<sup>124</sup> Todo el esfuerzo realizado durante mi gobierno para reducir la deuda externa mediante una ardua y riesgosa negociación, y para reducir la deuda interna a través de los recursos provenientes de las privatizaciones, se canceló por los efectos del "error de diciembre" y el manejo indebido de las recuperaciones de la cartera bancaria. Este nuevo adeudo requirió aumentos de impuestos -como el del IVA en 1995- y demandará más recursos de los impuestos de los contribuyentes mexicanos para cubrir las pérdidas de banqueros privados, del país y de exterior. Esto ha provocado ya una concentración de la riqueza sin precedente.<sup>125</sup>

**Deuda Pública Total**

	240,000	
		210,000
	200,000	
	160,000	
	120,000	
		92,150
	80,000	
	40,000	
	0	
	Noviembre	Mayo
	1994	2000

El monto tan elevado de Fobaproa representó una carga enorme que limitará el gasto social y otras prioridades gubernamentales. El Fobaproa estaba constituido por pagarés a diez años, con intereses acumulables; carecían de liquidez.<sup>126</sup> Se trataba de un problema que se acumulaba de manera creciente. Cuando llegara el momento de su pago o amortización, el gobierno tendría que endeudarse para cubrir esos pagarés que podría alargar el tiempo para cubrir esa deuda.

Uno de los críticos más severos de la privatización de la banca, Luis Rubio, también señaló deficiencias estructurales en el Fobaproa. Así, en 1997 afirmó:

La intervención gubernamental en el rescate bancario era necesaria. Sin embargo, muchas de las formas que adquirió esa intervención fueron injustas, además de ineficaces, pues ni promovieron la recuperación de la planta productiva, ni han asegurado la supervivencia de los bancos. En lugar de salvar a los bancos --que hubiera sido del interés público-- en muchos casos se comenzó por salvar a los propietarios de los mismos. Eventualmente se corrigió esa estrategia, para caer en otra todavía peor: se comenzó a subsidiar a banqueros extranjeros para que, sin poner su capital en riesgo, se quedaran con los bancos quebrados. De una o de otra forma, el costo siempre lo acabarán pagando nuestros impuestos. A pesar de las carretonadas de dinero que se han invertido, la mayoría de los bancos hoy, a casi tres años de la crisis, todavía no ha podido salir adelante... ¿Dónde comienza el rescate del sistema bancario y dónde terminan los subsidios (y privilegios) de los bancos? La pérdida implícita en la venta de activos propiedad de Fobaproa es fenomenal. Junto a esa suma de dinero la diferencia en la recaudación entre un IVA al 110% y uno al 15% (equivalente a aproximadamente 2,800 millones de dólares) es una minucia...<sup>127</sup>

Con la elevación de las tasas de interés en 1995, miles de empresas no pudieron cubrir sus créditos. Tampoco miles de familias. El efecto sobre las pequeñas y medianas empresas se complicó por el tratamiento que las autoridades le dieron a las llamadas Uniones de Crédito. Sin duda existían Uniones de Crédito que no eran solventes. Pero a partir de 1995 y durante tres años, le cerraron el financiamiento y los apoyos a Uniones de Crédito que sí eran viables; sus carteras se vencieron y tuvieron que pasar al Fobaproa. Acabaron con un proyecto que era indispensable para alentar a empresarios innovadores en pequeñas y medianas empresas.

### **Las preguntas que esperan respuesta**

Cuando privatizamos los bancos, mi gobierno siguió un proceso basado en subastas públicas en las que el mercado decidía, previa calificación de los participantes, quién adquiriría los bancos. Además, se presentaron Libros Blancos con información pública sobre el detalle de todo el proceso, monto de la venta y destino de los recursos. Se cumplió el proceso de rendición de cuentas. Como se ha señaló en el capítulo sobre la privatización bancaria, hubieron problemas relativos a los órganos reguladores, así como a la capitalización de los bancos, ya la capacidad de los nuevos adquirentes, entre otros.

A pesar de esos inconvenientes, sigo convencido de que lo correcto fue privatizar los bancos mediante subastas públicas, en un proceso transparente, frente a la opción de adjudicarlos casuísticamente por decisiones burocráticas. La decisión de no asignarlos a extranjeros fue, también, a mi juicio, la más conveniente. Se mantuvo el sistema de pagos del país en manos de mexicanos. En varios países, a mediados de los noventa, se tuvieron problemas con los bancos privatizados: fue el caso de la República Checa, de Francia y de Rusia, entre otros. Fue un arduo aprendizaje para encontrar nuevos caminos en la construcción de un sistema que no dependiera de la intervención estatal excesiva.

Frente al método de subastas públicas para privatizar la banca, la discrecionalidad fue el mecanismo que se usó para su rescate y venta posterior. Se optó por ese método para no rendir cuentas a los mexicanos sobre la deuda que le encajaron al país con el rescate bancario y para poder decidir a quién venderle, a quién salvar. Sin embargo la sociedad hizo preguntas sobre el "error de diciembre" y sus secuelas que esperan respuesta del doctor Ernesto Zedillo y su equipo:

Respecto al "error de diciembre", ¿por qué le proporcionaron a unos cuantos empresarios, información anticipada sobre la devaluación, lo que les permitió vaciar las reservas internacionales?

¿Por qué tardaron casi tres meses en integrar el programa para enfrentar el desastre cambiarlo, tardanza que provocó que miles de familias y empresas quebraran?

¿Por qué no prepararon con esmero y cuidado la transición al nuevo régimen cambiario y lanzaron al país a una crisis mayúscula?

Si tenían preocupación sobre los Tesobonos, ¿por qué no alertaron sobre su monto? ¿Por qué no utilizaron las reservas y apoyos internacionales para saldarlos? ¿Por qué mintieron al afirmar que no tenían

conocimiento de los Tesobonos mientras su gobierno seguía emitiéndolos?

En el caso de Fobaproa, ¿Por qué incurrieron en el mayor endeudamiento público en la historia de México sin autorización del Congreso?

¿Porqué no establecieron reglas rigurosas e imparciales para el mayor salvamento financiero de la historia?

¿Por qué no se publicaron informes sobre los criterios, procedimientos y razones del salvamento bancario?

¿Quién decidió la cartera que se salvaba y quién la que quebraba, y bajo qué criterios? ¿Quién determinó el valor de la cartera que se vendía y los intereses que se pagaban por los pagarés?

¿Prestó el gobierno para la recapitalización de los bancos? ¿Aceptó como avales las acciones de los propios bancos?

¿ Se autorizó a los bancos a prestarse entre sí?

¿Dónde están los Libros Blancos que el Congreso debió recibir con el detalle del salvamento de cada banco y de su proceso de adjudicación?

¿Por qué se asignaron discrecionalmente bancos a nuevos dueños y no se hizo mediante subasta pública?

¿Cuánto se obtuvo de la asignación de cada banco y adónde fue el dinero? ¿Cuánto se obtuvo de la cartera cobrada y adónde está el dinero?

¿Por qué se puso en riesgo el control de los mexicanos sobre el sistema de pagos del país al privilegiar la adquisición de bancos por extranjeros? ¿Qué órdenes recibió el Secretario de Hacienda y presidente del Comité Técnico del Fobaproa?

¿Qué tratos y pactos se hicieron en los salvamentos discrecionales? ¿Qué beneficios obtuvieron de ellos? ¿Quién se benefició?

¿Qué supo el presidente Zedillo de la adjudicación de cada banco y cuándo lo supo? ¿Qué supo y cuándo supo Zedillo sobre los salvamentos discrecionales?

¿Dio órdenes Zedillo de que se adjudicaran bancos a personas específicas? ¿Dio instrucciones Zedillo para que se salvaran unos deudores y se perjudicaran otros? ¿ Dio instrucciones para la venta discrecional de la cartera?

Ante los desastrosos efectos sociales y económicos de la crisis de 1995 y su secuela, tiene que cumplirse con la rendición de cuentas.

1. El dato es de Banco de México, Informe Anual 1994, México, 1995, p. 187
2. Véase Banco de México, Informe Anual 1994, op. cit., pp. 195-198
3. Ibid., p.60
4. Véase la descripción de aquel encuentro que Aspe publicó en el *Wall Street Journal*, junio 14 de 1995.
5. Biblioteca del H Congreso de la Unión, *Diario de los Debates de la Cámara de Diputados de los Estados Unidos Mexicanos*, 1988-1994, correspondiente al primer periodo del primer año de ejercicio. "Criterios Generales de Política Económica para 1995", diciembre 9 de 1994.
6. Ibid., po 1,475.

7. Ibid.. pp. 1.475.1.476.
8. Ibid.. p. 1.476.
9. Ibid.
10. Ibid.
11. Ibid., p. 1,477
12. Ibid.. p. 1.481.
13. Ibid.
14. Ibid.. p. 1.480.
15. Ibid., pp. 1,482, 1,484.
16. Las citas de Serra están tomadas de *La Jornada*, diciembre 10 y 15 de 1994, y de Biblioteca del H. Congreso de la Unión, *Diario de los Debates de la Cámara de Diputados de los Estados Unidos Mexicanos*, op. cit.
17. *La Jornada*, diciembre 15 de 1994.
18. *Wall Street Journal*, diciembre 16 de 1994.
19. *Proceso*, diciembre 26 de 1994.
20. Ibid.
21. Los datos están citados en Fondo Monetario Internacional. *International Capital Markets Development. prospects and policy issues*. Washington D.C.. agosto 1995. Cuadro 1.2; p. 59.
22. El dato está publicado en Banco de México, op. cit., p. 199. Si a ese monto se le suma el de reservas perdidas entre el 15 y el 19 de diciembre (1,675 millones de dólares) y el monto de Tesobonos emitidos ese día (1,395), la pérdida total de reservas internacionales en esos días fue de 7, 703 millones de dólares. Con eso agotó la mayor parte de las reservas internacionales que mi gobierno entregó el 30 de noviembre de 1994 (12,484 millones de dólares).
23. Relato de Fidel Samaniego en *Crónica*, diciembre 2 de 1998.
24. Entrevista a Francisco Hernández Juárez, en *Excélsior*, diciembre 3 de 1997. Frente a eso, Hernández Juárez señaló cómo se llegaba a los acuerdos durante mi administración y cómo se cumplían. "Quienes estaban responsabilizados de la negociación tenían mucha consistencia en cuanto a amarrar los acuerdos. No dejaban pasar detalle alguno... Arsenio Farrell Cubillas, Pedro Aspe Armella, Miguel Mancera, como gobernador del Banco de México, y Jaime Serra como secretario de Comercio y Fomento Industrial, trabajaban en equipo, llevaban su estrategia muy clara... los representantes del gobierno (de Salinas) hacían un equipo muy sólido".
25. E. Aguilar y Mario Suárez, citados en *Excélsior*, diciembre 3 de 1997.
26. *Proceso*, diciembre 26 de 1994
27. Ibid.
28. Ibid.
29. Banco de México, *Exposición sobre la Política Monetaria. 1º de enero de 1995-31 de diciembre 1995*. México, febrero 1995, p. 25.
30. Banco de México. *Exposición sobre la Política Monetaria. 1.0 de enero de 1995-31 de diciembre 1995*, op. cit., pp. 37-38.
31. *Proceso*, febrero 20 de 1995
32. *New York Times*, marzo 14 de 1995.
33. *Proceso*, marzo 20 de 1995.
34. Fondo Monetario Internacional, *International Capital Markets. Development, prospects and policy issues*, Washington D.C., enero 1996 (reedición del documento publicado en agosto 1995), Cuadro 1.2, p. 59. Del total de esas emisiones, vendieron 1,239 millones de dólares.
35. La última subasta de Tesobonos fue el 14 de febrero de 1995. Ibid. Recuérdese que Zedillo recibió un saldo de Tesobonos por 16,109 millones de dólares.
36. J. Sachs, A. Tomell y A. Velasco, *The collapse of the Mexican Peso: what have we learned?*, p.48.
37. Véase Banco de México, *informe Anual* [1994], pp. 198-199.
38. Banco de México, *informe Anual* [1995]. El Informe señaló: "El tipo de cambio alcanzó un máximo de 7.55 nuevos pesos por dólar el 9 de marzo de 1995, mientras que unos días después la tasa de interés interbancario promedio (TIIP) llegó a casi 110 por ciento", p. 67.
39. Banco de México, *Informe Anual* 1995, México, 1996, p. 67 y gráficas 16 y 17, p. 69. En promedio la tasa de interés llegó a 70%. La tasa de interés relevante no es la de los Cetes, los cuales tenían un precio artificial muy alto pues se usaban como colateral de los bancos.

40. *Financial Times*, mayo 12 de 2000.
41. José Carreño Carlón, *The Mexican Peso Crisis*, tesis de maestría, Leiden, Holanda, septiembre 1996. Introducción.
42. *Reforma*, junio 24 de 1999.
43. *Reforma*, marzo 4 de 1996.
44. *La Jornada*, marzo 26 de 2000.
45. *Observatorio Ciudadano para la Educación*. Comunicado número 1. 1999
46. *La Jornada*, junio 16 de 2000.
47. *Financial Times*. septiembre 13 de 1994
48. *Reforma*, mayo 18 de 1995
49. Tim Golden, *New York Times*, febrero 18 de 1995.
50. A. De Palma, *New York Times*, marzo 2 de 1995.
51. *El País*, marzo 21, 1995. Citado en *Proceso*, marzo 27 de 1995.
52. Para una recapitulación de los artículos en la prensa internacional que culpaban inicialmente a Zedillo de la devaluación, véase J. Carreño Carlón, op. cit., capítulo 1.
53. *The Economist*, febrero 14 de 1995.
54. Fondo Monetario Internacional, *International Capital Markets. Development, prospects and policy issues*, Washington D.C., agosto 1995.
55. Ibid.
56. Ibid., pp. 7-8.
57. A pesar de esta evidencia, Zedillo siguió insistiendo en señalar la salida de los capitales extranjeros como culpable de la caída de las reservas internacionales. En marzo de 2000 Zedillo afirmó: "Otras crisis del país fueron provocadas por manejos irreflexivos y aun irresponsables de condiciones positivas que pensaron permanentes, como... entradas masivas de capital de corto plazo. ¡Nosotros no caeremos en conductas de esa naturaleza!" *La Jornada*, marzo 10, 2000.
58. Fondo Monetario internacional, *World Economic Outlook. Annex I: Factors Behind the Financial Crisis in Mexico*, Washington D.C., mayo, 1995.
59. Francisco Gil Díaz, "Las políticas monetarias y cambiarlas en tiempos de crisis", citado en *Reforma*, septiembre de 1997.
60. E.Z.P. *Primer Informe, Anexo*, p. 77.
61. Para una síntesis de las múltiples explicaciones que Zedillo dio sobre el origen de la crisis y las filtraciones que provinieron de oficinas gubernamentales para culpar a mi administración véase José Carreño Carlón, op. cit.
62. Sobre las entrevistas de televisión "a modo", realizadas a Zedillo véase el artículo de Sam Dillon: "Mexico's new press boldness stops at leader's desk", *New York Times*, agosto 15 de 1996. Sobre la entrevista de 1999, véase el comentario de M. Levarlo Thrcott en *Crónica*, diciembre 17 de 1999.
63. Luis Rubio *Reforma*. enero 10 de 1999
64. T. Jardi, *Cronica*, septiembre 25 de 1998.
65. Entrevista de Carlos Acosta a Joaquín López Dóriga en *Proceso*, agosto 18 de 1996.
66. *Crónica*, marzo 27 de 2000
67. *Financial Times*, marzo 27 de 2000. Si el gobierno de Zedillo tomaba como base el tipo de cambio real que recibió y argumentaba que los incrementos en productividad permitían una apreciación del 10%, implícitamente estaría aceptando que el tipo de cambio que recibió estaba en equilibrio.
68. Luis Rubio *Reforma*, diciembre 7 de 1997.
69. *Reforma*., diciembre 4 de 1997.
70. Enrique Quintana, *Reforma*, diciembre 19 de 1997.
71. R. Delgado en *Reforma*, marzo 14 de 1998.
72. *Reforma*, enero 6 de 2000.
73. J. Ward Anderson, en *Washington Post*, septiembre 2 de 1998.
74. P. Krugman, *El retorno de la economía de la depresión*. Barcelona: Editorial Crítica, 2000, p. 65. La traducción al español corresponde al original en inglés, *The Return of Depression Economics*, Nueva York: W. W. Norton, 1999, p. 52. Existe versión colombiana: *De vuelta a la economía de la Gran Depresión*, Colombia: Grialpo Editorial Norma, 1999.
75. Ibid
76. Ibid., p. 53. Felipe González, ex presidente de España, recurrió a este libro de Krugman para

- insistir en su visión de que la crisis (la mexicana y otras) podía ser un retrato anticipado de lo que puede ocurrir en su país. *El País*, marzo 9 de 2000.
77. La cifra está tomada de *El País*, enero 17 de 1999. El problema de la flotación libre es la espiral devaluación-inflación. Para controlar esa espiral el Banco Central debe elevar las tasas de interés para proteger la estabilidad, produciendo la recesión. No hay soluciones sin costos.
  78. J. Sachs, A. Tomell y A. Velasco, *Lessons for Mexico*, mimeo, marzo de 1995.
  79. J. Sachs, A. Tornell y Andrés Velasco, *¿Qué aprendimos del colapso del peso mexicano? ¿qué nos enseñó?*, pp. 17-18, 23.
  80. *Ibid.*, p. 52.
  81. *Ibid.*, p. 18.
  82. Recuérdese que mi administración entregó el gobierno con 12,484 millones de dólares en las reservas internacionales del Banco de México, contra los 913 millones de dólares en reservas internacionales que recibió Miguel de la Madrid de su antecesor: Además del elevado nivel de reservas internacionales, se dejó disponible una línea de apoyo con las autoridades de los Estados Unidos y Canadá por casi 7, 000 millones de dólares adicionales. Las reservas en el Banco de México y la línea de apoyo internacional cubrían plenamente el saldo de Tesobonos al 30 de noviembre de 1994.
  83. w. A. Orme, *Understanding NAFTA. Mexico, Free Trade, and the New North America*. Texas: University of Texas Press, 1998, second printing pp. XVIII, xxv:
  84. Fisher también agregó que uno de los inconvenientes de devaluar en diciembre es que perjudica los balances de los Fondos de Pensiones, lo que a su vez afecta los bonos de actuación de sus administradores. Hay quien afirma que parte de la campaña en contra de mi gobierno obedeció a esa irritación.
  85. Robert Barro, *Getting It Right. Markets and Choices in a Free Society*, Cambridge, Mass.: MIT Press, 1996, pp. 51-52.
  86. *Ibid.*, pp. 48-49.
  87. *Ibid.*, p. 52.
  88. A. C. Harberger, *Mexico's exchange rate*, México, Grupo Financiero Bancomer, 1996, 5.
  89. *Ibid.*, pp. 87, 89, 91.
  90. Véase Wilson, Berry, Gerard Canio Union y Banranthony Saundersstem, *Mexico's Banking Crisis: devaluation and asset concentration effects*. Banco Mundial, junio 1997, p. 20 y Cuadro V.
  91. "A Survey of México", *The Economist*, 13-19-n-93, citado en Sergio Aguayo, *El Pan te6n de los Mitos*, México: Grijalbo, 1998, p. 281.
  92. *Cr6nica*, marzo 27 de 2000. Después de la elección de julio del 2000, el candidato del **PRI** a la presidencia fue preciso al atribuir la responsabilidad de su derrota en las urnas. Afirmó: "El error de diciembre me derrotó", *Excélsior*, agosto 13, 2000.
  93. Un hecho similar ocurrió en México treinta años antes, en 1964. Al término del gobierno del presidente Adolfo López Mateos, la situación económica era delicada. En ese entonces, a pesar de las reservas del Presidente Electo Gustavo Díaz Ordaz, respecto del Secretario de Hacienda, Antonio Ortiz Mena, decidió ratificarlo en su puesto, y durante su sexenio la economía mexicana conoció el período con estabilidad de precios y crecimiento más alto y sostenido en el siglo XX.
  94. F. Gil Díaz, "Las políticas monetarias y cambiarias en tiempos de crisis", citado en *Reforma*, septiembre 9 de 1997
  95. F. Gil Díaz, op. cit.
  96. Véanse los comentarios de expertos de Wall Street citados en el *Miami Herald*, enero 30 de 1998.
  97. Véanse los ejemplos citados en J. Stiglitz. Guillermo Perry. Daniel Lederrnan y Ana María Menéndez. *Mexico: Five Years after the Crisis*. Banco Mundial, abril 13, 2000. p. 2. Presentado en la Conferencia del Banco Mundial en abril 18-19 de 2000.
  98. S. Weintraub, *El TLC cumple tres años. Un informe de sus avances*. México: FCE, 1991, pp. 63, 64;67.
  99. OCDE, *Economic Surveys. México*, 1997, París, 1998, pp. 14,1.
  100. *Financiamundo*, mayo 20 de 1997.
  101. *Financiamundo*, agosto 7-8 de 1999.
  102. Secofi, "México. Global Trade Hub", Oficina Comercial de Secofi en Washington D.C., 1999. Este trabajo presenta un cálculo trimestral del crecimiento del PIB atribuido a las exportaciones.

- Ahí se muestra que sin ellas, la caída de la economía en 1995 hubiera excedido 10%. Confirma también que la recuperación a partir de 1996 provino principalmente de las exportaciones.
103. Los flujos de capitales a los países en desarrollo también se recuperaron rápidamente. El total de flujos de capital a estos países ascendió a 246,000 millones de dólares en 1995, frente a 187,000 millones del año anterior.
  104. I. Stiglitz, Guillermo Perry, Daniel Lederman y Ana María Menéndez, op. cit.
  105. Ibid. Resumen y p. 6. *A contrario sensu*, si se desea provocar una recesión en México, la receta es cerrar la economía, y elevar las tasas de interés en México y en Estados Unidos.
  106. "The Insider" en *The New Republic*, abril 17 de 2000.
  107. A mediados del año 2000, Zedillo condecoró al Director-Gerente del FMI por "los apoyos concedidos".
  108. Ignacio Trigueros, "El tratado de Libre Comercio de América del Norte y la situación macroeconómica de México", en Enrique Espinosa Beatriz Leycegui y Rafael Fernández de Castro, *TLCAN ¿Socios Naturales? Cinco años del Tratado de Libre Comercio de América del Norte*. México: Miguel Angel Porrúa-ITAM, 2000.
  109. *Reforma*, febrero 29 de 2000.
  110. r Durante la campaña electoral de 2000, hasta el PRI declaró: "El Fobaproa está lleno de pillos". *Crónica*, febrero 24 de 2000. Véase también Raúl Trejo en *Crónica*, y Orlando Delgado en *La Jornada*, febrero 29 de 2000.
  111. Raúl Trejo en *Crónica*, febrero 29 de 2000.
  112. En realidad lo que se hizo fue provocar un debate sobre la publicación de la lista de deudores en Fobaproa, a lo que el gobierno se opuso alegando el secreto bancario (lo cual no fue impedimento para que filtraran nombres de personas a las que se querían dañar). Fue una maniobra hábil del gobierno para distraer la atención y evitar así la exigencia de rendición de cuentas y la impugnación al manejo discrecional del rescate bancario.
  113. La Ley de Instituciones de Crédito, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 18 de julio de 1990, previó en su artículo 122 la creación del Fobaproa.
  114. En la prensa se señaló que en un caso preciso se trató de "réditos que inexplicablemente se pactaron en un nivel considerado por propios y extraños extremadamente alto. "Reforma, mayo 10 de 2000.
  115. Contaduría Mayor de Hacienda., "Informe de Resultados sobre la Revisión de la Cuenta de la Hacienda Pública Federal de 1996. Fondo Bancario de Protección al Ahorro (Fobaproa)": México: H. Cámara de Diputados, septiembre de 1998.
  116. *Reforma*, mayo 10 de 2000..
  117. Contaduría Mayor de Hacienda, op. cit.
  118. Ibid
  119. Ibid.
  120. Ibid
  121. Ibid
  122. Ibid
  123. S. Sarmiento, *Reforma*, junio 12 de 2000
  124. Los datos provienen de la página de Internet del Banco de México, agosto de 2000. El monto de deuda se refiere a la Deuda Neta del Sector Público. El saldo de la interna en 1994 era de 60,000 millones de pesos y el de la externa de 257.000 millones de pesos. En 2000, el saldo de la interna era de 356.000 millones de pesos y el de la externa de 743.000 millones. A eso había que sumarle el saldo de Fobaproa. Para convertir a dólares los saldos se utilizó para 1994 el tipo de cambio de 3.44 pesos por dólar que era el promedio a noviembre de ese año; y para el 2000, el de 9.53. tomado de esa página de Internet.
  125. 125. En agosto del 2000 el periódico *Reforma* publicó una nota titulada: "Crece pobreza en el sexenio". En la nota se confirmó que "el número de hogares pobres pasó del 36 por ciento que era en 1994 a 139 en 1998". Además, en esos años, los pobres del país perdieron su participación en el ingreso nacional. ¿Quién la ganó? El periódico reportó que de acuerdo a la Encuesta Ingreso-Gasto del INEGI y al documento de CEPAL *Panorama Social de América Latina, 1999- 2000*, esa participación la ganó "el grupo de hogares más rico". Agosto 21, 2000.
  126. 126. Podían prepagarse y de esa manera tratar de ahorrar los elevados intereses que cubrían. Sin embargo, hasta en eso hubo enredo, como fue el caso de un pagaré de Confía a Citibank que el

gobierno cubrió de manera anticipada en 2000. El banco se inconformó pues "las utilidades provienen del pagaré que nos entregaron con el banco". *La Jornada*, mayo 10 de 2000. Fue por un monto (2,400 millones de dólares) que poco disminuía la deuda de Fobaproa de más de 90,000 millones de dólares.

127.Reforma, agosto 17, 1997.

**LOS NEOLIBERALES Y LA NOMENKLATURA SE PROTEGEN:  
LA INDUCCIÓN DEL ÁNIMO  
SOCIAL. MI SALIDA DE MÉXICO**

Al concluir mi gobierno, la disputa por el futuro del país continuó avanzando en contra de los principios y prácticas tradicionales. El proceso de reformas que mi administración había llevado a cabo durante el sexenio tuvo gran aceptación: mi gobierno terminó con el 70% de aprobación por parte de la opinión pública, de acuerdo con las encuestas publicadas. Sin embargo, la reacción en contra de los cambios conseguidos esperaba una oportunidad para materializar su ofensiva. Esa oportunidad se presentó a partir de la crisis social que provocó el "error de diciembre", cuando el gobierno de Zedillo decidió canalizar contra mi administración la irritación pública.

En un primer momento, el nuevo gobierno reconoció sus errores en los días posteriores a las devaluaciones de diciembre de 1994. Después cambió de actitud. Al parecer, el cambio obedeció a los siguientes factores:

- & El hecho de que la renuncia del secretario de Hacienda al final de 1994 resultó insuficiente y no satisfizo a una sociedad que empezaba a dar muestras de enojo e indignación ante el tamaño del desastre.
- & La desesperación que en enero de 1995 produjo la tardanza de la ayuda económica solicitada al gobierno norteamericano.
- & El deterioro creciente de la situación económica, política y social. El temor de una protesta social dirigida frontalmente contra el nuevo gobierno, que terminara por rebasar sus capacidades de control y por generar problemas de gobernabilidad.

Fue entonces que la administración de Zedillo dispuso otros métodos para apaciguar los ánimos. Los primeros días de febrero de 1995 emprendió una campaña militar para intentar la captura de los líderes de la guerrilla chiapaneca y revelar sus identidades. Al parecer, se trataba de entregarlos a manera de compensación a una sociedad a la que se le había ofrecido como primera explicación de la debacle económica la movilización guerrillera.

Pero la guerrilla rompió el cerco y un sector de la sociedad se opuso a la maniobra. Era necesario hallar otro culpable y ese sitio lo ocupó mi administración, mi familia y mi persona. Para finales de ese mismo mes, la campaña gubernamental dirigida a promover la versión de que la catástrofe se originó durante mi mandato había alcanzado un éxito impresionante, al grado de que para entonces se hablaba ya de una crisis de fin de sexenio y no de una calamidad de principio de administración, desatada por los errores cometidos al arranque del gobierno de Zedillo.

Fueron demoledoras las secuelas de la crisis en la esfera social, en la realidad económica y en el clima político. Ante la magnitud del desastre generado en diciembre de 1994, la administración de Zedillo quiso esquivar la responsabilidad de haber provocado el mayor colapso económico de la historia moderna del país. De inmediato buscó la forma de evitar que se le atribuyera el descenso de los niveles de vida de las familias mexicanas. En un principio, el gobierno perdió el apoyo social, pues la gente intuía que la crisis era resultado de una decisión errónea. En esas condiciones, por una acción adoptada y una operación realizada en su tiempo y bajo su entera responsabilidad, la nueva administración se halló ante el riesgo de perder la legitimidad alcanzada mediante la elección ejemplar de 1994, una elección que mi gobierno logró conducir de manera pacífica y democrática, con el propósito de hacer a un lado el peligro de la ingobernabilidad. Ante ese riesgo, el nuevo gobierno echó mano de medidas que no requerían un gran esfuerzo. Los grupos tradicionalistas por su lado vieron en el naufragio del gobierno de Zedillo una oportunidad para recuperar terreno.

### **Zedillo restaura la tradición de linchar al presidente saliente**

A partir de 1988 mi gobierno emprendió un trabajo político dirigido a dejar atrás la época del dominio del partido "casi único". Como se sabe, antes de las reformas electorales que realizamos eran muy reducidas las condiciones para efectuar elecciones en verdad competitivas. La alternancia partidista en el poder fue impensable a lo largo de casi siete décadas. A partir de ese año también rompí con una Vieja costumbre: la que ordenaba que el gobierno entrante confrontara el legado del anterior, pero sin afectar en realidad al ex presidente. Se trataba de dar la impresión de que el nuevo gobierno surgía de una posición enfrentada a la del presidente saliente. Se ha dicho con razón que el éxito del gobierno de Zedillo en la manipulación dirigida a culpar a mi gobierno de la crisis desatada por el "error de diciembre" y su secuela tenía raíces en esa cultura política mexicana.

Aquel ritual tenía por objeto ofrecerle una satisfacción catártica, aunque controlada, a una población sin acceso a elecciones competitivas, carente de la posibilidad de una alternancia en el poder y ayuno de un sistema objetivo de rendición de cuentas por parte de los gobernantes.

En el caso del ejercicio de ese ritual por parte de Zedillo, la diferencia radicó en que esta vez el ajuste de cuentas se enderezó a partir de los estragos provocados en el sexenio del gobierno entrante, no en el sexenio anterior. El nuevo gobierno se vio obligado a montar un operativo dirigido a contrarrestar este inconveniente; se trataba de facturarle al gobierno anterior ya no los hechos que desataron la crisis, sino una serie de antecedentes que se pretendía exhibir como el origen del desastre.

Mientras que en el pasado las crisis de fin de sexenio no plantearon mayores problemas que los asociados a la impopularidad de los gobiernos cuyo mandato estaba a punto de expirar -lo que facilitó la reafirmación del nuevo gobierno a costa del anterior-, en 1994 no hubo crisis económica de fin de sexenio; el presidente saliente llegaba al final de su mandato con los más altos índices de aprobación. Esa vez la crisis se generó al principio del nuevo período, sin la expectativa de un relevo a corto plazo. Ello planteaba un asunto inédito: en un México donde no se había verificado un relevo presidencial forzado por incumplimiento de responsabilidades, resultaban impensables una remoción del mando y las consecuentes gestiones para elegir un gobierno provisional que convocara a una nueva elección.

En el ámbito interno, la sociedad carecía de instrumentos para exigir una objetiva rendición de cuentas sobre los hechos; no existían condiciones para sancionar con su remoción al presidente recién electo, aunque fueron insistentes los rumores y versiones sobre su inminente separación del cargo en el transcurso de los primeros meses de la crisis. Por otra parte, los inversionistas extranjeros no estaban dispuestos a una confrontación de mayores alcances ante un gobierno con el que proyectaban construir su esquema de negocios en los años siguientes.

El nuevo gobierno, impune, se dedicó a fabricar un escenario muy distinto a la realidad con base en la repetición sistemática de su versión de los hechos. La construcción de dicho escenario le permitió actuar como si la crisis se hubiera generado durante el gobierno anterior, como si la nueva administración hubiera llegado al rescate del país.

Para posibilitar esa estrategia, el gobierno convocó a todos los intereses afectados por el programa de reformas, así como a los grupos opuestos al proyecto modernizador emprendido por mi administración. Zedillo no explicó las faltas en que incurrió su gobierno a unas cuantas semanas de iniciado su ejercicio. Para sostenerse, el nuevo Presidente necesitaba elegir una figura que pagara sus errores: no fueron suficientes ni las primeras destituciones en su gabinete ni el intento de convertir en chivos expiatorios a los líderes de la guerrilla chiapaneca. Tuvo que volver al pasado y recrear el sacrificio ritual del Presidente anterior. La estrategia le otorgó al nuevo gobierno los márgenes de sobrevivencia perdidos a partir del "error de diciembre".

Con ese apoyo y con el auxilio de cuerpos corrompidos en la procuración de justicia. El nuevo gobierno emprendió la cruzada de desprestigio contra su antecesor, la cual también contó con la complacencia y el entusiasmo de miembros de los partidos de oposición. A las fuerzas de oposición se les permitió presentar

ese linchamiento como una muestra más de la descomposición del **PRI** y del sistema político.

### **Como se estructura un proyecto de inducción del ánimo social**

El propósito de la campaña de inducción del ánimo social fue proteger a Zedillo de la responsabilidad del desastre económico y construir entre los mexicanos la falsa percepción de que la trágica muerte de Colosio era producto de un complot de Estado, a la vez que devaluaban la imagen de Donaldo. Y en el momento del magnicidio yo era el jefe del Estado. Lo cierto es que la muerte de Colosio sirvió a los propósitos de quienes se opusieron a las reformas y abrió el camino para la postulación de Zedillo.

A este oscuro sector -que, como se ha visto, siempre se opuso a su candidatura- le resultó muy conveniente atribuir el homicidio a mi administración, pues de esta forma consiguió recrudecer el linchamiento público, iniciado con la estrategia de imputarle a mi gobierno las responsabilidades de la crisis financiera de 1995.

Lo que siguió del "error de diciembre" fue la renuncia del nuevo gobierno al proyecto social que se había puesto en marcha, su paso a las filas neoliberales y su coincidencia de intereses en el proyecto de liquidar la imagen reformista de mi gobierno y las propias reformas. Ésa pudo haber sido una decisión personal de Zedillo, por controvertible que fuera. Pero el éxito de la inducción del ánimo social no se basó en recursos personales. Para lograr todo esto, la administración de Zedillo tuvo que poner en práctica una estrategia de Estado que demandó la participación de miembros e instituciones de los distintos poderes, así como la movilización de decenas, centenares de empresarios y operadores de la comunicación social para promover la inducción del ánimo social. Conviene precisar la mecánica que emplearon para llevar a cabo esa estrategia.

Entre las investigaciones contemporáneas sobre los medios de comunicación y su capacidad para generar preocupación social o inducir el ánimo colectivo con fines de control social, el sociólogo Stanley Cohen introdujo un concepto muy certero: "pánico moral".<sup>1</sup> Cohen definió la creación del pánico moral como el mecanismo mediante el cual una condición (por ejemplo, la de un ex presidente a quien se le ha atribuido un poder incommensurable), un episodio (la crisis de 1995), una persona o un grupo de personas (yo y mis allegados), son presentados por la propaganda como una amenaza para los valores e intereses sociales. En este proceso, los medios se encargan de "sensibilizar moralmente" a la sociedad, al determinar tanto la noción pública de los problemas que ella afronta como las respuestas sociales ante tales problemas.<sup>2</sup>

Introducido en el medio académico mexicano por quien fuera en mi gabinete el responsable de comunicación en los últimos años de mi gobierno, el comunicólogo José Carreño Carlón, e invocado por él mismo para ilustrar el caso de la inducción del ánimo social en mi contra,<sup>3</sup> el concepto "pánico moral" alude a situaciones surgidas en un "suceso inicial significativo". En *México* ese acontecimiento fue la devaluación de diciembre de 1994. Después, con dicho suceso interpretado por los "definidores primarios" de la información, es decir, las fuentes oficiales que aportaban datos de manera formal o generaban filtraciones que terminaban por nutrir las preocupaciones, las disputas y los enconos de la sociedad, el efecto resulta intensificado por la influencia de los medios. Mediante la repetición de esta interpretación y sus consecuencias se produce una creciente atracción del interés público, la cual termina por crear una completa animadversión hacia los individuos, grupos o instituciones a los que se ha señalado como responsables.

Muy pronto, la dinámica generada por la repetición a través de los medios propicia una necesidad en la opinión pública de castigar a los supuestos culpables, lo que incluye el reclamo urgente de imponerles penas judiciales sin mayor trámite ni oportunidad de defensa. La atención pública suele llegar acompañada de la llamada "espiral del silencio", definida por Elizabeth Noel-Newman:<sup>4</sup> la recién generada opinión dominante -creada a través de la amenaza de carácter social y en México también económica, política e incluso judicial contra quien se atreva a disentir de esa línea- acalla cualquier discurso diferente al impuesto a través del fenómeno del pánico moral.

Así, se presionó, e incluso se amenazó, a quienes habían sido colaboradores, amigos o simpatizantes. Rápidamente lograron que toda opinión favorable o neutral fuera literalmente silenciada. Se fomentó así el fenómeno de la espiral del silencio.<sup>5</sup> En los hechos, acallaron toda versión opuesta a la opinión dominante que

se fabricaba en mi contra.

A partir de 1995, las circunstancias mexicanas ofrecieron el escenario ideal para inducir el pánico moral. El proceso empezó en enero y sobre todo a partir del mes de febrero, cuando la prensa mexicana y la norteamericana divulgaron una serie de filtraciones provenientes de las autoridades de nuestro país; estas filtraciones contenían toda clase de señalamientos críticos, reproches o francas acusaciones contra mi persona y contra mi gobierno.

Los estragos de la crisis económica provocados por el "error de diciembre" propiciaron una irritación pública manifiesta, cuando yo ya había entregado el poder a la nueva administración. Por tanto, y como antes se señaló, en un primer momento la sociedad y los medios de comunicación percibieron que la crisis había sido provocada por la incompetencia del nuevo gobierno, al que calificaron de incapaz y débil. Esta opinión produjo intranquilidad entre las nuevas autoridades, pues era evidente que reducía su campo de acción para tratar de resolver la crisis económica. Incluso, se ponía en duda su permanencia en el cargo.

A la percepción social sobre la incompetencia del nuevo gobierno se añadió el hecho de que no llegaba la ayuda solicitada al gobierno de los Estados Unidos. No obstante, para el Congreso de ese país era imposible aprobar el préstamo si antes no exculpaba al gobierno que lo solicitó del error monumental cometido un par de meses atrás. En todo caso, si se imputaba la responsabilidad a Zedillo, quienes proporcionaran el auxilio podrían pedir primero una sanción. Mas como a cambio de lo solicitado el gobierno mexicano aceptó comportamientos contrarios a los principios de nuestra política exterior, nuestros vecinos se mostraron dispuestos a obviar el "error de diciembre", atribuir a mi administración la crisis y aprovecharse de la debilidad que les ofrecía el nuevo gobierno. Algunos directivos del Banco Mundial y del FMI prefirieron culpar al pasado que recriminar a un gobierno al que iban a tener que apoyar para sacarlo de la crisis y con el que tenían que acordar los términos del rescate.

Ante la obvia debilidad del gobierno (quien desde el principio se había comprometido a profundizar las reformas emprendidas durante mi administración), la *nomenklatura* reinició su guerra contra los cambios que afectaban sus intereses. Las nuevas circunstancias resultaban propicias para su beligerancia. Las pretensiones de esos grupos encontraron aliados inmediatos entre algunos funcionarios del nuevo gobierno, dispuestos a asegurar un salvamento rápido ya cualquier costo del naufragio que ellos mismos habían provocado.

Así se conformó una mancuerna perfecta: por un lado, los grupos tradicionalistas encontraron una nueva oportunidad para tratar de recuperar las cuotas de poder real perdidas con las reformas; por el otro, el equipo gobernante recién integrado se apoyó en esos grupos para sacar adelante una serie de decisiones que buscaban enmendar las funestas consecuencias de sus primeros actos. Su primera determinación fue atribuirle a mi gobierno la crisis desatada por el "error de diciembre". Concertaron una estrategia para inducir el ánimo social contra el régimen anterior y contra los funcionarios a su alcance, construyeron una plataforma para corregir sus propias indecisiones y sus propios desaciertos, y atribuyeron el origen de los acontecimientos de diciembre a quienes no tuvieron ninguna relación con aquellas acciones fallidas.

Al coincidir en sus intereses, los neoliberales y los tradicionalistas siguieron dos estrategias principales: por un lado, utilizar los medios de comunicación afines a través de constantes filtraciones. De las filtraciones se pasó a los juicios paralelos "ante el tribunal de la opinión pública". De tal suerte, los medios anticiparon procedimientos y resoluciones judiciales; por su parte, las autoridades penales los apoyaron en la filtración de expedientes y con la difusión de opiniones, lo que violentó el orden constitucional y los derechos fundamentales.<sup>6</sup>

En un principio la sociedad ofreció resistencia a la estrategia montada para inducir en mi contra el ánimo público. A pesar de la intensidad de los ataques y de los excesos del ministerio público, la sociedad nunca dejó de advertir que atrás de esa actitud asomaba un proyecto de linchamiento; sospechaba que la conducta de las autoridades y sus voceros en el fondo sólo buscaba controlar la información sobre los daños económicos, sociales y políticos originados por la crisis.

La práctica de inducir el ánimo de la colectividad mediante la comunicación social y los procedimientos legales, sobre todo de carácter penal, permitió una regresión autoritaria. Así el gobierno

encontró un medio para reivindicar enconos fabricados con antelación por el poder mismo y sus alianzas corporativas con los medios. Esto explicó que en esa etapa el Poder Ejecutivo haya utilizado a miembros del Poder Judicial y eso fue señalado como uno de los más grandes obstáculos para el desarrollo del país.<sup>7</sup> En la segunda mitad de los noventa, la discrecionalidad de los aparatos de justicia se convirtió en una herramienta para la constante manifestación de la voluntad oficial: así resultó culpable aquel que se decidió que lo fuera y, en consecuencia, se declaró inocente a quien se quiso favorecer.

### ¿Cómo operó la ofensiva?

En mayo de 1995, mientras comíamos en su departamento de Nueva York, en el este de Manhattan, Henry Kissinger me dijo: "Lo que está sucediendo en México se asemeja a una tragedia clásica". Por las pasiones desatadas, por los enconos sociales creados y los sueños colectivos destrozados, los acontecimientos mexicanos de aquellos días en algo se asemejaban a una tragedia de la antigüedad. Sin embargo, los griegos entendían por tragedia "una catástrofe inevitable". Y en el desastre ocurrido en nuestro país a partir de 1995 mucho pudo haberse evitado; y mucho, mucho más fue tan minuciosamente construido que sería difícil hablar de algo "inevitable".

Los estragos de la crisis fueron utilizados para que de manera conjunta la *nomenklatura* y los neoliberales enderezaron la ofensiva en mi contra. Los grupos tradicionales, mediante su brazo armado en los aparatos policíacos y judiciales, lograron colocar como fiscal responsable de la investigación a uno de los hombres más hábiles para la fabricación de acusaciones, acompañado por un destacamento célebre por su ineptitud. Ese equipo se puso al servicio de influyentes operadores del gobierno de Zedillo a fin de utilizar averiguaciones ministeriales y expedientes judiciales con propósitos políticos mediante su filtración en los medios. La manipulación llegó a límites grotescos, al grado de que en algunos casos los propios informadores beneficiarios de esas filtraciones decidieron denunciar esa práctica. El fiscal y compañía también se valieron de la televisión y la radio, donde intereses dependientes del Estado y comentaristas afines al gobierno repetían en sus programas las filtraciones oficiales.<sup>8</sup>

Uno de los más altos ejecutivos de la cadena de televisión de mayor cobertura en el país me comentó que, cuando detuvieron a mi hermano en febrero de 1995, esa empresa intentó presentar con objetividad lo que acontecía en tomo al irregular proceso que se siguió contra Raúl. Sin embargo, a los pocos días ese ejecutivo recibió una llamada del presidente de la cadena, quien tras llamarle la atención le dijo: "Me llamaron desde Los Pinos para reclamarme la cobertura noticiosa sobre Raúl. Nosotros somos soldados del Presidente, así que de ahora en adelante la modifican".

También los medios del Estado se pusieron al servicio de esta ofensiva. La agencia oficial de noticias, *Notimex*, fue utilizada para integrar supuestos "cables", que en realidad eran editoriales que tiraban línea sobre la imputación de responsabilidades en mi contra. Esta agencia, a cargo de un oscuro burócrata, renegado del viejo Partido Comunista, día a día fabricó noticias basadas en filtraciones o declaraciones proporcionadas por funcionarios de la Procuraduría. En esas noticias se lanzaban nuevas sospechas, insinuaciones o cargos contra mí y contra mi familia. Al final del gobierno de Zedillo, en 1999, *Notimex* todavía se prestó a reproducir como noticia una serie de referencias sobre mis desplazamientos que el gobierno había obtenido al grabar conversaciones telefónicas de mi familia.<sup>9</sup>

En paralelo a las rutinas dominantes de algunos periodistas mexicanos tradicionales -consistentes en hacer suyas y presentar como investigaciones y opiniones propias las versiones interesadas que se les transmitían desde el poder-<sup>10</sup>, las rutinas de los periodistas norteamericanos -consistentes en no afirmar nada sin atribuirlo a alguna fuente, así sea ésta mencionada sin una clara identificación-, pusieron al descubierto el sentido de las inducciones informativas del gobierno aparecidas en las semanas que siguieron al desastre de diciembre. La primera filtración tendiente a fabricar el perfil de aquellos sobre quienes se deseaba hacer recaer la culpa de la crisis mexicana apareció en el *New York Times* el 25 de febrero de 1995. El nuevo gobierno y sus aliados eligieron la acusación más baja. Los puso al descubierto el corresponsal de ese periódico, quien escribió:

El gobierno anterior encubrió la investigación de la muerte de Colosio, de acuerdo a un funcionario gubernamental que exigió mantenerse en el anonimato. Además de obstruir, afirmó, se escondieron

evidencias.<sup>11</sup>

Pero poco después otra nota en el mismo medio agregaba, inusitadamente ya cargo de un vocero autorizado del régimen de Zedillo, que la nueva administración también admitía su responsabilidad en la crisis económica (un reconocimiento que esa administración nunca hizo explícito en México). Así, y conviene repetir la cita correspondiente, ante la prensa extranjera el gobierno de Zedillo declaró sin rubor:

Funcionarios superiores del propio gobierno del señor Zedillo han dicho en privado que el manejo de la devaluación fue, en palabras de uno de ellos, "el peor error que ha cometido el gobierno en años".<sup>12</sup>

El doble objetivo de aquella información era claro: por un lado, buscaba colocar un velo de sospecha sobre el régimen anterior. Se orientaba a sembrar la percepción de un gobierno merecedor de ser acusado de los hechos más extravagantes, incluso contrarios a su propio interés -como la muerte de Colosio- acaso sólo por una supuesta maldad intrínseca. Obviamente, el propósito inmediato era el de distraer a la opinión pública mundial con cortinas de humo para ocultar la responsabilidad del entonces nuevo gobierno en una crisis que ya alcanzaba magnitudes de crack internacional de mercados de valores y cambiarios. La segunda filtración, que contradecía las que se hacían en México sobre la supuesta responsabilidad de mi gobierno en la crisis, carecía de mayor relevancia en el extranjero, donde actores, observadores y expertos de finanzas internacionales hacían pública, con la mayor naturalidad, la responsabilidad central de la administración de Zedillo en la devaluación y sus consecuencias, como quedó documentado en el capítulo respectivo y como lo sabían los altos funcionarios mexicanos. Por eso lo admitían con naturalidad ante el corresponsal del *New York Times*. Acaso la filtración en este punto pretendiera generar en el extranjero la percepción de que los miembros del nuevo gobierno aparecieran como autoridades que de manera honesta confesaban su error ante la comunidad internacional -un error, por lo demás, inocultable para los actores y observadores de las finanzas mundiales.

Amplios sectores de la prensa mexicana también recibieron filtraciones de manera reiterada, primero para configurar una corriente de opinión encaminada a responsabilizar de los hechos a mi gobierno, y más tarde para alertar a la sociedad contra todo intento de ejercer mi defensa, hasta lograr mi inmovilización y mi total acallamiento. A la cruzada se sumó la utilización de algunos de los más poderosos medios de comunicación. Una revisión cuidadosa de las hemerotecas permite confirmar que a la labor de esos medios se añadió el silencio impuesto a toda información, a toda persona, grupo o institución que intentara poner en duda lo que sobre mi administración se afirmaba. No puede hablarse de una conspiración. Lo que se dio fue una coincidencia de intereses que devino conveniente para los argumentos de Zedillo y para los de la nomenklatura.

#### **Al desacreditar a mi gobierno, Zedillo debilitó la legitimidad de las reformas**

Sin embargo, invocar esos antecedentes como incubadores de la crisis suponía cuestionar el modelo, la estrategia y las políticas económicas que impulsaron el éxito electoral del partido al que pertenecían el presidente entrante y el saliente. Aún más: el nuevo presidente, por convicción y por necesidad, se manifestaba comprometido a consolidar ya continuar ese legado que al mismo tiempo cuestionaba en aras de cargarle al otro el costo de la crisis.

Al proceder así, el nuevo gobierno al parecer no consideró que esa campaña de desprestigio podría dar en otro blanco: el programa de reformas. Este efecto terminaría por revertirse de manera inevitable contra el mismo gobierno, puesto que estaba obligado a continuar ese programa durante su gestión. Muy pronto el gobierno de Zedillo comprobó que de la mano del descrédito promovido contra la administración anterior se acarrearía el demérito de sus propias iniciativas. Además, la campaña creaba las condiciones propicias para que los tradicionalistas pudieran detener el avance de los cambios impulsados. No se percató Zedillo de que el linchamiento que alentaba en aquel primer momento sería utilizado en su contra, al impedirle desarrollar el proceso de modernización económica y concluir el ciclo básico de privatización de actividades productivas.

Cuando a principio de 1995 el nuevo gobierno decidió pasarle la cuenta de la devaluación al pasado, lo que pretendió fue evitar la reprobación social. Ciertamente, esa crítica hubiera resultado devastadora, pues esa administración había fallado, desde su inicio, precisamente en el campo en el que se había presentado como la

mejor opción durante la campaña electoral: el manejo de la economía. Si los electores hubieran llegado a esta conclusión, Zedillo no hubiera tenido el espacio político necesario para ganarse la confianza social indispensable en la tarea de conducir al país.

Esta actitud del gobierno resultó muy conveniente para los tradicionalistas pero no pasó desapercibida para los observadores:

El linchamiento del gobierno anterior le dio aire y tiempo al nuevo gobierno, que emprendió en condiciones de baja credibilidad el impopular ajuste económico y la difícil negociación política de 1995, sobre un horizonte de castigo social que pareció por momentos intolerable.<sup>13</sup>

Empezó así a explotarse, como frase que lo justificaba todo, la "razón de Estado": cada error, cada acto ilegal, cada iniciativa en contra del interés popular se avalaba con ese recurso. En la realidad, esa política se limitaba a salvar del juicio público a los responsables de un error en la gestión de la economía. A la postre, esa actitud precipitó el desprestigio y debilitamiento de una de las instituciones fundamentales del Estado: la procuración de justicia.

Sin duda, los gobernantes y los grupos tradicionalistas lograron su propósito de concentrar en mi persona la irritación social provocada por la crisis de 1995. Pero su acción tuvo un efecto adicional, que tal vez no calcularon. El veneno inoculado por medio de las filtraciones contaminó a la opinión pública, aunque algunos sectores se sumaron con entusiasmo.<sup>14</sup> La desconfianza y el temor, acrecentados por una situación de inseguridad pública sin precedente en la historia moderna del país, desplazaron el ánimo y la esperanza de los años anteriores. El desánimo y la desconfianza se convirtieron muy pronto en críticas contra el neoliberalismo. En 1996, una dirigente política señaló:

En los últimos meses hemos vivido una circunstancia cotidiana en donde las personalidades públicas se han desprestigiado de manera generalizada.<sup>15</sup>

De esta forma, la campaña en mi contra acabó por dañar todo impulso político a favor del cambio. Al nuevo gobierno, por ejemplo, le resultó mucho más difícil llevar adelante el proceso de privatización. Un destacado comentarista político señaló respecto a la estrategia de hacer filtraciones y lanzar acusaciones sin pruebas:

La sospecha cubre a todos: a las guerras de la televisión, a las privatizaciones, a las instituciones de la sociedad civil y del Estado.<sup>16</sup>

### **La restauración de la nomenclatura**

Fue una miopía invocar la "razón de Estado" para tratar de ocultar el "error de diciembre". Cuando a finales de 1994 Zedillo removió a Serra de la Secretaría de Hacienda, se vio obligado a reconocer que la falta había sido del Estado y no del mercado. Al endosarle al pasado inmediato un yerro que ya había empezado a reconocer como propio, Zedillo coincidió con los tradicionalistas y su proyecto para detener las reformas alcanzadas. Así esos grupos aprovecharon a plenitud la oportunidad que les ofreció la actitud del nuevo grupo en el poder. El gobierno de Zedillo incurrió en una lamentable equivocación al navegar entre el temor a asumir las responsabilidades propias y la incapacidad para prevenir los efectos de sus decisiones. A esto se sumó un elemento que resultó dañino para el desarrollo del país: los intereses afectados por el programa de reformas retornaron a los ámbitos de decisión política.

En efecto, a partir del "error de diciembre" y durante enero y febrero de 1995, se dieron las condiciones para que esos grupos pusieran en marcha una formidable estrategia de "revanchismo político" con la clara finalidad de desprestigiar y, en caso de no ser posible revertir las reformas efectuadas, cuando menos neutralizarlas. Al principio, el gobierno pareció el aliado involuntario de esos intereses. Más tarde se convirtió en su instigador, como se verá más adelante.

Desde algunas áreas del poder las filtraciones y viejos estilos de "hacer política" se pusieron al servicio de, esa empresa. Al principio, los recursos empleados en la tarea de adjudicarme la crisis y, al mismo tiempo,

dejarme en la indefensión resultaron fructíferos. Pero a fin de cuentas el clima generado con esos mensajes se volvió contra la autoridad que los promovía. El linchamiento ya no sirvió sólo a su propósito original, fortalecer la imagen de la nueva administración, sino que terminó por debilitar al propio gobierno al obligarlo a ceder en sus propuestas originales. Sus propios funcionarios fueron objeto de persecuciones y la sociedad aceptó la visión que se les ofreció desde el poder sobre un régimen corrompido, y lo votaron en las urnas en 2000.

La escena política mexicana se pareció en esos momentos a un pasaje de El Quijote: la del encuentro en la posada, “cuando al ventero se le apagó el candil, y como quedaron a oscuras, dábanse tan sin compasión todos a bulto, que adquiera que ponían la mano no dejaban cosa sana”.

Se promovió la nostalgia por la época de las decisiones discrecionales y el clientelismo, es decir, del estatismo populista. La *nomenklatura* alentó la añoranza por las décadas en que sus cuadros actuaban "con gran eficacia y control". Entonces volvió a adquirir cierta notoriedad el ex presidente que mejor encarnaba sus aspiraciones. El 20 de septiembre de 1995, Luis Echeverría se encontraba en Guanajuato. Ahí ofreció una inopinada conferencia de prensa. En ella, el ex presidente exigió mi presencia en el país:

Para que aclare la crisis económica y el asesinato de Luis Donaldo Colosio.<sup>17</sup>

Según Echeverría, hacia el final de mi gestión yo había asumido "un propósito reeleccionista". Otro de los corresponsables de la masacre de 1968 señaló: "Salinas puso en riesgo el futuro del país mediante la obtención de cuantiosos préstamos....se le acusa de no haber devaluado oportunamente nuestra moneda".<sup>18</sup>

Con habilidad, los tradicionalistas exigían mi regreso al país mientras utilizaban a mi hermano como rehén para mantenerme a distancia.

Al poco tiempo, respondí. Declaré en forma pública que nada de lo sucedido en 1994 había sido ajeno a la lucha por el poder. Por eso no podía considerarse casual la ofensiva política del ex presidente Echeverría, cuyo modelo populista de economía cerrada, sin competencia política y de fuerte antagonismo de clases, se oponía al proyecto impulsado por el liberalismo social. Señalé también que entre mis principales oponentes de los últimos años se encontraban muchos de sus colaboradores y simpatizantes. Echeverría había manifestado públicamente su rechazo al liberalismo social y se había declarado enemigo de lo que él llamó su posible "transexenalización", es decir, de la candidatura de Luis Donaldo Colosio. Asimismo, el ex presidente le había apostado a un relevo distinto al de Ernesto Zedillo.<sup>19</sup>

En una columna del periódico *Reforma*, un columnista rescató un texto en el que Echeverría afirmaba:

“Realmente nuestro partido (el PRI) fue víctima de una persecución desde el interior de las altas esferas oficiales, en donde se pensó que debía ser sustituido por otro organismo, por otro partido supuestamente solidarista (sic), cuyos fines obedecían a intereses familiares y nepóticos. Afortunadamente a esta maniobra fue frustrada por las mismas fuerzas al interior de nuestro partido y ahora es reencauzado hacia sus metas históricas....”

Tras citar estas palabras, el columnista se preguntaba:

Sin pronunciar su nombre, es evidente que la alusión "solidarista" de Echeverría es para Carlos Salinas. ¿Eran Colosio -el hijo político de Salinas- y Ruiz Massieu -el cuñado del entonces Presidente- los "intereses familiares y nepóticos"? ¿Por qué Echeverría dice que "afortunadamente esa maniobra fue frustrada"? ¿Fueron los asesinatos una pieza estratégica para consumir esa "frustración"? ¿Cuáles son esas "fuerzas al interior de nuestro partido" que consumaron la frustración del proyecto salinista.<sup>20</sup>

Los neoliberales se plantearon metas inmediatas: alejar de sí la responsabilidad que la crisis de 1995 y de la muerte de Colosio así como neutralizar su legado. Su urgencia los llevó a coincidir con los proyectos de restauración populista de la *nomenklatura*. De paso, no les importó atropellar la respetabilidad y la eficacia de muchas instituciones mexicanas construidas a lo largo de varias décadas. Ése fue otro de los saldos trágicos

de su proceder. Los nuevos gobernantes aceptaron el mote que se les impuso, "tecnócratas" y "neoliberales" y perdieron la ubicación ideológica en que los había colocado el liberalismo social: el centro progresista.

**El contexto anterior a la inducción del ánimo social. Diciembre de 1994 y enero de 1995: mi candidatura a la Organización Mundial de Comercio**

El primero de diciembre de 1994 entregué la presidencia de la República. Unos meses antes dos colaboradores me insistieron en que ofreciera mi candidatura a la presidencia de la Organización Mundial del Comercio (OMC), una institución que estaba por establecerse a partir de la conclusión exitosa de la Ronda Uruguay. El Tratado de Libre Comercio estaba ya en operación y la OMC se presentaba como una oportunidad importante para continuar promoviendo el acceso libre de los productos del Sur hacia los mercados desarrollados del Norte. Mi candidatura tuvo un carácter continental, pues todos los países de América Latina y el Caribe hispano la apoyaron. También se unieron a ella los gobiernos de los Estados Unidos y Canadá. La postulación tuvo una consecuencia relevante, ya que por primera vez el representante de los Estados Unidos y el de Cuba actuaron a favor de una misma causa.

El 4 de diciembre de 1994 inicié una gira internacional para impulsar la postulación. Fue el comienzo de la campaña formal para la presidencia de la OMC. Mientras tuve el honor de ejercer la presidencia de la República, consideré inconveniente promover esa legítima aspiración, a pesar de que a todas luces podía resultar benéfica para el desarrollo de las reformas promovidas durante mi régimen, así como para dar voz a las naciones del Sur ante la nueva situación geopolítica derivada del fin de la Guerra Fría. No obstante, dados los acontecimientos de 1994, preferí concentrar la atención en llevar a buen término ese año tan difícil. Así, puse para diciembre el viaje para difundir el proyecto entre los representantes de los distintos países relacionados con la estructura y los propósitos del organismo internacional. A lo largo de 1994 los acontecimientos en el país demandaron tal atención de la presidencia que la candidatura a la OMC ocupó un plano menor en mis consideraciones personales. Esto afectó la posibilidad de llevar a cabo los trabajos internacionales necesarios para fortalecer una posición estratégica firme.

Quienes aspiran en sus respectivos países a participar en una contienda tan importante como aquella por presidir la OMC, pueden tomar en cuenta que el ejercicio legítimo, constitucional y democrático del poder otorga condiciones favorables para desarrollar una campaña de ese tipo sin afectar los intereses nacionales. Más que un proyecto personal, fue una iniciativa para dar voz al ideario de libertad económica, política y social que promovimos en México.

El prestigio de México, durante mi gobierno, era muy alto en la comunidad internacional. Esto se reflejó en los sucesivos apoyos recibidos de las diferentes regiones políticas que tenían interés en la OMC. Durante los primeros días de su gestión, Zedillo ofreció cooperar de manera activa para conseguir la presidencia de la OMC para México a través de mi candidatura. Ese gesto parecía indicar una adecuada comprensión de los beneficios que las acciones en el seno de la OMC podrían aportar al país y al desarrollo de un programa de gobierno articulado con la nueva realidad internacional. José Angel Gurría, en su carácter de secretario de Relaciones Exteriores, intentó promover, en la medida de sus obligaciones oficiales, el apoyo de la Cancillería en los países en los que México tenía representación diplomática. Evidentemente, apreció los empeños del secretario Gurría.

Llegué a los Estados Unidos ese 4 de diciembre de 1994. El día 7 asistí a un acto en Washington D.C., donde se me otorgó un reconocimiento. Mi discurso fue transmitido por televisión. Me reuní con autoridades norteamericanas y hablé por teléfono con el vicepresidente Al Gore para ultimar los detalles del apoyo de su gobierno a mi candidatura. También estuve en las oficinas de la empresa estadounidense Dow Jones, pues había recibido una invitación a formar parte de su junta directiva. Acepté esa invitación dado el prestigio de la empresa y su importante participación en las actividades relacionadas con los medios de comunicación, en particular con aquellos especializados en el campo de las finanzas y el libre comercio.

Respecto de la candidatura a la presidencia de la OMC, los miembros del gobierno estadounidense involucrados con esa institución comentaron que habían girado instrucciones a sus embajadas y representantes para que apoyaran la gira internacional que comenzaría a la brevedad. Asimismo hicieron recomendaciones para concertar entrevistas directas e inmediatas con funcionarios gubernamentales de los distintos países que

tenían intereses en el organismo internacional del comercio. Estas conversaciones se llevarían a cabo en países de África, el Medio Oriente y otras regiones de Asia. Era necesario contrarrestar la fuerza política de los países europeos, ya que habían postulado a un candidato de un país miembro de la Unión Europea.

Se decidió fortalecer el diálogo personal con líderes destacados de esas regiones. Durante diciembre viajé en forma ininterrumpida por el continente africano y asiático. Tuve diálogos con el vicepresidente de Sudáfrica Thabo Mbeki (poco después presidente de la República); en Marruecos me entrevisté con el Rey Hussein. Los países del sudeste asiático también habían presentado un candidato, impulsado desde Corea del Sur. Por eso me dirigí a la India, donde dialogué con el primer ministro P. V. Narasimha Rao y con miembros de su gobierno. El primero de enero asistí a Brasil como invitado a la toma de posesión del presidente Fernando Henrique Cardoso con quien confirmé el apoyo de esa gran nación. Después me encontré en El Cairo con el presidente Hosny Mubarak, antes de seguir a Israel donde tenía el firme apoyo de su líder Yitzak Rabin, con quien me entrevisté en Tel Aviv. También me encontré en Jerusalén con Shimón Peres.

En varios países árabes conversé con sus dirigentes. En Londres estuve con miembros del Foreign Office, quienes me sugirieron retirar mi candidatura y esperar a la siguiente, para que el candidato europeo iniciara los trabajos de la OMC. La gira concluyó en Suiza, en la sede del GATI. En Ginebra me presenté ante distintos embajadores de los países miembros; respondí a sus preguntas y les aseguré que promovía una iniciativa sustentada en un proyecto definido, cuyo propósito era entablar relaciones comerciales mediante reglas claras y con reconocimiento de las desigualdades Norte-Sur. La propuesta tuvo muy buena acogida.

Sin embargo, la crisis mexicana acabó con cualquier posibilidad de alcanzar la presidencia de la OMC. El esfuerzo del gobierno de Zedillo en mi favor sólo duró unas semanas. A partir del "error de diciembre" y de la nueva actitud adoptada por su administración, se lanzó al mundo un generalizado cuestionamiento a lo hecho durante mi gobierno, incluidas la promoción del libre comercio y, por supuesto, la gestión económica. En enero de 1995 la crisis mexicana de la que se me pretendió responsabilizar ya se había convertido en una amenaza para el resto de las economías del mundo. Con todo esto, las perspectivas de alcanzar la presidencia de la OMC se vinieron abajo.

Para febrero de 1995 era evidente el equilibrio entre los tres candidatos, pues los votos estaban divididos entre Europa, América y Asia. La crisis mexicana impidió que mi candidatura destragara el empate. A fines de ese mes, ante la embestida del gobierno mexicano, decliné mi postulación y se desvaneció el trabajo realizado durante meses. Con esta decisión abrí el camino para la elección de Renato Ruggiero, el distinguido diplomático italiano propuesto por la Unión Europea. Fue una designación adecuada y su labor permitió el avance de esa importante institución.

#### **La parte del guión que se cumplió con dolo: 28 de febrero de 1995**

A finales de febrero de 1995 me encontraba en los Estados Unidos, donde analizaba la situación, ya muy complicada, de la candidatura a la OMC. Por esos días me comuniqué a México con Luis Téllez, cercano colaborador mío que había participado en la iniciativa de reforma al artículo 27 Constitucional como secretario técnico del gabinete agropecuario, ya quien designé más tarde subsecretario de Agricultura. Le guardaba un gran aprecio y respeto. Téllez había pasado al nuevo gobierno como coordinador de los gabinetes especializados y se había convertido en uno de los hombres de confianza del presidente Zedillo

Le hice ver que la lógica de las filtraciones utilizada en los periódicos norteamericanos presentaba una falla de fondo muy grave: la información sobre las investigaciones en torno al magnicidio de Colosio no era cierta y dejaba ver con claridad el propósito de inducir el ánimo social. También le reclamé que dentro de México se intentara adjudicar la paternidad de la crisis a mi gobierno, mientras que en el extranjero la nueva administración reconocía sus errores. Le señalé la necesidad de hablarle a los mexicanos con la verdad. Le sugerí la rectificación del manejo informativo tanto en los medios extranjeros como nacionales. Le hice notar el conjunto de efectos negativos que la información distorsionada estaba incubando no sólo contra mi persona y mi candidatura sino contra el gobierno mexicano y el país. Al concluir le señalé que me proponía hacer las precisiones conducentes.

El tema era muy importante y sus alcances previsible. Le pedí que analizara la posibilidad de que nos reuniéramos a conversar. Fue autorizado por su nuevo jefe y convinimos que la reunión fuera el martes 28 de

febrero para desayunar en mi domicilio particular, al sur de la Ciudad de México. El domingo 26 de febrero hablé de nuevo con él. Me dijo que no podría asistir al desayuno, pero que en su lugar acudiría Esteban Moctezuma, el secretario de Gobernación. Me pareció un gesto cortés, dado el rango del funcionario. Accedí. El lunes 27 arribé por la noche al aeropuerto de la ciudad de Toluca, en el Estado de México. Camino a casa recibí una llamada de mi hermano Raúl. Me pidió que lo visitara y conversáramos unos momentos. Estaba de muy buen humor, pues a pesar de que durante las semanas previas algunas filtraciones en su contra insinuaban su participación en el asesinato de José Francisco Ruiz Massieu, había decidido, con el consejo de sus abogados, acudir de manera voluntaria a testificar por segunda ocasión ante las autoridades del ministerio público. No cupo en su ánimo ni en el de sus asesores la más mínima sospecha de que el gobierno de Zedillo le había tendido una trampa.

Según sus comentarios, al día siguiente presentarla su testimonio final y quedarla aclarada cualquier suspicacia. Raúl sólo agregó que ese mismo día por la tarde su personal de seguridad descubrió afuera de su casa a un individuo armado que al final se identificó como agente de la Procuraduría. Le tomaron una foto y lo dejaron ir. Raúl me entregó la fotografía. Nos dijimos adiós sin saber que él ya formaba parte de la trama que el gobierno planeaba fabricar.

Me dirigí a mi domicilio en Coyoacán, donde ya me esperaba José Córdoba. Le comuniqué mi punto de vista sobre el significado de las filtraciones. Asimismo, le comenté que de no haber una rectificación, tendría que pedirla públicamente. No me dijo más. Nos despedimos.

Esteban Moctezuma, amable y cordial como siempre, llegó puntual por la mañana del día 28. Moctezuma se había desempeñado durante mi gobierno como subsecretario de Educación y oficial mayor de Programación y Presupuesto, siempre como colaborador muy cercano del doctor Zedillo. Después de la campaña electoral de 1994 y antes de la toma de posesión, Zedillo le dio la encomienda de tomar parte en las reuniones organizadas por mi gobierno sobre los problemas en el estado de Chiapas.

Ese mismo día, antes de recibirlo, leí con inquietud los titulares de los principales diarios del país. Destacaban la declaración de un dirigente del PRI quien, desde la tribuna de la Comisión Permanente del Congreso, solicitaba a la Procuraduría que citara a declarar sobre el caso Colosio. El legislador utilizaba un tono abiertamente orientado a provocar un linchamiento político y no, como lo expresó él mismo, a pedir "el esclarecimiento de la verdad".

Comenté con el secretario de Gobernación el clima de filtraciones e imputaciones en los periódicos. Le transmití mi inconformidad ante los señalamientos vertidos en la prensa extranjera sobre la investigación del caso Colosio. Llamé su atención sobre la falta de coherencia en la explicación del llamado "error de diciembre". Le dije que de no mediar una aclaración pronta, la gravedad de las acusaciones me obligaría a pedir públicamente una precisión.

Lo hice partícipe de mi sorpresa y mi inquietud por la presencia del agente de la Procuraduría frente a la casa de mi hermano. Le enseñé la fotografía. Me dijo que no tenía conocimiento del hecho pero que indagaría los motivos. Su actitud me pareció de genuina consternación. Le creí. El encuentro terminó en forma amable. Yo quedé en el entendido de que se haría una aclaración pública sobre las filtraciones y de que esas actitudes gubernamentales se modificarían.

Un par de horas después recibí una llamada urgente de José Córdoba. Me pidió que lo recibiera. Pensé que deseaba compartir alguna reflexión sobre los comentarios de la noche anterior. Lo recibí en el acto. Turbado, Córdoba me dijo sin rodeos: "Se trata de tu hermano Raúl". Le pedí que fuera claro. Me explicó que la Procuraduría consideraba contar con elementos suficientes para privarlo de su libertad como presunto responsable del asesinato de José Francisco Ruiz Massieu. Me indigné. Con firmeza argumenté sobre la sinrazón de un fallo tan grave. Ante la reacción, Córdoba me adelantó que le había solicitado al Presidente conversar conmigo antes de que se actuara contra Raúl. En ese momento, por su conducto, conocí el mensaje presidencial: como una atención, yo conocería la orden de aprehensión antes de que se ejecutara. Al parecer, Zedillo y su gobierno deseaban que yo compartiera la idea de que la materia judicial estaba bien fundada.

Sin más, Córdoba me expuso el compromiso formal de que me serian entregados, en el transcurso de las horas siguientes, el documento con la determinación del ejercicio de la acción penal y la orden de aprehensión. Para acentuar la palabra empeñada, me dijo que esa orden no se llevarla a cabo sin que yo lo supiera previamente. Tenso, sin descartar la posibilidad de una maniobra engañosa, me despedí de Córdoba.

Los acontecimientos se acumulaban: filtraciones a los medios extranjeros; atribuciones falsas y tendenciosas sobre las investigaciones del homicidio de Luis Donaldo Colosio; alusiones a mi responsabilidad en el "error de diciembre"; pronunciamientos desde la tribuna parlamentaria; entrevistas con funcionarios que concluían con ambigüedad; una manipulada orden de aprehensión dictada por un juez federal en contra de mi hermano Raúl. ..Todo esto aunado a las primeras informaciones en algunos medios nacionales que cumplían a cabalidad el cometido táctico. Había que tomar medidas preventivas de inmediato.

El derecho mexicano le otorgaba al ex presidente de la República un carácter institucional para delimitar sus actividades políticas: tradicionalmente se guardaba una actitud de respeto y atención a quienes habían desempeñado el cargo; en ocasiones, el sistema político mexicano había optado por invitarlos a formar parte del ejercicio de la administración pública; otras veces los atrajo como voces autorizadas para opinar sobre temas de relevancia nacional o internacional.

A partir de 1995, la serie de ataques lanzados directa o indirectamente contra mi gobierno, mi familia y mi persona configuraron una circunstancia inédita en la vida del país en la segunda mitad del siglo XX. Es cierto que algunos ex presidentes padecieron críticas por diversas decisiones adoptadas durante sus administraciones, pero también es verdad que esas críticas siempre se apagaron. En mi caso lo que sucedió era notoriamente distinto. En esos momentos percibí los verdaderos alcances de la reforma del Estado Mexicano emprendida por mi gobierno: los cambios logrados habían contribuido a provocar esta terrible reacción.

Antes de que los medios quedaran totalmente comprometidos con la campaña en mi contra decidí comparecer ante un noticiario televisivo. Fue una medida preventiva. Me comuniqué con el comentarista Abraham Zabudovsky y le pedí que difundiera mi exigencia de aclarar que yo no había encubierto ninguna investigación judicial y que las autoridades tenían que asumir sus responsabilidades en el "error de diciembre" frente a los mexicanos, como ya lo habían hecho ante el periódico extranjero.

En esas horas llamó mi jefe de ayudantes para informar que la casa de mi hermana se encontraba rodeada de personas armadas. Mi asombro aumentaba. Le pedí que se trasladara de inmediato para averiguar lo que sucedía. Poco después volvió a llamar: me comunicó que la gente armada era personal de la Procuraduría. Mediante un engaño habían capturado a mi hermano y en ese momento lo trasladaban a la prisión de alta seguridad de Almoloya de Juárez, en el Estado de México.

La captura de Raúl me causó una gran consternación. Ante las seguridades que se me habían ofrecido desde la presidencia de la República (que se me daría a conocer el fundamento de una acusación tan grave antes de ejecutarla), los hechos me parecieron tan inconcebibles como reprobables. El Presidente había faltado a su palabra.<sup>21</sup> Entonces supe que la invitación a declarar esa mañana como testigo y no como indiciado que se le formuló a Raúl era sólo una trampa: en realidad, el expediente estaba en manos de un juez que días antes había despachado la orden de captura. Todo esto conformaba un intento desproporcionado de intimidarme con el propósito de que yo no insistiera en mi derecho a esclarecer la verdadera autoría del "error de diciembre".

Mi hermana Adriana y otros familiares llegaron a verme. Venían atribulados. No obstante el ímpetu de la autoridad para ejecutar la orden judicial, desde un principio consideramos la inocencia indiscutible de mi hermano en relación con el asesinato de José Francisco Ruiz Massieu. Era una acusación temeraria, pero desde entonces anticipamos las implicaciones de carácter político que marcarían las vicisitudes jurídicas y judiciales que enfrentaríamos a partir de ese momento. Conocí de primera mano los antecedentes inmediatos de la captura y la forma como actuó el grupo policíaco encargado de ejecutarla<sup>22</sup> Horas más tarde la televisión difundió en cadena nacional las imágenes de la aprehensión. La PGR las filtró a los medios.

A los hechos policíacos y judiciales siguieron los acontecimientos de carácter político: Luis Téllez llegó hacia las seis de la tarde; traía el documento que había prometido entregarme antes de la detención. Lo

recibí con frialdad. Le subrayé a Téllez que el gobierno había faltado a su palabra. Lo interpele: ¿qué pretendía la nueva administración con esos procedimientos tan ajenos al buen hacer del derecho y de la política mexicana?

Esa noche, la defensa de Raúl fue encomendada a un prestigioso bufete de abogados. Después de una lectura ponderada de la orden de aprehensión, los defensores emitieron una primera opinión jurídica: el expediente no contaba con los elementos exigidos por la Constitución ni por las leyes orgánicas y ordinarias ni por las disposiciones jurídicas referentes a los elementos del tipo penal ya la probable responsabilidad.<sup>23</sup> Subrayaron que para determinar el ejercicio de la acción penal los acusadores le habían dado crédito a testimonios de oídas ya la declaración de un criminal condenado por los tribunales federales de primera y segunda instancia. En una décima cuarta declaración este siniestro personaje había cambiado su versión de los hechos, ya que en las trece declaraciones previas no había mencionado a mi hermano. ¿Por qué cambió su dicho? Poco después lo sabríamos.

En realidad, apuntaban hacia mí. De hecho, las filtraciones acerca del "entorpecimiento" de las investigaciones por la muerte de Colosio arreciaron. También por la crisis económica. En términos políticos, la suma de los hechos me exigía una demostración pública radical. Inmerso en esta guerra con el poder del Estado, tenía la obligación de mostrar a los mexicanos que estaba dispuesto a ratificar la solidez de mis principios y mi fe en México y en sus instituciones. El ayuno es una tradición de los luchadores civiles. Era una acción que había servido para enfrentar, con dignidad, los abusos del Estado. Por eso en aquel momento en que la injusticia y la arbitrariedad actuaba en mi contra, opté por el ayuno.

### **Marzo primero de 1995: el ayuno**

"Tu amigo Salinas ya perdió la cabeza", le dijo un periodista colombiano a Gabriel García Márquez cuando en las primeras horas de marzo de 1995 anuncié que realizaría un ayuno. "Bueno, pues como él tiene raíces de lucha, sabe que ayunar es una forma de combate", le contestó el escritor. Tres días después la PGR emitió un comunicado oficial donde se aclaraba que yo no había encubierto la investigación sobre la muerte de Donaldo Colosio. Poco después el periodista le comentó al Premio Nobel: "¡Tenías razón! Sólo con el ayuno los detuvo".

Ante las primeras señales de acoso respondí con el ayuno. Expresé con claridad y de manera pública que como ex presidente no entorpecería el proceso legal que se iniciaba contra mi hermano. Pero que no estaba dispuesto a que el siguiente paso fuera la imputación en mi contra por el magnicidio de Colosio ni por el "error de diciembre". Era marzo. Habían transcurrido más de dos meses de ese error y aún no se anunciaba el plan económico. EL peso seguía perdiendo valor frente al dólar; las tasas de interés llegaban a los niveles más altos de la década y la bolsa de valores continuaba su caída. Como es lógico, la irritación social aumentaba. El ayuno resultó eficaz: el Procurador General de la República declaró abiertamente que no existía ningún hecho que permitiera afirmar que mi gobierno hubiera conducido de manera indebida la investigación del homicidio de Colosio. Entonces levanté el ayuno.

Sin embargo los grupos incrustados en los aparatos de procuración de justicia concluyeron, junto con algunos altos funcionarios del Ejecutivo, que las piezas sueltas que la manipulación gubernamental manejaba en mi contra encajarían para inculparme, gracias a un diseño propagandístico adecuado. Su propósito era convencer a la población de que los homicidios políticos de 1994 y la terrible crisis de 1995 eran culpa de mi gobierno. De acuerdo con información que luego pude obtener siguieron tres pasos iniciales:

- & Primero: deslindar al nuevo Presidente de toda responsabilidad por la catástrofe económica y social provocada por sus errores y omisiones, transfiriéndole las culpas al gobierno anterior.
- & Segundo: hacer caer sobre la administración anterior la sospecha y, llegado el caso, la acusación de haber participado en el homicidio de Donaldo Colosio. Construir esa sospecha y dirigirla contra mí, uno de los principales perjudicados por el homicidio, fue una verdadera hazaña de la manipulación política e informativa. El acto resultó tan reprochable como el intento posterior, de los enemigos del nuevo gobierno, de involucrar a Zedillo en el crimen, al señalarlo como su principal beneficiario visible.

& Tercero: acusar a mi hermano Raúl de la autoría intelectual del homicidio de José Francisco Ruiz Massieu, con el propósito de ofrecer una prueba de "las inclinaciones criminales" de familiares y allegados. Al tomar a mi hermano como rehén se buscaba, además, someterme al más completo estado de indefensión.

Tras seis años de campaña incesante, el gobierno de Zedillo logró imponer la idea de que la crisis económica y social era responsabilidad de mi gobierno. El ayuno impidió ir más lejos en su intento de comprometerme por la vía judicial en el asesinato de Colosio.

Por eso la decisión de actuar mediante el ayuno. El miércoles primero de marzo hablé con mis hijos. Les describí la naturaleza y circunstancias del conflicto político; les hice ver que algunos funcionarios estaban recurriendo a los métodos más sucios para salvar a su gobierno a costa de aniquilarme moral y políticamente. Les comenté que yo tomaría cualquier camino que me exigiera la vida institucional de México y que en ningún momento me haría cómplice de acciones que lastimaran los derechos de cada mexicano. No estaba dispuesto a consentir ninguna imputación que me vinculara con faltas que nunca cometí: no me dejaría involucrar, por ninguna razón, en el homicidio de Donald Colosio. No daría ni un paso atrás.

Respecto de la decisión del ayuno en aquel marzo de 1995, una vez que demandé a través de la televisión nacional que se aclarara que yo no había encubierto la investigación de Colosio y que el gobierno reconociera ante los mexicanos sus responsabilidades en el "error de diciembre", comenté con dos ex colaboradores míos la necesidad de encontrar nuevas formas de detener la ofensiva en marcha, colmada de atropellos legales, manipulaciones informativas y presiones políticas. Finalmente, les hice ver que la única manera de frenarla parecía recurrir a un método de resistencia, a la vez pacífico y contundente, propio de aquellos a quienes se les van cerrando una a una todas las posibilidades de defensa e incluso de expresión. Me comentaron que, ante la gravedad de las circunstancias, coincidían en que no había otro camino.

Sin el apoyo popular, el ayuno pudo haber resultado inútil. Unas horas antes de la detención de mi hermano, el martes 28 de febrero, recibí en mi biblioteca a varios dirigentes de los comités de Solidaridad. Entre los dirigentes estaba Rosa Coronado Flores, una mujer admirable de San Bernabé, colonia popular ubicada al oeste de Monterrey, Nuevo León. Como Presidente de la República visité esa colonia varias veces para verificar los trabajos del pueblo organizado en Solidaridad. Ese día de fines de febrero nos despedimos sin saber que a las pocas horas volveríamos a vernos, esta vez en su colonia y en condiciones de lucha.

La noche del jueves 2 de marzo, tras anunciar por televisión que llevarla a cabo un ayuno hasta que cesaran los infundios, me trasladé a Monterrey. Durante el vuelo inicié el ayuno. En las primeras horas del día 3 llegué a San Bernabé. No me fue difícil encontrar la morada de Rosa, quien al verme llegar se sorprendió y se extrañó. Le hice saber el propósito de mi visita. Ella y los suyos decidieron apoyarme. No tuvieron dudas ni temores. Fue memorable la solidaridad de aquella gente de San Bernabé.

De inmediato se corrió la voz entre los comités de Solidaridad del lugar y también entre otras organizaciones independientes de lucha. Muchos compañeros y compañeras acudieron para brindar su apoyo y formaron un cordón humano alrededor de la casa de Rosa. Dispusieron una modesta habitación para que permaneciera en ella durante el ayuno y como muestra de apoyo acordaron que ello y ellas también se pondrían en ayuno para compartir la protesta. Comunidades como la de San Bernabé habían obtenido mejores niveles de vida con su trabajo organizado a través del programa de Solidaridad. Era entendible que demostraran aprecio por la política pública de mi gobierno.

La inducción del ánimo social que el gobierno alentó en mi contra en las semanas anteriores se había extendido por igual contra el programa de Solidaridad y sus resultados. De esta suerte, los ataques alcanzaron a quienes habían tomado parte en la organización popular, como los comités de San Bernabé y otros similares en el resto del país. Rosa y los compañeros de la comunidad mostraron inquietud y buen ánimo. En los acontecimientos que vivían a mi lado, vieron la oportunidad de repudiar las censuras a su trabajo organizado y de recuperar el impulso para emprender de nuevo todo lo que había valido la pena. El ambiente dentro de la casa era, al mismo tiempo, de ánimo y preocupación.

Se me informó que había grupos de Solidaridad de otros estados que se alistaban para trasladarse a San Bernabé. Se había corrido la voz y se organizaban para estar junto a mí. Me impresionó, pues mi intención no era promover la presencia de la organización popular que alentamos. Sin embargo, sentí un gran estímulo.

Rosa y todos los demás me pidieron que no fuera demasiado lejos. Les preocupaba mi salud. Les hice ver que ante la ofensiva del gobierno no había otra alternativa. Los convencí pero no los calmé: deseaban el diálogo y un arreglo digno. Supuse que pasaría muchos días a régimen de agua. El viernes 3 de marzo, los reporteros y camarógrafos de la prensa nacional e internacional se congregaron alrededor de esa morada. Poco después me enteré de un hecho estimulante. En el interior del gabinete de Zedillo surgió una actitud de civilidad: Arturo Warman, secretario de la Reforma Agraria, hombre de combate y de ideas progresistas, optó por conciliar. Se presentó en San Bernabé. Su llegada me conmovió. Nos dimos un abrazo emotivo. Dijo que estaba ahí como garante de que habría un trato respetuoso y de la posibilidad de un diálogo.

Entonces entró una llamada al teléfono de la casa. Era Pedro Aspe que estaba con mi padre, Raúl Salinas Lozano, y con Luis Téllez. Me pidió que los escuchara. Aquellas voces tenían diversas resonancias: mi padre expresaba la prudencia y la tolerancia con la calidez con la que se puede hablar a un hijo; Arturo Warman significaba la posibilidad de la reconsideración; Pedro Aspe, la advertencia de los riesgos políticos y de la ya desastrosa inestabilidad financiera que el ayuno podría prolongar al polarizarse las posiciones; Téllez representaba la voz de mi inesperado perseguidor en boca de un amigo.

### **Marzo 3 de 1995: la reunión con Zedillo**

Luis Téllez me comunicó que el presidente Zedillo deseaba conversar conmigo esa misma noche en la casa de Arsenio Farrell. Luego, le devolvió la bocina a Aspe, quien me pidió que asistiera a esa visita para no fracturar al país. Acepté. Se lo comuniqué a Warman; él me prometió que permanecería como garante de respeto hacia los compañeros que estaban junto a mí en el ayuno. En el vuelo hacia México sólo me acompañó mi jefe de ayudantes, Gilberto Vázquez, un militar de lealtad y determinación incuestionables.

A las 8 de la noche llegué a casa de Farrell, en Tecamachalco, Estado de México. Me esperaban el propio Farrell y Luis Téllez, quien pasó conmigo a la biblioteca a esperar la llegada de Zedillo. Le comuniqué que había decidido no levantar el ayuno. Mientras esperaba tomé agua para no debilitarme. La espera se prolongó una hora y media. Por fin arribó el presidente Zedillo. Lo recibí con el respeto que merece la investidura presidencial. Durante casi dos horas hablamos en privado. No referiré ahora todos los detalles de aquella plática. Sólo diré que la actitud de Zedillo fue cordial, incluso de pretendido afecto. Mi actitud fue de respeto.

La iniciativa la tomó el Presidente. Sin que le solicitara ninguna explicación, abordó los hechos relacionados con mi hermano Raúl. Él encontró justificable un procedimiento inusitado o incluso aberrante en cualquier país que se precie de vivir bajo el Estado de Derecho y el régimen de separación de poderes: antes del ejercicio de la acción penal por el ministerio público, dependiente del Ejecutivo, a solicitud del titular del propio Poder Ejecutivo -me dijo-, el presidente de la suprema Corte de Justicia de la Nación recibió el expediente del caso, lo estudió y opinó que sí existían elementos para proceder en contra de Raúl como probable autor intelectual de los hechos que le imputaba la Procuraduría General de la República.

Más tarde supe que Zedillo le dio a Jesús Polanco, dueño del periódico español *El País*, esta misma versión: en efecto, el criterio que el jefe del Ejecutivo le transmitió al presidente de la Suprema Corte de Justicia de la Nación había sido determinante para someter a mi hermano a juicio. Dos años después, el secretario particular de Zedillo ratificó en una entrevista al semanario *Milenio* que las cosas habían ocurrido en esos términos.<sup>24</sup> Esto significó que el titular del Poder Judicial de la Federación había emitido por anticipado un criterio jurídico para ponerlo al servicio del Poder Ejecutivo. En ocasiones ocurría que un miembro del Ejecutivo consultaba con un miembro destacado del Poder Judicial los criterios de una acusación. Pero en este caso la consulta del presidente de la República al presidente de la Suprema Corte de Justicia representaba una intimidación ejercida sobre el Poder Judicial.

Debe recordarse que una de las primeras iniciativas del presidente Zedillo al comenzar su gobierno fue modificar la estructura de la Suprema Corte de Justicia; se trataba de reducir el colegio de jueces y precisar las

funciones y las competencias. Como resultado de la reforma, todos los ministros de la Suprema Corte fueron removidos en diciembre de 1994. El Poder Judicial permaneció acéfalo varias semanas. Después, el Senado de la República aprobó las designaciones de los ministros para integrar la nueva Corte.

Durante la conversación en casa de Farell, el Presidente me aseguró que él no había intervenido en la integración de la nueva Corte. Me insistió que eso garantizaba la independencia de ese poder y un juicio imparcial. Sin embargo, más tarde se publicó que Vicente Aguinaco Alemán, el presidente de la Suprema Corte de Justicia, admitió que había sido designado ministro del más alto tribunal del país gracias a la intervención decidida y directa del presidente Zedillo.<sup>25</sup>

En mi encuentro con Zedillo quedó claro para ambos que la situación de Raúl no formaba parte de las preocupaciones que motivaron el ayuno. El origen de esta medida, establecí sin dobleces, eran las imputaciones que se hacían del "error de diciembre" y la acusación sobre un supuesto encubrimiento de mi parte en torno a la indagatoria del caso Colosio. Sin embargo, escuché con atención la explicación no pedida de la orden de captura en contra de mi hermano.

Cuando Zedillo concluyó le expuse los motivos de mi protesta: las familias mexicanas vivían tiempos críticos por los efectos del "error de diciembre"; esto entrañaba un problema de responsabilidades que cada administración estaba obligada a asumir. Le pedí que la información que se difundía en México sobre el origen de ese error fuera consecuente con la que el mismo gobierno presentaba en el exterior. Era necesario que los hechos se expusieran con veracidad para disipar suspicacias y dudas. Esto actuaría a favor del interés nacional y de la situación económica y financiera del país. La comunidad internacional -le insistí-, sobre todo los sectores económicos y financieros, esperaban que en México, país políticamente moderno, los equipos gubernamentales de las distintas administraciones tendieran líneas de coordinación a la hora de transmitir el poder -como efectivamente había sucedido en nuestro caso. Era necesario ratificar esa percepción para evitar mayores turbulencias.

Le insistí de manera respetuosa en la necesidad de que se dijera lo mismo en México que en el extranjero respecto al "error de diciembre". Bastaba con publicar el párrafo del documento del Banco de México, enviado en esos días al Congreso, donde se precisaba la mecánica con la que había operado la reunión del Pacto el 19 de diciembre de 1994.

En lo relativo a las filtraciones a la prensa por parte de funcionarios de su gobierno sobre mi participación en el supuesto encubrimiento del asesinato de Colosio, era necesario que el Procurador General confirmara en forma pública que yo no había entorpecido la investigación. Finalmente me referí al tema que él mismo había tocado desde el arranque: en el caso de mi hermano, sólo pedía que el proceso se apegara a derecho, que no hubiera presión sobre el Poder Judicial y que la Procuraduría no pretendiera "cargar" el caso con otras acusaciones, pues todo indicaba que al no poder sostener los cargos iniciales, se iba a intentar mantenerlo preso con cualquier motivo. Zedillo me dio su palabra de que así sería.

Hubo un momento en que el diálogo se tensó: cuando le dije que su jefe de prensa, Carlos Salomón Cámara, originaba las filtraciones en mi contra. Estalló frente al reproche. Me dijo que algunos miembros de su gabinete le habían reclamado lo mismo. Al responder así, reveló el fastidio de aquel a quien se le ha tocado con frecuencia un tema que lo perturba. No obstante, me aseguró que desde su punto de vista Salomón se conducía con rectitud en el desempeño de su trabajo. No insistí. A los pocos meses el propio Zedillo aceptó ante un periodista que Salomón era una fuente inagotable de filtraciones y lo cesó. Para esas alturas ya era escandalosa la manera como se colaba a los medios y comentaristas la información desde la oficina de comunicación social de la presidencia, según lo comentaron sin recato numerosos periodistas. Salomón fue ubicado después en un puesto donde pudiera hacer lo mismo pero sin involucrar en forma directa a la casa presidencial.<sup>26</sup>

Cuando Zedillo me aseguró de manera enfática que se respetarían los derechos de mi hermano, yo ignoraba que la Procuraduría General de la República había sobornado con medio millón de dólares al individuo que aportó el testimonio de oídas del cuál se valió la Procuraduría para involucrar y procesar a Raúl. Ignoraba también que la orden judicial firmada por el juez federal se había redactado en las oficinas de

la propia Procuraduría, lo que hizo aún más comprometedor la opinión anticipada del presidente de la Suprema Corte, Aguinaco Alemán.

El proceso judicial de Raúl Salinas de Gortari ha sido muy difícil. En dos instancias se han vivido situaciones sin precedente en la vida forense del país. Los fallos dictados por el juez natural y su superior no sólo son discutibles en términos jurídicos sino que nunca lograron convencer a la opinión pública sobre la procedencia de la condena -aun cuando el ánimo de la sociedad había sido manipulado en forma deliberada.

El juicio a Raúl Salinas formó parte de una investigación del ministerio público integrada mediante el abuso flagrante de su poder. Bastan dos ejemplos. Uno la Procuraduría compró el dicho de un tercero y lo empleó como dato principal para acusar, juzgar y condenar. Dos los agentes de la autoridad concibieron la extracción de restos humanos de un modesto cementerio de la Ciudad de México y sembraron esa osamenta con el propósito de acreditar lo increíble. Entonces la justicia caminó de la arbitrariedad a la sinrazón con una facilidad que no dejó de asustar a la sociedad. Las investigaciones y los juicios integrados por este camino fueron del todo contrarios a la oferta presidencial de proceder con estricto apego a la ley en el juicio a mi hermano.

¿Vale la pena preguntarse si el día de nuestra entrevista el doctor Zedillo estaba al tanto de los antecedentes de soborno a testigos y del control de la Procuraduría sobre el juez? ¿Había acudido a nuestra reunión sin saberlo? ¿Lo engañaron? No lo sé. Sólo supe que un mes más tarde, el Procurador General y el Fiscal, así como algunos miembros del equipo que detuvo a mi hermano, recibieron un bono especial por su captura. Esa recompensa monetaria se las otorgó el presidente Zedillo.

La reunión en la biblioteca de Farell concluyó. Nos despedimos. Zedillo se detuvo. Me abrazó calurosamente. Era como si intentara, con ese intenso abrazo, deshacerse de un peso muy grande. El abrazo se prolongó. No se soltaba.

Le dije que me preocupaba la salud de mi padre. Asintió con la cabeza, como si comprendiera. No hablaba.

Seguía el abrazo. No me soltaba. Finalmente se separó y partió.

Fue el abrazo más largo que me han dado en mi vida.

El presidente de la República había empeñado su palabra.<sup>27</sup>

Me despedí de Farell y de Téllez, no sin antes precisar con ellos los compromisos pactados. Me comentaron que Zedillo se los había confirmado antes de partir. Regresé a San Bernabé en la madrugada del sábado 4 de marzo, donde los compañeros de la comunidad me aguardaban junto con Arturo Warman. Les comenté que era preciso esperar el cumplimiento de lo ofrecido. Las horas de sábado pasaban y no se producían anuncios. Hablé con Téllez, quien me aseguró que el Procurador General de la República reconocería en forma pública que no existía ningún motivo real para atribuirle a mi administración irregularidades en la investigación de la muerte de Donald Colosio. Sin embargo, me dijo Téllez, en lo tocante a la difusión del documento del Banco de México, había cierta oposición, superable, de Jaime Serra. Luis Téllez me aseguró que los dos pasos comprometidos por el presidente Zedillo se darían en las siguientes horas, pero era indispensable que levantara el ayuno.

Con esa promesa, a las cuatro de la tarde me trasladé al exterior de la casa. Ante los presentes (ahí estaban también varios representantes de la prensa) anuncié que el ayuno había concluido. Me despedí de casa uno de los compañeros. Les agradecí su solidaridad. Estaban Animados. Fue un momento particularmente emotivo.

Acompañado por Arturo Warman regresé a la Ciudad de México. En casa mis hijos estaban preocupados, pues la televisión no había informado casi de lo ocurrido y temían por mi seguridad. Los tranquilicé y después les anticipé los difíciles tiempos por venir.

El Procurador acreditó por fin que la averiguación objeto del conflicto se había desempeñado durante mi administración de acuerdo con las técnicas jurídicas. En cuanto al "error de diciembre", si bien es cierto que el documento del Banco de México no se difundió, sí se publicó, durante unos cuantos días, información tendiente a corregir el conjunto de falsedades que se imputaban a mi gestión.

Permanecí en la Ciudad de México durante varios días, entre otras razones para mostrar mi buena disposición a participar en cualquier diligencia relacionada con el juicio de mi hermano. Sin embargo, durante ese lapso ninguna autoridad ministerial o judicial solicitó mi comparecencia para el desahogo de instancias legales de carácter testimonial.

### **Marzo 10, la presión para salir de México**

La situación económica del país seguía complicada. La irritación social iba en ascenso.

Una vez más la presión oficial en mi contra se hizo manifiesta a pesar de las seguridades que Zedillo me ofreció en casa de Farrell. Los tradicionalistas y sus aliados en el gobierno aprovecharon el agravamiento de la crisis para continuar con su ajuste de cuentas. Muy pronto utilizaron mi presencia en el país para atribuirme, sin ningún recato, la autoría de los hechos que provocaban la inestabilidad económica. En esas condiciones, la noche del 9 de marzo tres ex colaboradores míos, uno de ellos a punto de ingresar al nuevo gabinete presidencial, me visitaron en la biblioteca de mi casa.

Me hablaron de un propósito muy definido: encontrar la manera más efectiva de ampliar los espacios políticos para que el régimen pudiera desarrollar, sin presiones aún mayores, sus funciones de gobierno. Sus análisis me comprobaron que el ambiente de inestabilidad política y zozobra económica se extendía.

Coincidimos en la conveniencia de que me alejara temporalmente del país, para impedir que los interesados en impugnar al gobierno contaran con elementos para hacerlo. A ellos tres les quedó muy claro que una acción de esa naturaleza, por todo lo que importaba, sólo podía asumirla en beneficio de los intereses nacionales.

La actitud de los visitantes era variable: por momentos buscaban palabras comedidas de esas que caracterizan la corrección política; en otros, sintetizaban y expresaban abiertamente la fuerza de la presión ejercida en mi contra y se referían a los riesgos políticos, familiares y personales que yo correría si insistía en permanecer en México. Para el Estado era indispensable que yo saliera del país en un plazo perentorio. De pronto, algunas expresiones hicieron claro que en realidad se estaba exigiendo mi partida. Mis interlocutores aludían continuamente a Raúl; me hacían notar que la posibilidad de un juicio imparcial radicaría precisamente en mi alejamiento transitorio de México.

Estas alusiones, sin embargo, no fueron determinantes en mi decisión. Nunca permití que se utilizara a mi hermano como rehén. La advertencia mayor entrañaba una postura más grave: se amenazaba con fincar en mi persona la responsabilidad histórica y política de una quiebra estructural en el desarrollo de México. Yo insistí en mi postura: mi decisión de partir al extranjero sólo representaba un ejercicio de responsabilidad a favor del presente y el futuro del país. Me entregaron un documento en el que se reconocía, entre otras cosas, que la determinación tornada respondía a mis principios y convicciones sobre México. Ese texto representaba al mismo tiempo una garantía de Zedillo.

Salí de mi país en un término muy breve. La noche de la partida fue dolorosa, aunque también estimulante: en condiciones muy difíciles, continuaría trabajando en la defensa de mis convicciones y mis ideales. Además, compartía sin fatiga las vicisitudes de mi familia. Como muchos que se han visto forzados a dejar el país, partí de México con la Patria en el corazón.

Para responder al mensaje que me transmitieron del doctor Zedillo, le envié al Presidente una carta. En un tono comedido le hice saber que las peticiones que yo le había formulado estaban cumplidas. Le insistí en que mi partida era un acto voluntario. Así lo creo con firmeza. Finalmente, le comuniqué mi desazón frente al intento de violentar mi decisión con alusiones innecesarias a la suerte de los míos.

Desde el gobierno no se tuvo ningún empacho en difundir la noticia de que se me había presionado para que abandonara México. A los pocos días algunos funcionarios filtraron al *New York Times* la siguiente información: "El gobierno del presidente Zedillo le pidió al ex presidente Salinas que dejara el país".<sup>28</sup> A lo largo de cuatro años, y mientras la nueva administración intentaba la recuperación de la economía tras la crisis de 1995, permanecí fuera del país. Regresé a México en junio de 1999.

En enero de 1995 se inició la campaña para crear "pánico moral". Esa campaña reunió dos posiciones consideradas como adversarias ideológicas, pero cuyos intereses coincidieron en ese momento. Revertir las reformas modernizadoras era el móvil de la tradición populista; adecuarlas a la perpetuación de sus privilegios era el interés de los neoliberales. La ofensiva unió a la nueva administración que daba el viraje hacia el neoliberalismo, con un grupo que se pronunciaba a favor de la restauración del populismo.

No fue creíble, por eso, la opinión sostenida por algunos, en el sentido de que la animadversión del presidente Zedillo en mi contra se explicaba por la situación patrimonial de mi hermano Raúl. El propio Zedillo hizo correr entre algunos ex colaboradores míos, después miembros de su gabinete, esta versión.

Pero esa explicación no empataba con los tiempos. La estrategia informativa para inducir el ánimo social en mi contra se inició en enero de 1995; en ese momento mi hermano no enfrentaba ninguna acusación por enriquecimiento ilícito, sino que se le trataba de incluir en una investigación sobre la muerte de José Francisco Ruiz Massieu. Hasta finales de 1995 no tuvo lugar ninguna investigación relacionada con su situación patrimonial. Como otras fabricaciones diseñadas desde el gobierno, ésta se construyó *a posteriori*. La supuesta explicación no coincidió con el desarrollo de los acontecimientos.

#### **La connivencia entre Zedillo y la nomenklatura promovió la versión más canalla contra mi administración**

A partir de 1995, y como antes señalé, tanto los grupos afectados por las reformas que impulsó mi gobierno como la administración de Zedillo trataron de crear entre los mexicanos la falsa percepción de que la muerte de Colosio había sido producto de un complot de Estado. A estos sectores les resultó muy conveniente atribuirme el homicidio, pues de esa forma lograron recrudecer el linchamiento público en mi contra, iniciado con la estrategia de atribuirle a mi gobierno la responsabilidad de la crisis financiera de 1995.

Varios elementos fueron utilizados para fabricar el infundio. Todos tenían que ver con "el clima político" que, según se quiso hacer ver, ahogó la campaña de Colosio. Como suele hacerse en este tipo de fabricaciones, algunos de esos elementos tenían que ver con circunstancias reales; simplemente los sacaron de contexto, les agregaron señalamientos distorsionados y de esa forma funcionaron como punto de partida para lanzar afirmaciones falsas. Pero esa estrategia sirvió con gran eficacia a sus propósitos políticos: crear en la sociedad un ambiente de "pánico moral". En el examen de ese proceso deliberado de envenenamiento social se podrían hallar algunas causas del desánimo y la desconfianza que agobiaban a muy amplias capas de la población durante la segunda mitad de los años noventa.

Al paso de los acontecimientos, los infundios se fueron tornando más y más sofisticados. Tras fabricar mi supuesta responsabilidad en la crisis económica de 1995, siguieron atribuciones de otra naturaleza. Ahora el arma fue la sospecha. Del uso del rumor, instrumento muy eficaz para este tipo de acciones, los responsables de inducir el ánimo social desde el gobierno pasaron a la calumnia. La investigación sobre el magnicidio de Luis Donald Colosio fue utilizada en dos extremos: como noticia esparcida sigilosamente para que circulara de boca en boca y como elemento para que periodistas y analistas diseminaran la sospecha.

El crimen cometido en Lomas Taurinas el día 23 de marzo de 1994 puso en situación crítica a las instituciones públicas constitucionalmente facultadas para investigar y perseguir los delitos. Por eso es que desde el primer momento se procuró que esas instituciones actuaran de acuerdo con las necesidades que la gravedad de los hechos impuso.

El gobierno mexicano, tanto el que yo encabecé como el de Zedillo, destinó cuantiosos recursos humanos y económicos a reconstruir los hechos. En la fiscalía especial para el caso se designó a reconocidos juristas e investigadores respetados como Montes y alga Islas. También se cometieron errores, como el de

asignar el caso a personas sin capacidad moral ni profesional, como Antonio Lozano Gracia y Pablo Chapa Bezanilla, o como Jorge Madrazo Cuéllar, quien traicionó su trayectoria como defensor de los derechos humanos al incurrir en distorsiones legales, técnicas e incluso políticas.

La designación de Pablo Chapa como fiscal especial para la investigación del magnicidio resultó infortunada. Chapa y sus colaboradores se dedicaron a diseminar una serie de sospechas fabricadas ya ejercer la arbitrariedad y la injusticia durante las pesquisas.

Chapa comenzó por descalificar el trabajo realizado por los fiscales que le precedieron. Entregó a la sociedad ya los tribunales una tesis distinta sobre el atentado y consignó a un supuesto segundo disparador: Othón Cortés. El 25 de febrero de 1995 la Procuraduría General de la República secuestraba y torturaba a un inocente llamado Othón Cortés, con el objetivo de presentarlo como el presunto autor de un segundo disparo contra Luis Donald. La intención final era vincularlo a un alto oficial del Estado Mayor Presidencial, que a su vez conduciría a alguno de mis más cercanos colaboradores, para al final señalarme. Esta parte del guión se frustró con mi ayuno de protesta; gracias a esa acción, muy criticada en algunos medios, fue posible obtener la exoneración del Procurador ante las imputaciones que la propia dependencia filtraba sobre mi supuesta responsabilidad en el homicidio. De manera paralela, el fiscal especial del caso Colosio naufragaba en sus propios excesos, al tiempo que tropezaba con la tenacidad de la defensa y la entereza del detenido para resistir las torturas a las que se le sometió para que se declarara partícipe del supuesto complot.

Las sentencias que absolvieron en primera y segunda instancia a Cortés confirmaron que su línea de investigación era insostenible y su teoría de origen falsa. Esto probó a su vez que carecían de fundamento las suspicacias dirigidas contra mí, en el sentido de que Othón Cortés estaba vinculado a Domiro García Reyes, general del Estado Mayor Presidencial, quien de acuerdo a los rumores divulgados habría conspirado contra Colosio bajo mis órdenes. Acudir al infundio ya la filtración abierta sólo confirmó la inmoralidad de la estrategia del fiscal.

Las filtraciones que el gobierno promovió a través del *New York Times* sobre mi supuesta responsabilidad en el magnicidio se quedaron sin materia en los tribunales. Como ni Chapa ni sus colaboradores pudieron proceder judicialmente contra mí, decidieron recurrir al método de acosar, desprestigiar y destruir. Con ese fin, se valieron de tres medios, todos basados en la manipulación de las investigaciones en curso. El primero fue el uso de filtraciones provenientes de oficinas gubernamentales. El segundo, la publicación cotidiana de comentarios calumniosos en contra mía. El tercero, la utilización política de la Procuraduría General de la República, concretamente de la oficina del fiscal responsable de las investigaciones principales. En esta etapa, que duró dos años, Chapa y los suyos contaron con la aceptación, incluso con el estímulo, del presidente Zedillo.

Es difícil encontrar la verdad en la prensa. Pero ahí, en las hemerotecas, hay una fuente formidable de información para delinear algunos caminos, ciertamente los más de ellos, torcidos, hacia la veracidad.

### **Los responsables de la investigación, “ciudadanos por encima de toda sospecha”**

Teresa Jardí describió el marco en el que el gobierno de Zedillo inició en 1995 la investigación del caso Colosio:

El gobierno actual inició su mandato con un golpe de Estado a la Suprema Corte de Justicia de la Nación. Contó para ello con un procurador general escudado en su militancia en la oposición de derecha, jurídicamente ignorante y con la falta de respeto absoluta y necesaria al Estado de Derecho para imponer un estado de excepción... La persecución no busca acusar a nadie de lo que realmente pueda ser acusado. Se les necesitaba como excusa para filtrar, difamar, acosar, como ejemplo de que se puede "llegar a cualquiera" aunque no se tenga la intención de limpiar nada, ni de establecer la verdad, menos aún, tiene que ver con la ética ni con la moral de un gobierno.<sup>29</sup>

Por eso hoy conviene preguntarse: ¿En manos de quién puso Zedillo la responsabilidad de llevar a cabo la delicadísima tarea de investigar e informar a la opinión pública sobre los asesinatos de Luis Donald Colosio, Ruiz Massieu y el cardenal Posadas?

Cuando el primero de diciembre de 1994 el presidente Zedillo designó Procurador General de la República a Antonio Lozano Gracia, éste era un militante destacado del PAN. Por primera vez se entregaba a un miembro de la oposición un puesto de esta importancia en el gabinete presidencial.

En diciembre de 1994, el nombramiento del procurador de extracción panista fue celebrado como un intento de conducir las investigaciones de manera imparcial y objetiva. Sin embargo, no faltó quien apuntara los riesgos de esa designación. Un destacado analista político escribió que no se había designado a un hombre imparcial sino a una persona sujeta a "otra parcialidad".<sup>30</sup>

Los resultados no respondieron a las expectativas. El procurador Lozano fue cesado dos años después, cuando la prensa lo señaló porque funcionarios bajo su responsabilidad sembraron un cadáver, una de las acciones destinadas a fabricar pruebas contra mi hermano. Lozano fue acusado también "por pago de sobornos a testigos, asociación delictuosa derivada de siembra de restos óseos, nepotismo, enriquecimiento inexplicable y uso indebido de fondos".<sup>31</sup> Antes que actuar, como algunos esperaban, con imparcialidad y honestidad, Lozano puso en entredicho a la institución responsable de procurar justicia.

El 16 de diciembre de 1994, Zedillo nombró a Pablo Chapa Bezanilla como fiscal responsable del caso Colosio.<sup>32</sup> Zedillo debió poner el mayor cuidado y atención a la hora de hacer el nombramiento, en virtud de que en su discurso de toma de posesión se comprometió también a investigar a fondo el asesinato de Colosio y evitar abusos en la fiscalía. ¿Cumplió el nuevo fiscal con la imparcialidad y honestidad que el caso demandaba? Los hechos arrojan una respuesta negativa. Chapa también fue cesado a los dos años y acusado penalmente; huyó del país, se le aprehendió en el extranjero, fue extraditado y encarcelado. También en este caso se puso en tela de juicio la procuración de justicia en México

Sin embargo, durante dos años, mientras esos funcionarios y sus equipos permanecieron en sus puestos, los miembros de la *nomenklatura* reforzaron su ofensiva en mi contra. Y el gobierno neoliberal los dejó actuar con una complacencia total; incluso, distintas publicaciones permiten afirmar que muchas veces se les prestó su entusiasta colaboración para encubrir acciones ilegales.

El procurador Lozano fue señalado en la prensa como un funcionario que estimuló rumores. Solapó acusaciones infundadas y trastocó la verdad frente a los mexicanos.. EN 1996, Raymundo Riva Palacio publicó un artículo titulado "Pinocho", en el que sin reservas señaló:

Lozano es el hombre que con mayor impunidad en ese cargo ha pervertido la ley, con una irresponsabilidad que ha resistido la prueba del ácido.<sup>33</sup>

En medio de esos señalamientos, a mediados de 1996 el procurador general Lozano fue acusado de traficar con puestos de la Procuraduría, por "vender plazas como la de Baja California en 3 millones de dólares".<sup>34</sup> La denuncia no fue lanzada por un adversario político ni por alguien afectado por sus investigaciones, sino por un miembro de su partido. Su acusador resultó un publicista industrial a quien el Procurador General conoció en mayo de 1995. y poco después fue designado subdirector de Aprehensiones del Instituto Nacional para el Combate a las Drogas.<sup>35</sup> Esta acusación se volvió un escándalo internacional. El *Washington Post* la comentó en primera plana y la revista *Time* le dedicó una página completa.<sup>36</sup>

El nuevo fiscal, Pablo Chapa Bezanilla, fue denunciado desde el principio por sus abusos. El 17 de diciembre de 1994, al día siguiente de su designación como fiscal especial, fue acusado por legisladores de la oposición. Desde la tribuna de la Cámara, un diputado del PRD afirmó:

Nosotros no tenemos confianza en la designación en la persona de Pablo Chapa. No la tenemos porque hemos padecido directamente los tratos de este señor en contra de la población, tratos ilegales y violatorios... Para nosotros fue decepcionante el que se haya nombrado a Pablo Chapa Bezanilla... le gusta inventar delincuentes, y en una ocasión se le comprobó... cómo para aprehender a alguien que no tenía justificación legal, pues simplemente lo detuvieron... y se le fabricó el delito... Era una práctica común de Pablo Chapa inventar:<sup>37</sup>

También la diputada Leticia Burgos señaló:

Impugnamos dicho nombramiento, y de conformidad con los artículos .27 de la Ley Orgánica de la Procuraduría, 444 del Código Federal de Procedimientos Penales, y 82 de la fracción III de la Ley Orgánica del Poder Judicial, Pablo Chapa Bezanilla debe excusarse, por tener un interés político personal en el asunto.<sup>38</sup>

No fue éste el único señalamiento sobre los antecedentes penales de Chapa. La prensa publicó que él y los miembros de su equipo era especialistas en otras prácticas delictivas, entre ellas, el llamado fraude del consumo, que consistía en extorsionar a los consumidores con cuentas abultadas en forma fraudulenta y luego encarcelarlos hasta obtener el pago.<sup>39</sup> Un crítico severo (de mi persona y mi gobierno) abundó sobre las repercusiones de la gestión del procurador el PAN; se refería sobre todo a las insatisfactorias investigaciones que Chapa realizaba y a las graves acusaciones en su contra por la venta de plazas.<sup>40</sup>

En febrero de 1996 *El Nacional*, periódico del gobierno federal, publicó otras denuncias en su contra, jamás desmentidas por la PGR:

El abogado defensor del narcotraficante *El Borrado*, importante miembro del cártel del Golfo, Sergio Aguilar Hernández... trabaja también como Ministerio Público Federal, adscrito a la fiscalía especial de los casos Colosio y Ruiz Massieu.<sup>41</sup>

¿Quién era Pablo Chapa, este singular personaje que tanto y tan impunemente envenenó a la opinión pública? El historiador John Womack Jr. lo ubica como parte de la *nomenklatura* mexicana, cuyos miembros, señala, "controlan la mayor parte de las policías." Womack precisó el poder de Chapa:

Después de detener a Othón Cortés, a Raúl Salinas y pedir la extradición de Mario Ruiz Massieu... el fiscal especial Chapa había logrado obtener una iniciativa política sin precedente en el México moderno. Con total independencia de la ley, él podía proceder contra de cualquiera, en niveles altos o menores, a quien sus testigos mencionaran en los diversos casos de su fiscalía. Y con un hábil uso de la ley y de la prensa empezó una campaña velada para determinar la agenda política del país... Puede ser que a pesar de todas sus manipulaciones y maniobras, él esté en lo cierto en cada caso. Si así es, él es un genio y un héroe que merece la gratitud y la admiración de los mexicanos. Pero si hubo varias conspiraciones, o si sólo hubo una gran conspiración, y Chapa no tiene razón, y sabe que no tiene razón, de qué manera deben estarse riendo los verdaderos conspiradores ante el espectáculo que se da hoy en México: un dizque distinguido veterano del sistema policiaco, famoso por sus fabricaciones, extorsiones y, peor aún, ubicado por el Presidente con la responsabilidad de resolver tres de los 10 o 12 asesinatos políticos más importantes en México durante este siglo, persiguiendo a los inocentes para mantener libres a los culpables.<sup>42</sup>

### **Violaciones a los derechos humanos para fabricar un culpable La inducción del ánimo social. Mi salida de México**

El giro en la investigación tuvo lugar el 25 de febrero de 1995. Ese día la PGR bajo las órdenes de Lozano y Chapa detuvo en Baja California a un miembro del PRI. Su nombre era Othón Cortés. De acuerdo con la PGR, y según los testimonios de tres testigos (Jorge Romero, Jorge Amaral y María Elena Belem), Othón Cortés llevaba un arma el día del mitin en Lomas Taurinas; uno de esos testigos, Jorge Amaral, afirmó que vio disparar a Othón Cortés contra Colosio. Su detención se volvió crucial para las fabricaciones en marcha. Al involucrarlo, se pretendía establecer que el asesinato era producto de un complot organizado por el PRI y el Estado Mayor Presidencial y, por supuesto, encabezado por mí. La turbia intención de la PGR quedó asentada en un libro titulado *Domiro*, escrito por los periodistas Joaquín López Dóriga y Jorge Fernández, y referido al General del Estado Mayor Presidencial, Domiro García Reyes, jefe de seguridad de Colosio, a quien la fiscalía buscaba involucrar. En ese libro se relata el momento en que Lozano le dijo a García Reyes:

General, yo estoy enterado que a usted el presidente Salinas le insinuó que había que eliminar al Licenciado Colosio.

El general lo rechazó tajantemente. Con estas preconcepciones perversas se conducía la investigación.

Por su parte, militantes del **PRI** de Baja California confirmaron que Othón Cortés fue detenido por razones partidistas:

[La detención fue] instrumento central de una versión del crimen elaborada por el equipo de gobierno de Ruffo Appel y evidentemente aceptada por la Procuraduría General de la República, que en realidad tenía como finalidad ubicar ante la opinión pública a los priistas en el filo de la sospecha.<sup>43</sup>

Para dirigentes del **PRI**, entre ellos el líder de ese partido en el DF, la investigación de la PGR tuvo claros tintes partidistas:

En la investigación del asesinato de Luis Donald Colosio ha habido intención del Procurador General de la República de relacionar al **PRI** con el crimen... ha buscado por todos los medios hacerle daño al **PRI**, inclusive con filtraciones.<sup>44</sup>

Paradójicamente, el nuevo grupo gobernante se sintió beneficiado con la supuesta popularidad que le acarrea la detención de Cortés. La prensa internacional describió con entusiasmo el ambiente creado a partir del intento de fabricar pruebas de mi participación en el asesinato. El *New York Times* publicó:

Desde el principio, la persecución de Lozano contra Cortés reforzaba la percepción pública de que Salinas... o alguien en su círculo, pudo haber ordenado el crimen. Después del arresto de Cortés, la popularidad de Zedillo subió notablemente.<sup>45</sup>

La madeja de la fabricación continuaba creciendo: en una amplia conferencia de prensa, el Procurador General de la República anunció que se había detenido a Othón Cortés, a quien se le acusaba de haber disparado también contra Luis Donald Colosio. La teoría del complot empezaba a tener rostros.

De acuerdo con la prensa, quien facilitó las pistas para identificar al individuo señalado como el segundo gatillero contra Colosio, fue el gobernador panista de Baja California, Ernesto Ruffo.<sup>46</sup> Lo que no se publicó en ese momento, aunque más tarde se difundió ampliamente, fue que el vídeo que se ostentaba como prueba había sido manipulado. ¿Quién lo hizo? En la prensa se denunció al autor del embuste.

David Rubí, jefe del Grupo Táctico de Tijuana. Que Ernesto Ruffo lo mandó con ese vídeo en avión especial a Toluca y de ahí a México. Que se lo exhibieron a Lozano. Que por eso detuvieron a Othón.<sup>47</sup>

En los medios se señaló que la detención de Othón Cortés no era sino "un método de fabricar culpables". Todo el procedimiento se basó en testimonios fabricados, testigos comprados y torturas al detenido. Entre los testimonios comprados resaltó el de los tres testigos "clave" de la fiscalía: "Una mujer que compareció una sola vez y desapareció; un invasor de tierras preso luego de atestiguar y un mitómano... son los testigos de cargo que presentó el fiscal Chapa Bezanilla para mantener año y medio en prisión a Othón Cortés". Finalmente, "los testigos se desdijeron y en dos casos su versión se devaluó por falta de peso moral".<sup>48</sup> Las autoridades esperaron hasta 1999, como se verá más adelante, para consignarlos por falsedad en declaración y encarcelarlos. Mientras tanto, el daño a la credibilidad de la investigación ya la reputación de las instituciones involucradas aumentaba.

El martes 28 de febrero de 1995 Othón Cortés fue presentado ante la prensa. El detenido mostraba los efectos de la tortura:

Othón, enfundado en el uniforme reglamentario *beige*, chamarra y gorra de beisbolista del mismo tono, exhibido en un singular escaparate de cristales blindados. De pie, con las manos esposadas y cruzadas al frente, Othón entrecerró los ojos, enfocó la mirada y, a través del cristal blindado, la paseó entre los que lo observaban, grababan y fotografiaban con el especial interés de quien tiene frente a sí a un hombre que

ingresaba al expediente Colosio con carácter de cómplice homicida, el "segundo tirador" de la tesis del fiscal especial Pablo Chapa. Las piernas le temblaban; Othón apretó los labios y en los ojos se le bosquejó el llanto; con el nudo en la garganta se le quedó atrapado el grito repetido ante el Ministerio Público Federal y los agentes judiciales federales que lo detuvieron: "¡Soy inocente!" Gimió, aguantó la presión... A Othón se le nubló la mirada y un zumbido le atravesó la cabeza desde el oído izquierdo, el del tímpano reventado; su estómago reaccionó nuevamente al obligado ayuno; los golpes en la cabeza y las costillas se habían enfriado y lo torturaban. Las piernas le temblaban y el adjetivado "segundo tirador" acusaba los estragos de la tortura.<sup>49</sup>

A Othón Cortés le habían cubierto los ojos con una chamarra y más tarde con una venda. Lo desnudaron y *lo* golpearon en todo el cuerpo. Alternaron los golpes con tehuacán en la nariz, mezclado con una sustancia corrosiva. Le fracturaron la quijada y le reventaron un oído.<sup>50</sup>

Poco se comentó, sin embargo, de las torturas que la fiscalía aplicó a otro sentenciado para que apoyara las acusaciones contra Othón Cortés. *Proceso* denunció "el tormento de tres días en la primera semana de febrero de 1996, en la cárcel de Almoloya, a Mario Aburto Martínez, para que firmara una declaración admitiendo que la pistola Taurus con que victimó a Colosio le había sido entregada por Othón Cortés, a resultas de lo cual el asesino confeso y sentenciado terminó en la clínica penitenciaria".<sup>51</sup>

El juicio a Othón Cortés duró más de año y medio. Mientras tanto, permaneció detenido en la prisión de alta seguridad de Almoloya. Finalmente, el 7 de agosto de 1996 fue absuelto por el juez Jorge Mario Pardo Rebolledo, quien fundamentó su decisión en un documento de 465 fojas. Pardo Rebolledo, por cierto, había entrado como sustituto de un juez al que la fiscalía especial objetó porque no se sometió a sus hipótesis.<sup>52</sup> El defensor de Cortés fue un abogado de oficio. En la defensoría de oficio mexicana es común que participen estudiantes que buscan adquirir experiencia al participar en los juicios que se les siguen a personas de escasos recursos.

Como se ha visto, la PGR pretendía avalar el testimonio de uno de sus tres testigos con un vídeo. Ahí empezaron los problemas para la fiscalía: el Juez encontró una enorme diferencia entre lo que se asentaba en la declaración escrita y firmada, y lo que podía observarse en la filmación. Después de precisar esas contradicciones, el Juez asentó en la sentencia absolutoria:

El anterior detalle hace dudar respecto de la espontaneidad del testigo en su exposición filmada y hace pensar fundadamente que le fueron enseñadas...fotografías e incluso el videocasette de la escena del crimen, como se asienta en el acta en mención, aun antes de que rindiera su declaración, lo que presume cierta inducción,

Respecto a la afirmación de la fiscalía, en el sentido de que la conducta de Othón Cortés formaba parte de "una empresa criminal", el Juez Pardo Rebolledo señaló que, como las pruebas de cargo para responsabilizar a Cortés del segundo disparo no eran "idóneas", menos aún se podía "evidenciar que tal conducta haya formado parte de una 'empresa criminal'". Sobre las 1,114 pruebas aportadas, sentenció:

No se advierte una sola que demuestre, ya no digamos un acuerdo de voluntades con finalidad delictiva, sino por lo menos algún vínculo o relación de cualquier naturaleza entre Othón Cortés Vázquez y los demás individuos que se mencionan.<sup>54</sup>

Después de revisar el total de las pruebas testimoniales aportadas, el Juez Pardo Rebolledo argumentó respecto a las declaraciones de los tres testigos, rendidas varios meses después de los hechos:

En la etapa en que nos encontramos, que es la correspondiente a la sentencia definitiva, en la que se debe demostrar de manera fehaciente y sin lugar a dudas la plena responsabilidad penal del acusado, se llega a la conclusión de que aquéllas [las declaraciones] despiertan serias sospechas respecto de la veracidad de su contenido, entre otras razones porque se han estimado contradictorias y extemporáneas.

El abogado defensor de Othón Cortés, Héctor Sergio Pérez Vargas, explicó con claridad que la Procuraduría perdió el juicio contra Cortés porque no aportó pruebas para sostener la acusación de su

responsabilidad directa en el magnicidio. En realidad, las supuestas "pruebas" tenían otro propósito. Los elementos de la PGR, comentó Pérez Vargas

aportaron vídeos, documentales, testimoniales como pruebas, pero iban encaminadas a demostrar su relación con miembros del Estado Mayor Presidencial. la logística de la campaña, las relaciones con miembros del PRI. <sup>55</sup>

El juez que absolvió a Othón Cortés fue objeto de una crítica feroz, sobre "todo en algunos medios masivos de comunicación. La reacción no fue casual. Después de la sentencia de Othón vendría la de mi hermano. Los mismos fiscales del caso Othón Cortés habían fabricado la pretendida culpabilidad de Raúl. La *nomenklatura* y los miembros del gobierno que buscaban su condena no podían permitir que el Juez Pardo apareciera como un hombre que actuó con apego a la justicia. Como se verá más adelante, las "pruebas" de la fiscalía contra mi hermano también estaban basadas en testimonios contradictorios y extemporáneos, provenían de testigos sobornados y se fundaban en testimonios de oídas.

Al escribir sobre el juez Pardo, Teresa Jardí anticipó lo que se avecinaba:

Un abogado intachable, defensor de los presuntos zapatistas, me comentaba que el juez que dejó libre a Othón Cortés es conocido como duro y honesto. Que no transige con nadie. Que siempre imparte justicia. Pero... a ver qué juez se atreve a sentenciar conforme a derecho luego del linchamiento hecho por los medios y en los medios por el Procurador General de la República frente a una opinión pública que clama venganza, no justicia... En un país con medios más éticos y ciudadanos menos manipulados y manipulables, la opinión pública aplaudiría la independencia mostrada por el integrante del poder judicial y exigiría la revisión de la gestión de Lozano Gracia y de Chapa Bezanilla; se cuestionaría la corrupción sin límites de la institución encargada de combatir el narcotráfico; exigiría investigar a los que sí deben haber fraguado el complot... a los que se están quedando, irremediamente, con el poder<sup>56</sup>

A los pocos días de la absolución de Othón Cortés, un comentarista señalaba que con la politización del caso se había logrado que nadie creyera ya en la tesis del asesino solitario. El periodista destacaba también la agresividad del Procurador contra un general del Ejército Mexicano.<sup>57</sup>

En algunos medios se denunció de manera enérgica la forma en que la fiscalía menospreció a la sociedad y envenenó a la familia de Colosio. Muchos analistas criticaron en especial la manera en que se manipuló la opinión pública para poder afirmar con toda impunidad: "El juicio popular ya está dado". Frente a esto, Pablo Hiriart lanzó varias preguntas inquietantes

Lo único válido es acusar a Los Pinos como el centro del complot. .. ¿y qué tal si no hubo complot? ¿Qué tal si grupos priístas agraviados por la derrota en Baja California se vengaron? ¿Qué tal si equipos perdedores en la sucesión presidencial tomaron una decisión criminal? ¿Qué tal si grupos desplazados del poder dentro del PRI, contrarios a las reformas, quisieron frenar lo que se decía a los cuatro vientos, "la prolongación de un proyecto político" iniciado desde 1982? No lo sabemos.<sup>58</sup>

La liberación de Cortés obligó a muchos analistas a reconocer que habían sido engañados por la fiscalía. Raymundo Riva Palacio escribió en agosto de 1996:

Los medios y los periodistas compramos fácilmente versiones de fuentes anónimas en actos de buena fe, aunque en varias ocasiones se vio con el tiempo que quienes proporcionaron la información, o no actuaron bajo las mismas reglas, o cuidando a su clientela natural diseminaron información que no tenían corroborada. En todo caso, despilfarramos una oportunidad para crecer, al magnificar asuntos que no merecían tal despliegue, al limitarnos a las filtraciones, al trabajar sin la obsesión de cotejar y checar escrupulosamente un dato, al hacer del libertinaje una forma tergiversada de la libertad de expresión. En ese proceso señalamos con el índice a inocentes, manchamos reputaciones y, seguramente, contribuimos a la destrucción de vidas... Investigadores que no saben investigar, legisladores que no pueden supervisar, medios que no pueden servir de contrapeso. La mayoría nos montamos en la montaña rusa y le dimos vuelo a la imaginación. Hoy, el balance debe llevarnos a la revaloración para el futuro, para así evitar la vergüenza colectiva que el Caso Colosio ha traído sobre muchos de nosotros<sup>59</sup>

No todos reconocieron sus errores. Cuando a principios de noviembre de 1996 se ratificó la sentencia absolutoria para Othón Cortés y se confirmó que los principales testigos de cargo "habían sido inducidos",<sup>60</sup> Lozano Gracia declaró: "No coincidimos con el Poder Judicial, no estamos de acuerdo con su resolución, que me parece absolutamente injustificada e infundada... y de ninguna manera echa abajo la teoría del complot... [en la que continuaremos] tercaamente insistiendo".<sup>61</sup> Para el Procurador la falta de evidencias y la tortura para inducir declaraciones eran irrelevantes. Pero era claro que su obsesión en la teoría del complot no estaba sustentada en elementos objetivos sino en sus preferencias partidistas y en la necesidad de evadir los costos políticos de sus actos.

Pero tal vez la declaración más contundente en torno a este caso vino del propio Othón Cortés, quien al conocer la resolución judicial que le devolvía la libertad, comentó:

Quando pienso en Pablo Chapa, pienso que jugó con mi vida, que engañó a todos los mexicanos, que fabricó el delito que nunca he cometido en mi vida... todo lo que se dice se tiene que decir con pruebas, no con suposiciones ni falsedades como lo hizo Pablo Chapa conmigo.<sup>62</sup>

### **Los críticos de Chapa y algunos sorprendentes defensores**

Los señalamientos públicos sobre el comportamiento de Lozano y Chapa abundaron a lo largo de sugestión. Por eso, el gobierno de Zedillo no puede invocar ignorancia ante el atropello a la ley, la fabricación de culpables y la inducción al "pánico moral". En realidad, las autoridades que ocupaban los puestos más altos en la administración zedillista fueron sus entusiastas colaboradores. Así, en 1996 en los medios se comentó que desde la Procuraduría se filtraban todo tipo de mentiras e infundios. Chapa afirmó que "no descansaría hasta que el ex presidente Carlos Salinas estuviera en la cárcel". Luego, aseveró que "tenía pruebas contra el General Domiro García Reyes", para retractarse a los pocos días. En particular, sus filtraciones se concentraban alrededor de cada aniversario del magnicidio de Colosio los días 23 de marzo de cada año. En esas fechas, Chapa solía afirmar ante un grupo de ex colaboradores de Luis Donald, dolidos por la muerte de su jefe y desengañados en sus expectativas de ascenso en el nuevo gobierno, que "si no lo dejaban ir al fondo de las investigaciones, renunciaría y haría públicas las razones de su renuncia". No cumplió sus promesas. En realidad fue despedido e incluso hubo una simulación de procedimiento para exigirle las responsabilidades en que había incurrido.

Frente al constante filtrar y fabricar pruebas e informaciones, se señaló que el Procurador Lozano Gracia tenía "responsabilidad moral y política, pues permitió que su fiscal actuara como halcón sin control". Finalmente, Chapa fue señalado como "el gran protagonista de la desinformación".<sup>63</sup>

Uno de los engaños del procurador Lozano Gracia, que más alentó la versión del complot en la opinión pública, fue su afirmación de que tenía en sus manos un segundo vídeo, hasta ese momento desconocido, que probaba la existencia de un segundo gatillero disparando contra Colosio; ese gatillero, según Chapa, era sin lugar a dudas Othón Cortés. Sembró así la semilla de la desconfianza. "No fue así, nunca existió tal vídeo"<sup>64</sup>, desmintió Jorge Alcocer un personaje muy crítico de mi gobierno, más tarde analista político destacado y después alto funcionario en el gobierno de Zedillo. Alcocer advirtió también sobre los costos de creer a la "vox populi inducida desde la fiscalía especial".

Tras la remoción de Chapa vinieron los saldos de su gestión

Chapa Bezanilla fue utilizado deliberadamente para envenenar al país con sus filtraciones, fabricación de culpables y clima de terror en el que cualquiera puede ser acusado de asesinato.<sup>65</sup>

Un periodista que se presentaba como muy cercano a Colosio reconoció públicamente:

Pero si yo al principio de su investigación le creí todo a Chapa Bezanilla, después de unos meses ya no le creí nada a este fiscal. ¿Por qué? Simplemente, porque él me engañó.<sup>66</sup>

Uno de los apoyos más peculiares de Chapa provino del extranjero. El *New York Times* llegó a pedir en un editorial que Chapa no fuera removido.<sup>67</sup> La petición resultó sorprendente para muchos. Sin embargo, no faltó quien comentara que la explicación estaba, con toda probabilidad, en las alianzas que Chapa había establecido con agencias norteamericanas que tenían estrecha relación con los medios que lo apoyaban.

La petición del *New York Times* no fue atendida, y el martes 13 de agosto Chapa fue removido del caso Colosio. En un primer momento, el descrédito que debió atraerle la remoción fue relativo, pues en forma sorprendente fue ascendido a subprocurador. Eran los días en que se preparaba la siembra de la osamenta contra mi hermano. Chapa tuvo sus defensores, incluso después del despido. El frustrado candidato del PRD a la gubernatura de Hidalgo, también abogado y periodista, Miguel Angel Granados Chapa, quien en diversas ocasiones hizo pública su relación cercana con el fiscal ("somos Chapas de cerrajerías distintas", bromeaba para aclarar que no eran familiares, a pesar de compartir apellido), describió como "pecado" lo que era un delito:

...[había] otro pecado atribuido a Chapa, que son sus filtraciones a la prensa, lo que en realidad consistía en hacerse asistir de la opinión pública como sustento y escenario de sus acciones.<sup>68</sup>

La calumnia y la suspicacia generadas mediante la filtración malintencionada no eran sino manifestaciones de una severa resistencia al cambio ya la reforma del país, la causa por la que Luis Donaldo Colosio luchó toda su vida.

#### **Las filtraciones gubernamentales acabaron con el principio de inocencia**

Se ha señalado que la fiscalía de Chapa condujo una pesquisa que, a diferencia de las investigaciones llevadas por sus dos antecesores, se caracterizó por la tendencia a realizar constantes filtraciones que envenenaron la conciencia pública. La revista *Proceso* denunció:

A lo largo de la investigación del asesinato de Colosio... Chapa nunca rindió informes públicos sobre los resultados que su equipo estaba obteniendo, tal como lo hicieron sus antecesores en el cargo, Miguel Montes y Olga Islas... Sólo se sabía de los alcances, supuestos o reales, de la investigación a través de informaciones periodísticas basadas en datos obtenidos mediante el método que terminó siendo casi una institución: el de las filtraciones.<sup>69</sup>

También se confirmó que muchas de esas filtraciones provenían de diversas oficinas gubernamentales, incluida la del presidente de la República. Por ejemplo, en enero de 1996, se publicó:

Durante todo el año anterior se propició el escarnio contra Salinas de Gortari... Si la PGR lo hizo en principio por cuenta propia, pues de cualquier forma se le permitió continuar y ya después la información y los comentarios se produjeron y proliferaron en muchas otras oficinas gubernamentales, incluidas algunas de la mismísima presidencia de la República.<sup>70</sup>

EL 28 de febrero de 1995, cuando desayunaba con el entonces secretario de Gobernación horas antes de que fuera detenido mi hermano Raul, le hice ver que diversos comentaristas políticos señalaban a Carlos Salomón, en ese momento director de Comunicación Social de la Presidencia, como el responsable de muchas de las filtraciones contra mi familia, basadas en denuncias sin fundamento. En especial, Salomón era exhibido como el responsable de fomentar la campaña que me responsabilizada como el culpable de la crisis económica que afectaba a millones de mexicanos. Entonces aquel alto funcionario comentó: "Salomón me hace lo mismo a mí". Cuando Carlos Salomón fue removido de su puesto a finales de 1995, se escribió en la prensa mexicana: "Salió Salomón... la política de información de la Presidencia estaba dando tumbos. Filtraciones, regañones, enconos, los viejos estilos y vicios en la relación con la prensa, afloraron": Curiosamente, a mediados de 1994 este singular personaje me visitó con toda su familia en la residencia oficial de Los Pinos. Me dijo entonces que deseaba tomarse una fotografía conmigo; quería conservarla siempre, afirmó, pues se sentía muy agradecido por todos los apoyos que le había brindado, en especial con el candidato sustituto del PRI. Después, fue especialmente sañudo al promover la campaña de desprestigio mi

contra., Paradójicamente, cuando Salomón fue removido de su puesto, una diputada de oposición declaró: "Ese cambio fue una medida para alejar del círculo inmediato del Presidente a un salinista".<sup>71</sup>

La campaña para inducir el ánimo social arreciaba. Entre marzo de 1995 y agosto de 1996 el columnista Alejo Garmendia, un seudónimo al servicio de funcionarios muy cercanos al presidente Zedillo, publicó en el periódico *El Economista* 148 artículos dedicados a atacarme con calumnias; en muchos de los espacios periodísticos afines al nuevo gobierno, esas notas representaron la línea a seguir para agraviarme. Las columnas de Garmendia llevaban títulos como "Salinas ataca de nuevo", "¿Qué hacer con Salinas?", "Las caras ocultas del caso Colosio", "Salinas y la respuesta al rumor", "Salinas: corrupción y otras inquisiciones". Desde luego, no existen fotos de Alejo Garmendia ni documentos que acrediten su existencia. Pero, en palabras de periodistas experimentados y conocedores del medio, el enigma de su identidad es fácilmente descifrable.

Otro de mis asiduos enemigos en la prensa era Juan Ruiz Healy, comentarista que escribe una columna en el periódico *Novedades*. En el mismo periodo, marzo de 1995 a agosto de 1996, Ruiz Healy redactó 172 artículos con alusiones agresivas en mi contra. Cuando este periodista fue denunciado por calumnia ante la Procuraduría General del Distrito Federal, la prensa mexicana relató:

Hace poco, el periodista Juan Ruiz Healy publicó en su columna "*A fondo*", en *Novedades*, una severa crítica contra algunas organizaciones defensoras de derechos humanos, pero en ella se refirió duramente a Teresa Jardí, reconocida por su labor en contra de la impunidad policiaca. La aludida contestó con una demanda penal contra el periodista. El asunto no hubiera pasado a mayores con una disculpa del demandado. Pero en la mesa de conciliación, conducida por el propio procurador... el caso entró en una etapa desconcertante. A la pregunta de las razones y fuentes de su crítica, el columnista Ruiz Healy sorprendió con su repuesta: "Bueno, el material me lo mandaron de la presidencia de la República". La junta de conciliación se tuvo que detener, porque en el acta ministerial no podía asentarse esa declaración del periodista inculpaado.<sup>72</sup>

Varias fuentes denunciaron la forma en que desde las oficinas presidenciales se realizaban filtraciones para construir culpabilidades ante la opinión pública.<sup>73</sup> La información no coincidía nunca con la realidad de los procedimientos de investigación o juicio. En el mes de noviembre de 1996, por iniciativa propia, comparecí ante la fiscalía del caso Colosio entonces a cargo de Luis Raul González Pérez, para aportar como testigo lo que me constaba sobre las circunstancias en que se dio el magnicidio. La declaración se desahogó en términos objetivos y en cumplimiento de los requisitos de validez que marcan las normas del procedimiento legal. La diligencia ministerial, en toda su extensión, dejó constancia de que se trataba de la manifestación de un testigo. Pero la comparecencia fue manipulada en los medios sin tardanza al distorsionar su contenido. Quienes participamos en ella guardamos con pulcritud la secrecía que corresponde a diligencias de esta naturaleza.

Sin embargo, los medios aprovecharon esta circunstancia y se dieron tiempo para crear una imagen distinta: en sus notas yo no era un simple testigo sino el blanco fijo para atribuirme culpabilidades. En esa época, la inducción se intensificó. Por esta razón su rastro era evidente y en algunos casos hasta escandaloso.

Entre los funcionarios públicos que filtraron información desde las altas esferas de la Procuraduría General de la República, encabezada por Antonio Lozano Gracia, estaba Juan Ignacio Zavala, correigionario partidista del Procurador. Pronto los medios lo identificaron como el "filtrador oficial de información confidencial".<sup>74</sup> A pesar de eso, todavía en agosto de 1996, la Procuraduría afirmó en sus boletines:

No se dará información a nadie del curso de las investigaciones que se siguen, tal y como lo marca la ley.<sup>75</sup>

Estos comportamientos me fueron confirmados por el corresponsal extranjero de un diario de Miami, Florida, quien me informó que la Procuraduría le proporcionaba filtraciones en contra mías cada vez que yo hacía un comentario público.<sup>76</sup>

Todo se con juntó hasta integrar una unidad ofensiva con las filtraciones constantes originadas en el seno de la autoridad. Se creó así el clima de linchamiento. Cuando a finales de 1996 Pablo Chapa Bezanilla fue despedido la cierto es que ya "había aportado un gran esfuerzo, para envenenar la opinión pública. La inducción del ánimo social se había cristalizado. En agosto de ese año se escribió:

Hubo un tiempo en que se requería de cierto valor civil para acusar a Carlos Salinas... Hoy lo único que se necesita es la voluntad de seguir al rebaño... Lo que inquieta... como en muchas otras acusaciones similares, es que nadie se molesta en aportar pruebas... Es el argumento típico de un linchamiento o de un dogma. No hay necesidad de probar nada, porque se supone que todo quedó comprobado ya... Linchamiento como en el pasado [que] permitió que la Inquisición condenara a inocentes sin necesidad de fincarles juicio. El veredicto está siempre definido antes del proceso<sup>77</sup>

Las filtraciones fueron reproducidas con el apoyo de algunos medios de información. Pero mis enemigos en el gobierno y los grupos tradicionalistas no se detuvieron ahí: también fabricaron encuestas para tratar de acosarme. La construcción de encuestas acusatorias resultó tan burda que entre los propios periodistas surgieron reacciones severas. Al respecto, Raúl Trejo escribió:

*El Universal* ha publicado encuestas de metodología discutible, para disfrazar de opinión pública las opiniones de sus editores... [el resultado] es manipulado por *El Universal* para presentar un encabezado intencionalmente culpabilizador del ex Presidente de la República. En mayo del año pasado, ese diario tuvo un manejo informativo también tramposo, cuando a partir de datos de una encuesta en el Valle de México aseguraba, distorsionando incluso esos resultados, que Carlos Salinas era "autor intelectual" del crimen en Lomas Taurinas.<sup>78</sup>

### **La privacidad en las investigaciones, para proteger el principio de inocencia y evitar juicios paralelos**

El derecho reconoce la prerrogativa de la secrecía. En efecto, la Constitución y las leyes ordinarias la señalan como una facultad jurídicamente protegida.

En los asuntos penales a menudo se presentan dos fenómenos contrastantes: secrecía y publicidad. El Ministerio Público es el responsable de conservar, "a toda costa, la reserva del sumario. Por su parte, el juez debe asegurar que los juicios se ventilen públicamente. En ambos supuestos; las razones que sustentan las normas descansan en argumentos fundados.

Conforme a lo establecido por la Constitución General de la República, corresponde a los jueces imponer las penas, las cuales a su vez deben ser resultado de sentencias dictadas en procesos que, por mandamiento constitucional, deben ser públicos. Por el contrario, las leyes establecen que la investigación y persecución de los delitos es una función exclusiva del Poder Ejecutivo, el cual la desarrolla a través del Ministerio Público. Su delicada encomienda de carácter penal le exige al **MP** la responsabilidad de actuar de buena fe. Por mandamiento categórico de la ley el Ministerio Público debe guardar el secreto de aquello que investiga. En términos actuales, puede afirmarse que es responsable ética y jurídicamente de evitar conductas que contribuyan al desarrollo de los juicios paralelos, tan censurados en la sociedad moderna. Es evidente que el ejercicio responsable de la discreción excluye de manera natural el vicio de las filtraciones a los medios:

El artículo 16 del Código Federal de Procedimientos Penales establece:

...Al servidor público que indebidamente quebrante la reserva de las actuaciones o proporcione copia de ellas o de los documentos que obren en la averiguación, se le sujetará al procedimiento de responsabilidad administrativa o penal según corresponda.

Los artículos 210 y 211 de Código Penal señalan que el delito de revelación de secretos se comete cuando quien revela ese secreto lo conoce debido a su desempeño en un empleo, cargo o puesto. La sanción se agrava si la revelación es realizada por un funcionario público.

En algunos países la filtración de averiguaciones no sólo está penada, como en México, sino que la ley obliga a indemnizar a los agraviados. En Irlanda, el hospitalario país en el que escribí una buena parte de estas notas, la filtración que a la prensa hicieron las autoridades de procuración sobre asuntos relacionados con un cateo, significó el pago de 100,000 libras (más de un millón y medio de pesos mexicanos) a las personas afectadas. Un periódico irlandés señaló el motivo de tan drástica sanción:

Filtraciones deliberadas que fueron hechas para afectar a los interesados... fue una invasión lamentable de su privacidad (es decir de su derecho de inocencia) y de sus derechos constitucionales.<sup>79</sup>

En México la ley ordena también el respeto a la privacidad. Pero en los hechos, a partir de 1995 las autoridades y algunos medios contribuyeron a la cancelación del Estado de Derecho y de los principios básicos de legalidad en cuanto a la protección de las prerrogativas básicas de los particulares. Al respecto se escribió en 1996:

En México, infligir un daño moral es materia de todos los días, y hay personas que no sólo tienen carta blanca para ello, sino licencia de impunidad... En contravención con el artículo 16 del Código Federal de Procedimientos Penales, que indica que las investigaciones deben ser secretas, salvo para los directamente afectados. [la Procuraduría General de la República] proporcionó a la prensa una retahíla de versiones. ¿Qué filtró? Que la **PGR** investigaba a Salinas de Gortari; que había orden de aprehensión contra el ex Presidente; que no descansaría hasta que fuera a la cárcel por el asesinato de Colosio. Ahí ha estado la fuente de distorsión de la información... la desinformación [fue] convertida en herramienta de investigación.<sup>80</sup>

Las autoridades dieron a conocer públicamente las investigaciones en curso, lo cual, de acuerdo con la ley, constituye una violación que se debe perseguir de oficio. ¿Pero a quién le corresponde investigar? A las propias autoridades que transgredían el mandato. Así, en el boletín 265/ 95 de la **PGR** se afirmaba:

El subprocurador especial Pablo Chapa en ningún momento ha hecho declaración alguna en el sentido de involucrar en los hechos del homicidio de Luis Donald Colosio a personas que han sido citadas en diversos medios informativos.

Sin embargo, en una entrevista concedida al periódico *Reforma*, Chapa declaró tener pruebas de las relaciones entre el general Domiro García Reyes y Othón Cortés; incluso afirmó que tenía más pruebas.<sup>81</sup>

El mismo Procurador General de la República obtuvo las ocho columnas de *Excelsior* al declarar: “Domiro sí tuvo que ver con la muerte de Colosio”.<sup>82</sup> Mientras esto sucedía, las más altas autoridades del país, incluido el presidente Zedillo, declaraban que filtrar información sobre investigaciones en curso estaba prohibido por la ley y que quien lo hiciera sería castigado.

EL cinismo alcanzó grados inefables. En boletines oficiales se afirmaba:

La PGR insiste en su posición de no litigar en los medios de comunicación, sino ante las instancias que prevé la ley, ya que serán éstas las que finalmente dictaminarán sobre los casos que le son presentados.<sup>83</sup>

El Director del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM, el centro de estudios más prestigiado en su campo, al referirse al juicio a Othón Cortés virtió un duro reproche:

El proceso judicial se ha ventilado sin pruebas y por meras filtraciones en los medios de comunicación... Autoridades que no tienen pruebas tratan de ventilar en los medios los casos [a través de filtraciones]... y lo pero es que tranquilamente se dice o se escribe que tal o cual persona es culpable sin tener ningún fundamento legal, lo cual nos acerca a los linchamientos sociales... [el problema] se encuentra en los fines políticos que se persiguen en el caso, ése fue el verdadero problema.<sup>84</sup>

**El gobierno, solapador y promotor de filtraciones ilegales.**

Algunos medios difundían las filtraciones y otros formulaban denuncias públicas sobre ellas para contenerlas o suprimirlas. Las filtraciones continuaron hasta incrementarse en proyección creciente. Las denuncias no fueron atendidas, a pesar de que también arreciaban día con día. He aquí una breve relación de los señalamientos aparecidos en aquellos momentos en distintos periódicos:

- & En enero de 1995 La Jornada publicó: “Han comenzado las filtraciones a algunos medios de comunicación [sobre] la investigación que está siguiente Chapa Bezanilla”.<sup>85</sup>
- & En febrero El Financiero reportó: “La subprocurduría especial mantiene una línea de investigación centrada en el gobernador de Sonora, Manlio Fabio Beltrones”.<sup>86</sup>
- & En Marzo El Universal publicó: “El ex Presidente ha venido siendo mencionado insistentemente en las filtraciones que varios medios impresos de comunicación han publicado en días y semanas recientes. El Economista añadió: “EL acelerado fue el subprocurador Pablo Chapa. Las afirmaciones de varios diputados en cuanto a que los nombres... habrían sido mencionados por el investigar al referirse al caso Colosio, obligaron a la PGR a una nueva rectificación que causó malestar e incredulidad entre la ciudadanía. Chapa otra vez se sobregiro por sus avances y el mareo lo hizo trastabillar”.<sup>87</sup>
- & En mayo, el cazador resultó cazado. El periódico El Día comentó: “... el Partido de la Revolución Democrática dio a conocer una conversación entre el fiscal especial, Pablo Chapa, y el director del diario sonorenses El Imparcial, Martín Olguín, en la cual se evidencia que la PGR filtra información en algunos medios, con el fin de manipular políticamente las investigaciones sobre el asesinato de Luis Donaldo Colosio”.<sup>88</sup>
- & En junio, El Universal, publicó: “La acusación que le fue hecha a Chapa por filtrar información a la prensa... lejos de amedrentarlo, le sirvió de acicate”: Y en julio ese mismo periódico agregó: “... los principales dirigentes de la iniciativa privada se pronunciaron en contra de los rumores y filtraciones”.<sup>89</sup>
- & En agosto, en EL Heraldo de México se comentó: “Por cierto que bien harían en revisar la ley y determinar si al filtrar informaciones no comete delitos el fiscal Pablo Chapa, quien resultó mas antipriista que el Procurador”.<sup>90</sup>
- & En septiembre, La Jornada informó: “Cuando se conoció que la filtración fue obra de Chapa, el Procurador salió al paso y condenó esas prácticas”.<sup>91</sup>
- & Para diciembre de 1995 se sumaron a las denuncias otros diarios, como Excélsior y El Sol de México: “Las instituciones encargadas del proceso aparecen como partícipes del enloquecido juego de filtraciones” Quién le ha dicho algo a él [el Procurador General Lozano] o al fiscal Pablo Chapa cuando sin ningún recato filtraron información y datos?” En Proceso se escribió que Pablo Chapa era “fuente de diversas filtraciones a los medios de comunicación”.<sup>92</sup>

En 1996 continuaron las denuncias.

- & EN enero de 1996 utilizaron el seudónimo al que recurrían en Los Pinos; así confirmaron que sabían de las filtraciones. El Economista publicó: “Resulta muy curioso que aquellos que se decían de tiempo completo a acercarle periodistas al fiscal especial Pablo Chapa, sean personajes que tienen rencores muy identificados hacia los militares... Continúan las desinformaciones y las filtraciones en las oficinas de sus colaboradores. 93
- & En febrero de ese mismo año La Jornada señaló: “El fiscal especial Pablo Chapa Bezanilla dejó correr de manera insistente la versión de que [el General] García Reyes había resultado involucrado en el asesinato de Luis Donaldo Colosio y que sólo restaba la decisión política para ejercer acción penal en su contra. La filtración habría provocado, incluso, un encuentro entre las más altas instancias de la Sedena [Secretaría de la Defensa Nacional] y la PGR, en donde los militares reclamaron 'las pruebas' de que Domiro participó en el complot. 'Si existen las pruebas, preséntelas, ejerza la acción penal. y si no, deje de perseguir a mis generales', habría escuchado el huésped de la PGR... La pugna, real, provocó el acercamiento entre la Sedena y el CEN del PRI, que en el momento más alto de la disputa en los medios de información no dudaron en denunciar las filtraciones que desde la PGR han empujado los investigadores del caso Colosio, de manera

- destacada Chapa Bezanilla, mientras que éste insistió, en sus filtraciones, que existen las pruebas de que el ex jefe de seguridad de Colosio sí participó en el complot".<sup>94</sup>
- & En marzo, el periódico *Reforma* publicó: "El general García Reyes no fue detenido pero la PGR filtró a la prensa que la orden de arresto estaba lista para ser ejecutada en cualquier momento... Ha sido el propio Lozano Gracia quien alentó las expectativas, estimuló los rumores, solapó las acusaciones infundadas y tiene a los mexicanos trastocados en sus percepciones y creencias".<sup>95</sup>
  - & En abril *El Financiero* informó. "Chapa... se ha limitado a sembrar filtraciones ya insistir en que no puede avanzar porque tiene presiones políticas".<sup>96</sup>
  - & En mayo *El Universal* hizo saber. "... las 'investigaciones' sobre el magnicidio de Lomas Taurinas siguen sin ir más allá de las filtraciones".<sup>97</sup>
  - & En junio *El Heraldo de México* comentó lo que se repetía invariablemente en varios periódicos nacionales. "Hablando de Chapa, éste ha encontrado la mejor vía para lograr una proyección nacional a sus filtraciones: el extranjero y su efecto espejo. Las informaciones que ha dado a conocer en el *Miami Herald* el corresponsal Andrés Oppenheimer han citado siempre en forma puntual una fuente del Gobierno de México, que de acuerdo con lo publicado en aquel diario no puede ser otro que el mismo Chapa Bezanilla, que encontró a su corresponsal favorito... Así, vía Miami, Chapa ha encontrado la ruta para que sus filtraciones allá tengan repercusión nacional acá".<sup>98</sup>
  - & En julio se publicó: "La PGR filtró información relativa a que sería citado a declarar Carlos Salinas".
  - & En agosto *El Economista* concluyó. "Pistas y pruebas fueron modificadas e incluso 'fabricadas' de acuerdo al característico *modus operandi* de Pablo Chapa Bezanilla... para convencer primero a Lozano y después a Zedillo de que Othón era el segundo tirador".<sup>100</sup>

### Los partidos se sumaron al ataque

Los propios legisladores del Partido Acción Nacional reconocieron a Lozano Gracia como un "procurador panista", y con ese carácter fabricó su persecución.<sup>101</sup> Pero también algunos miembros del partido de la Revolución Democrática (PRD) lanzaron acusaciones sin sustento. El Senador Guillermo del Río Ortigón, quien había sido presidente estatal del PRI en Campeche durante siete años, se cambió en 1994 al PRD. Allí se destacó por promover la especie de que Luis Donald Colosio y yo nos habíamos separado a causa del discurso que el 6 de marzo de 1994 el sonorensé pronunció. En 1995 el mismo Del Río hizo pública una declaración en la que pretendía torpemente involucrarme en el magnicidio.<sup>102</sup>

El legislador perredista fue un ejemplo de lo que les aconteció a otros acusadores contumaces. Primero, dirigió los ataques hacia mí. Los aplausos lo alentaron a continuar. Con la notoriedad lograda, amplió el horizonte de su ofensiva y la dirigió, incluso, a los líderes de su propio partido político. Cuando acusó a los suyos, éstos dejaron de aplaudirlo. En 1997, cuando el PRD ignoró a este senador en la postulación del candidato a Gobernador del estado de Campeche, Del Río volcó su virulencia contra sus antiguos patrocinadores. Durante las elecciones locales del vecino estado de Tabasco, este torvo personaje no tuvo empacho en acusar al líder nacional del PRD, Andrés Manuel López Obrador, de haber asesinado a su propio hermano y de ser un violador de menores. Un columnista, que por cierto nunca criticó a Del Río Ortigón por sus acusaciones en contra mía, recogió sus palabras y se las echó en cara:

El número 179 de la revista *Huellas*, dirigida por Jorge Cantón Zetina, que se distribuyó profusamente en Tabasco el domingo anterior, ostenta en su portada una fotografía de Andrés Manuel López obrador. Bajo su apellido, la acusación escandalosa: Asesino. Y en tipo menor, pero igualmente destacado, el resumen del testimonio que da origen a la denostación: "Mató a uno de sus hermanos, violador de menores, vividor, zángano. Es una fichita. De todo tengo pruebas, denuncia Guillermo del Río". Difícilmente puede haber fuente más desprestigiada que ese saltimbanqui de la política, senador por un mayúsculo error perredista.<sup>103</sup>

Entre los legisladores del **PRI** también hubo personajes dispuestos a apoyar las fabricaciones aunque éstas perjudicaran a su propio partido. Fue el caso, por ejemplo, del legislador priista por Sonora, Alfonso Molina Ruibal, coordinador de la Comisión Legislativa para el caso Colosio de la Cámara de Diputados. Al

desmoronarse la acusación contra Othón Cortés, el diputado Molina aseguró que la comisión que él encabezaba no permitiría que "la **PGR** regrese a la tesis del asesino solitario", Frente a esto, se comentó que esa postura sólo sería sostenible si la comisión que él presidía contara con "más pruebas que la propia **PGR**".<sup>104</sup> Molina Ruibal era un sujeto sin más méritos que su conocido servilismo con los poderosos en turno de su estado, promotor y beneficiario por décadas de las más atrasadas y perversas formas de actividad en la vida pública. Por eso no faltó quien le recordara al menos una parte de su oscuro pasado al señalarlo como "acusador de su propio partido, el mismo que lo salvó cuando el Colegio Electoral de la LII legislatura le retuvo más de un año su constancia de mayoría por robo de urnas y fraude en su elección".<sup>105</sup>

No faltó tampoco el comentarista político capaz de identificar el trabajo deficiente y parcial de este tipo de legisladores, unos del PRI o del PRD favorecidos por personajes señalados como responsables de un supuesto complot de la *nomenklatura* para asesinar a Colosio y aparentemente instruidos para desviar esas acusaciones hacia el presidente anterior, su oficina de coordinación o el Estado Mayor Presidencial; otros, simplemente al servicio de los propósitos de la fiscalía especial. Así, Raymundo Riva Palacio escribió:

La participación de los legisladores en el seguimiento de las investigaciones no puede ocupar un lugar secundario. ...volátiles, algunos de ellos fueron tan eficaces como Chapa Bezanilla para confundir a todos... Primero con filtraciones a la prensa sobre lo que, en privado, les había comentado el Procurador General Lozano Gracia. Luego, su incapacidad misma para impedir que el locuaz de Chapa difundiera versiones encontradas como rehilete, en violación a una ley que el propio Congreso pasó en la anterior legislatura para impedir que se hicieran públicas averiguaciones en curso, protegiendo así a los directamente relacionados con las averiguaciones.<sup>106</sup>

Por eso, Jorge Alcocer, con argumentos severos, condenó

En varios de los integrantes de esa comisión, Chapa Bezanilla encontró su mejor caja de resonancia para difundir y multiplicar sus hipótesis y sus campañas en contra de personas a las que nada se les ha probado hasta la fecha. Por el bien de la investigación... que el pleno de la Cámara de Diputados resuelva la disolución de la llamada comisión especial, simplemente por inútil, y que si se considera necesario que una comisión dé seguimiento a la investigación, que se integre con juristas y peritos de probada seriedad e imparcialidad, conocedores del tema, que tengan confianza de amplios sectores de la sociedad, no con legisladores metidos a detectives en busca de fama.<sup>107</sup>

### **La nomenklatura propone mi expulsión del PRI**

En ese ambiente de "pánico moral", la *nomenklatura* decidió promover mi expulsión del PRI. Con ese objeto se valieron de los más diversos personajes. Entre ellos llamó la atención el diputado Ramiro de la Rosa, ex dirigente juvenil del **PRI** y de Democracia 2000. De la Rosa pronunció encendidos discursos en mi contra. Como sucedió con otros acusadores de su especie, pronto se conoció el verdadero perfil del joven diputado. En octubre de 1997, la prensa dio cuenta de que Ramiro de la Rosa había sido detenido en Cancún, Quintana Roo:

[Se le persigue como] presunto responsable del tráfico de personas, pues pretendía llevar ilegalmente a los Estados Unidos a un grupo de peruanos... Decía que esas personas eran abogados en derecho penal... posteriormente se pudo constatar que los peruanos no eran abogados sino chóferes y amas de casa.<sup>108</sup>

Otro periódico agregó

Se le recuerdan acciones singulares, como el "destape" de Manuel Camacho Solís para la presidencia de la República y su violeta intervención en la última asamblea nacional del PRI... en la que pidió la expulsión de ex presidente Carlos Salinas de Gortari. El juez dijo que De la Rosa fue acusado por violar el artículo 138 de la Ley general de Población y que ya se le dictó la formal prisión.<sup>109</sup>

Frente a los constantes amagos de los grupos tradicionales, el 18 de abril de 1997 envié una carta privada al Consejo Político del PRI. Ofrecí un encuentro en el que se pudiera debatir en forma abierta y franca

sobre mi labor como presidente de México. En la carta señalaba que, frente a la pretensión de actuar unilateralmente en mi contra, era necesario respetar el derecho de audiencia, consagrado en la Constitución y en los documentos del Partido. De otra manera, el mismo **PRI** sufriría un retroceso. Les recordé, además, que entre los motivos que llevaron a fundar al Partido Revolucionario Institucional destacaba la necesidad de alentar la concordia política en el país. Sin embargo, enfatiqué:

Nada de esto debe entenderse como una vía a través de la cual yo pudiera pretender escudarme en aquella exigencia nacional de conciliación y concordia para eludir el debate sobre mis derechos y obligaciones partidistas, ni sobre mi desempeño como Presidente de la República. Al contrario, considero que el tema de mi pertenencia al partido y cualquier determinación que se pretenda adoptar sobre ella requeriría de un debate serio, amplio e informado.

Reafirmé mi disposición a sostener en México ese debate público ya enfrentar de manera abierta las imputaciones que se me hacían de manera soterrada:

Consecuente con las anteriores consideraciones, si se trata de dar cauce a un debate legítimo, una vez más expreso mi disposición a responder en México a todos los cuestionamientos sobre cualquier hecho de la vida nacional del cual se considere que yo deba o pueda rendir un testimonio.

Insistí en que los militantes participaran en este debate mediante la consulta a las bases, para lograr que la inducción del ánimo social pudiera ser neutralizada entre ellos:

Considero, respetuosamente, que los militantes del partido merecen participar en este debate de manera que se respeten sus propias aportaciones en un marco de libertad e igualdad. Por un lado, ciertamente, a través de una consulta a sus bases y cuadros, que nutra el criterio de los órganos estatutarios con información suficiente sobre los términos de una decisión como la que aparentemente pretenden anunciar algunas voces. Por otro lado, a través de las necesarias audiencias públicas en las que yo pudiera ejercer el derecho a ser escuchado.

Subrayé la importancia de esas audiencias y señalé el riesgo de que se adoptaran decisiones autoritarias, como en las peores épocas de la persecución antidemocrática:

...la sola experiencia de un debate en audiencias públicas, abiertas, libres, respetando mi derecho de audiencia, sobre mis supuestas responsabilidades partidistas, no produciría más que beneficios para el partido, en cuanto que fortalecería su imagen de una organización en proceso de democratización y modernización, sujeta a un principio elemental de legalidad. Por otra parte, la sociedad mexicana y un mundo en profunda transformación democrática verían con estupor una determinación de la naturaleza de la que se comenta, adoptada a través de métodos similares a los empleados por los credos totalitarios de las primeras décadas del siglo, hoy que México y el mundo transitan ya por el umbral del nuevo milenio.

No dejé de mencionar que desde mi punto de vista era obvia la intención de utilizar la campaña en mi contra con fines electorales:

Insistir en satisfacer ánimos de revancha o enrarecer el clima de opinión, en nombre de pretendidas estrategias electorales que además prefiguran resultados contraproducentes, no responde a las prioridades de la inmensa mayoría de los mexicanos, quienes exigen que la atención y la energía se centren en resolver los problemas de empleo, ingreso y seguridad, dentro de una convocatoria a la unidad y no con nuevas iniciativas divisionistas y anacrónicas apelaciones al "sacrificio ritual".

Concluí con una referencia a las cualidades de la gran mayoría de los miembros del partido:

Después de 30 años de militancia activa en el Partido Revolucionario Institucional, conozco la vocación por la justicia y la verdad y sé del sentido del valor y lo arraigado de las convicciones de la mayoría de sus militantes.

No hubo contestación, pero mi propuesta de un debate público frenó por un tiempo las exigencias de mi expulsión. Éstas eran lanzadas sobre todo por algunos personajes afectados con las reformas de mi gobierno. En 1999 Carlos Jonguitud, el ex líder de Vanguardia Revolucionaria, al preguntársele su opinión sobre mi persona comentó: "El PRI se ha tardado en expulsarlo". Por cierto, esta declaración la hizo durante un acto del PRI en el que también participaba el dirigente nacional del partido.<sup>110</sup> Frente a esos y otros amagos, ahí está mi testimonio.

### **Imputaciones de todos contra todos**

Quienes diseñaron y condujeron la investigación encontraron, sin duda, lo que buscaban la desconfianza generalizada sobre la capacidad de las instituciones para llegar a un resultado creíble sobre el asesinato. Un miembro de la Comisión Legislativa norteamericana del caso Kennedy declaró sobre la credibilidad en la investigación llevada a cabo por Chapa "No habrá ninguna satisfacción social, El agua está irremediadamente envenenada"<sup>111</sup> Consiguieron, además, crear una guerra de "todos contra todos", mientras la investigación ignoraba a los verdaderos beneficiarios del crimen, Así, en los días siguientes a la liberación de Othón Cortés, la prensa recogía las acusaciones más opuestas, Miembros del PRI acusaron al ex gobernador panista de Baja California, Ernesto Ruffo Appel.<sup>112</sup>

También se acusó una vez más a Manuel Camacho:

¿Quién se inconformó públicamente con la designación de Colosio como candidato del PRI a la presidencia de la República? ¿Quién sabotó públicamente el inicio de la campaña de Colosio? ¿Quién buscó una reconciliación artificial con Colosio, a tan sólo unos cuantos días del magnicidio? ¿Quién detestaba a Colosio y no podía soportar que hubiera ganado la candidatura presidencial del PRI?<sup>113</sup>

Un oscuro investigador, Humberto López Mejía, volvió a declarar. Buscaba involucrar en los hechos al Estado Mayor Presidencial.<sup>114</sup> Este personaje, por cierto, se atribuía capacidad para investigar porque, según él, había sido perito de la Procuraduría de Justicia del DF; después se aclaró que sí actuó ahí como perito, pero en contabilidad y sólo durante unos meses.

Cuando una nota no hacía suficiente noticia, pues se publicaba dos veces, como sucedió con la revista de la arquidiócesis de México *Nuevo Criterio*, que en un editorial me responsabilizó de la muerte de Luis Donaldo Colosio. Al mismo tiempo, una nota en *La Jornada* destacó que dicha revista defendía la labor del procurador Lozano.<sup>115</sup> Curiosamente, *La Jornada* reprodujo esa nota tres días después en primera plana. *Reforma* le dio ocho columnas ese mismo día; no obstante, cuando el Cardenal rechazó el punto de vista de *Nuevo Criterio*, el diario *Reforma* no publicó el desmentido.<sup>116</sup>

No faltaron las imputaciones dirigidas contra el presidente Zedillo; sin embargo éstas no tuvieron mucho eco, pues la verdadera estrategia era desviar la atención hacia el gobierno anterior. Sin embargo, aquellos que buscaban actuar en mi contra también se volvieron hacia el nuevo gobierno. Sergio Sarmiento comentó a propósito de una entrevista televisada con el senador del PRI, José Luis Soberanes:

Las pesquisas de la PGR deben encauzarse hacia los "beneficiarios" del asesinato. ..Soberanes no se atreve a pronunciar el nombre... pero el único poder que presumiblemente tendría la influencia para ello sería el que representa el presidente Zedillo... Las declaraciones del senador este domingo han sido un ataque frontal en contra del presidente Zedillo.<sup>117</sup>

Estas imputaciones fueron complementadas por la opinión de algunos diputados del Partido del Trabajo:

Por primera vez desde que se inició la averiguación judicial sobre el asesinato de Luis Donaldo Colosio, una organización política, la del Partido del Trabajo, demandó ayer que se cite a declarar a Ernesto Zedillo Ponce de León por considerar que "es el primer y directo beneficiario del crimen"... Para hacer la exigencia anterior, los diputados Ezequiel Flores Rodríguez y Joaquín Vela no lo hicieron en una entrevista ocasional, sino que convocaron a conferencia de prensa con ese tema específico en el Palacio Legislativo de la Cámara de Diputados... Las razones son las siguientes: "uno,

por haber sido el hoy presidente de la República el coordinador de la campaña de Colosio; y dos, por haber sido Zedillo el primer y directo beneficiario de este crimen". Flores añadió: "creemos que quien no quiere, quien no tiene voluntad o quien no puede resolver este crimen, reclamado sistemáticamente por la sociedad y por la opinión pública, es el propio presidente de la República".<sup>118</sup>

### **Una escena presidencial inusitada**

Ante la fuerza avasallante de las corrientes que buscaban inducir el ánimo social para condenarme, el presidente Zedillo no fue firme para defender a quien era inocente pero sí temerario para alentar la imaginación de los instigadores. El periodista Jesús Blancornelas ha relatado una sesión en la que se sustentó ante el presidente Zedillo y el procurador Lozano una tesis confirmable: la inocencia de Othón Cortés y la acción individual de Mario Aburto.

Al concluir, ya a solas, Zedillo le preguntó a Blancornelas: "¿Entonces, eso quiere decir que tenemos un inocente en la cárcel?" El periodista le respondió: "Sí, señor Presidente. Así es." Zedillo, según el relato, "apretó los labios; movió disgustado su cabeza de un lado a otro, y sólo alcanzó a decir dos palabras: ¡Qué bárbaros!"<sup>119</sup>

La narración de Blancornelas es muy gráfica. Con destreza, describe cómo, minutos antes, tuvo lugar un hecho que lo impresionó:

El periodista se quedó petrificado cuando escuchó al Presidente, muy serio, decir que todo mundo acusaba a Salinas como culpable del asesinato, pero que nadie le presentaba pruebas. y advirtió que si alguien se las presentaba, "así como las que usted trajo", entonces sí lo iba a meter a la cárcel.<sup>120</sup>

Esta crónica de Jesús Blancornelas no ha sido desmentida. Al talento narrativo del periodista le debemos la posibilidad de presenciar, en toda su crudeza, esta escena.

Cuando el poder penal es una tentación para el poder político, sólo existe una salvaguarda: la sabiduría de las instituciones políticas y jurídicas de México. La advertencia presidencial narrada por Blancornelas exhibe un ímpetu punitivo al margen de toda consideración técnica o legal. El presidente Zedillo no estaba capacitado para valorar pruebas ni para decidir la privación de la libertad de persona alguna. En el orden político, la expresión de Zedillo (en el sentido de que metería en la cárcel en el caso de contar con pruebas) parecía brotar de las más hondas zonas de la arbitrariedad presidencialista. En el orden humano, el señalamiento parecía surgir de la oscura pretensión de estar actuando de manera genuina al hacerse eco de la irritación colectiva, cuando sólo se está respondiendo a profundos resentimientos personales. En el terreno jurídico (suponiendo que el Presidente tuviera alguna facultad para valorar pruebas de carácter judicial) la afirmación parecía un alarde de temeridad, pues no existía realidad alguna que la sustentara. La ausencia de pruebas invocada no era sino la confirmación de mi absoluta inocencia en los hechos.

Blancornelas, con la perspectiva del periodista investigador y con la sencillez de la objetividad, confirmó la existencia de una realidad irrefutable: en este caso el único y verdadero magnicida fue juzgado legítima y legalmente.

### **El sustituto de Chapa**

EL ensayo presidencial de integrar la Procuraduría General de la República con personas que provenían de un partido político de oposición resultó un fracaso redondo. En especial, fue un error mayúsculo convocar a un individuo identificado con los tradicionalistas de las procuradurías como Pablo Chapa Bezanilla. Así se insistiera en argumentar que él y todos los panistas reclutados reunían la calidad moral, la experiencia y el talento necesarios para resolver las investigaciones sobre las cuales la sociedad tenía un interés concreto.

Los funcionarios designados dejaron un saldo negativo: inmoralidad pública, corrupción e incapacidad. Por si fuera poco lograron acrecentar a escalas desconocidas el ya tradicional desprestigio nacional e

internacional del Ministerio Público mexicano. En cuanto a la averiguación relacionada con el Caso Colosio, dejaron tras de sí "una estela enmarañada de declaraciones fabricadas, filtraciones a la prensa y confusión en la investigación".<sup>121</sup> La institución del fiscal quedó completamente fracturada a los ojos de todos.

La designación del nuevo fiscal pasó por un proceso peculiar, ampliamente descrito en la prensa.<sup>122</sup> El martes 13 de agosto las comisiones de diputados y senadores para el Caso Colosio acordaron proponerle a la PGR una terna "por consenso" para la designación del nuevo fiscal. Se destacó la contradicción que podía surgir entre las responsabilidades de los grupos parlamentarios y las responsabilidades directas del gobierno federal en la indagación del crimen. El jueves 15, los legisladores del Partido de la Revolución Democrática rechazaron participar en la designación del fiscal y abandonaron las comisiones especiales; al hacerlo, los perredistas declararon:

El esclarecimiento del magnicidio y el consecuente castigo a sus autores materiales e intelectuales son responsabilidad absoluta del Presidente de la República y del Procurador General de la República, así como del Poder Judicial de la Federación... Es evidente la pretensión del Presidente y del Procurador de lavarse las manos al dejar al Congreso la responsabilidad en un asunto que no han querido solucionar.. el PRI mató a Colosio, el PAN encubre a los asesinos y el PRD pagaría los costos políticos.<sup>123</sup>

El 21 de agosto, los titulares de los periódicos anunciaron: "Caso Colosio: fracasa la opción legislativa".<sup>124</sup> Finalmente, el primero de septiembre, la prensa anunció: "Nuevo Fiscal", Se trataba del primer visitador de la Comisión Nacional de Derechos Humanos, Luis Raul González Pérez

Siempre estuve dispuesto a comparecer ante la autoridad investigadora para aportar los testimonios a mi alcance sobre el magnicidio. Mientras yo me ofrecía voluntariamente a declarar, Lozano Gracia y Chapa señalaban en público que pronto me citarían: en realidad nunca solicitaron mi comparecencia.

Cuando tuyo lugar la nueva designación de González Pérez, de inmediato reanudé las gestiones para comparecer legalmente. Cuando el año de 1996 estaba por finalizar, el nuevo fiscal recibió mi declaración testimonial en la representación diplomática del gobierno mexicano en la República de Irlanda. Independientemente de que ofrecí desahogar mi testimonio en la ciudad de México, se puede afirmar que las manifestaciones formuladas en mi carácter de testigo de los hechos fueron hechas en una diligencia, en su origen, desarrollo y conclusión, desahogada en territorio mexicano y ante las autoridades del país. Fueron las autoridades mexicanas las que decidieron que el procedimiento se llevara a cabo en la ciudad de Dublín.

Casi un año después, Lozano Gracia, el procurador destituido, declaró: "La cita al licenciado Carlos Salinas de Gortari la hice yo".<sup>125</sup> Teresa Jardí lo desmintió;

Antonio Lozano Gracia miente una vez más. No citó a Carlos Salinas. Recién nombrado como fiscal especial Luis Raul González Pérez, el ex presidente me llamó y me pidió le dijera que estaba en la mejor disposición de declarar si lo consideraba pertinente. Le di el recado al fiscal y enteré de la llamada, además de a mi jefe, a Jorge Madrazo, entonces presidente de la CNDH. Jorge me dijo que a Luis Raul se le había quitado un peso de encima.<sup>126</sup>

El fiscal González Pérez hubo de iniciar su trabajo en medio del descrédito que había conseguido atraer la fiscalía anterior y, además, con la opinión pública ya envenenada por la campaña de inducción del ánimo social que había apoyado el equipo de la Procuraduría. En ese contexto, en julio de 1997 el nuevo fiscal especial declaró:

Ha quedado comprobado técnica y científicamente que Mario Aburto es el único responsable de los dos disparos que recibió Luis Donald Colosio... El más grave error histórico y el peor legado corresponde a la gestión de Pablo Chapa Bezanilla. Sus teorías no tuvieron sustento científico ni criminalístico.<sup>127</sup>

El 8 de marzo de 2000 el fiscal se reunió con las Comisiones Legislativas que daban seguimiento a las investigaciones. Como resultado de esa reunión, el fiscal emitió un comunicado de prensa; en él precisó los

desmentidos sobre las fabricaciones generadas durante la responsabilidad de Lozano Gracia y Chapa Bezanilla.<sup>128</sup> La investigación del nuevo fiscal desmintió en particular la versión del periodista Eduardo Valle, quien pretendió vincular a Colosio con traficantes de estupefacientes; asimismo, encontró falsos los dichos de Valle sobre supuestas relaciones entre políticos y narcotraficantes. La fiscalía también desmintió la afirmación de Eduardo Valle, en el sentido de que había dos números telefónicos de Los Pinos y Palacio Nacional que correspondían al jefe operativo del Estado Mayor Presidencial. La fiscalía comprobó que el militar de referencia, mayor Arturo Salgado, nunca se desempeñó como miembro del Estado Mayor Presidencial y que nunca tuvo oficinas ni en Los Pinos ni en Palacio Nacional. Para confirmar la falsedad de las afirmaciones de Valle, la fiscalía declaró: "...no hay datos de vinculación de las afirmaciones de Eduardo Valle con la investigación del homicidio del licenciado Colosio".

En su informe público, la fiscalía también negó la veracidad de varias notas aparecidas en periódicos canadienses, peruanos, colombianos y norteamericanos, que citaban declaraciones de delincuentes o supuestos documentos confidenciales de agencias norteamericanas.

De manera enfática, la fiscalía precisó que era falsa la versión de una supuesta estrategia ilegal para condenar a Mario Aburto; según había publicado el diario *Reforma* en 1997, esa estrategia habría incluido presiones ejercidas por la doctora Olga Islas, el abogado de la familia Colosio (Juan Velázquez), el juez de la causa, su secretaria y el presidente de la República. Se obtuvieron las declaraciones pertinentes, en particular la del juez, y se confirmó la inexistencia de esas supuestas presiones o de llamadas telefónicas al juez o a su secretaria, tanto del Presidente como de la fiscal especial o el abogado. La fiscalía fue clara: "[Las indagaciones] permiten concluir que no existen elementos para afirmar que hubo una estrategia ilegal... esta versión no tenía un real sustento".<sup>129</sup>

En el citado boletín de prensa del 8 de marzo de 2000, el fiscal especial también agregó la confirmación de las consignaciones de los tres testigos que acusaron a Othón Cortés de haber realizado un segundo disparo contra Colosio. El 10 de febrero de 1999 fue detenido Jorge Romero, quien aceptó como verídica su declaración de abril de 1994, al inicio de las investigaciones, en el sentido de que en realidad nunca pudo ver al agresor de Colosio. Jorge Amaral fue acusado por la fiscalía de haber mentado al afirmar que Othón tenía un arma y había disparado contra Colosio, pues "de los dictámenes periciales se desprende que Mario Aburto fue quien ejecutó los dos disparos". Sólo María Belem pudo escapar a la acción de la justicia, pues los tribunales consideraron que no había existido ningún dolo en su declaración.<sup>130</sup>

### **Impunidades que restaron credibilidad a los resultados**

La reconstrucción de los hechos en el caso Colosio luego de la lamentable actuación de los funcionarios encabezados por Chapa y Lozano Gracia era una tarea difícil. Recuperar la credibilidad exigía, como primer paso, fincar responsabilidades a los servidores públicos que se dedicaron a fabricar culpables, hechos y pruebas. El gobierno prefirió pagar el precio del descrédito y de la sospecha de connivencia, antes que perseguir a los funcionarios despedidos; quizá el gobierno se resistió a cumplir con su deber porque castigar a esos funcionarios hubiera significado la liberación de mi hermano Raul, pues eran ellos mismos quienes habían fabricado las acusaciones en su contra.

Para evitar esa consecuencia, inaceptable para el proyecto de la *nomenklatura* y el Presidente, el gobierno se abstuvo de proceder en contra del procurador Lozano Gracia y del fiscal Chapa. Quienes así lo determinaron, prefirieron mantener en prisión a mi hermano que abrir la posibilidad de una rendición de cuentas real, objetiva y transparente sobre los abusos cometidos. Se perdió una oportunidad histórica. O, tal vez, se temió que los responsables directos de los abusos, al ser llamados a rendir cuentas, terminarían delatando la complicidad de la instancia presidencial.

### **Un sistema penal con fines políticos**

Al final de la década de los noventa, la regla de comportamiento del sistema penal fue servir a fines políticos, de acuerdo a la militancia partidista de quien fuera el titular en las oficinas ministeriales, o bien, conforme a los criterios tradicionales que vinculan a un sector de la judicatura con las fiscalías. De esta suerte,

por ejemplo, se hablaba en forma abierta de los "jueces de consigna". En su turno, la *nomenklatura* se sirvió de estos instrumentos para alcanzar sus propósitos. Un comentarista político escribió en 1999:

Lo cierto es que en este sexenio han ejercido funciones de procuración de justicia militantes de PAN, **PRI** y PRD, y como se ha visto, no hay ningún matiz que distinga el ejercicio de la acción penal en manos de una o de otra tendencia política. Las virtudes y los vicios son exactamente los mismos. Se manipula, en la medida en que se requiere para la conveniencia política, la reserva de las investigaciones. O sea, lo secreto lo hacen público cuando les interesa o lo necesitan, sin importar derechos humanos o los principios de la secrecía del sumario. Entonces, tan indiscreto ha sido el panista Antonio Lozano Gracia como Jorge Madrazo Cuéllar o el perredista Samuel del Villar.<sup>131</sup>

### **Voces discrepantes de la versión inducida**

La práctica reiterada de litigar en los medios a través de filtraciones y declaraciones permitió consolidar un dictamen insostenible, no sólo desde el punto de vista legal sino también desde la perspectiva moderna de las teorías de la comunicación.

El "abogado de la nación", el Procurador General Antonio Lozano Gracia, recurría constantemente a una expresión: "La opinión pública ya dio su veredicto". Y ese Procurador era el supuesto garante del principio de legalidad, un principio según el cual toda persona es inocente mientras no sea sentenciada por un juez, tras un juicio en el que se hayan respetado las garantías del acusado.

Lozano Gracia no sólo violentaba el principio de legalidad al remitir los asuntos de su competencia al "veredicto de la opinión pública". También mostraba su atraso conceptual al apelar a un supuesto "tribunal de la opinión pública", veinte años después de generalizado en las ciencias sociales el paradigma de la "espiral del silencio".<sup>132</sup>

Para mayor escarnio, el primer procurador de Zedillo, además de mostrar desconocimiento de su responsabilidad en el plano jurídico y desinformación en el campo de las ciencias sociales, pretendía ocultar lo inocultable: que desde la propia dependencia que él encabezaba, y en combinación con otras oficinas cercanas al presidente de la República, se había inducido el ánimo social en contra mía y de mi familia, hasta conformar la corriente de animadversión que el procurador pretendía luego presentar como "el veredicto de la opinión pública".

He apuntado ya que la sociedad ofreció resistencia a estas maniobras. La salud pública, una de las mayores virtudes republicanas, se nutre de la crítica responsable, la cual rechaza las prácticas ilegítimas, sean sutiles o manifiestas, como la inducción del ánimo social.

En La Jornada, Soledad Loaeza escribió:

Seguramente hay quienes comparten la hipótesis de *Nuevo Criterio* en relación con el asesinato de Colosio; pero también hay quienes piensan que Salinas era el que menos podía beneficiarse del crimen; y no somos pocos los que creemos que las fallidas investigaciones al respecto aportan elementos para sustentar muchas otras hipótesis distintas o señalar otros culpables.<sup>133</sup>

En Novedades, Luis Pazos comentó:

El crimen de Colosio se politizó. La incertidumbre sobre los autores intelectuales sirvió para que funcionarios, políticos y periodistas utilizaran el crimen para "quemar" o involucrar sin pruebas, sólo en base a rumores, a sus enemigos preferidos Salinas, quien aparece en la lista de sospechosos de los rumorólogos, fue de los más perjudicados con ese hecho... No hubo rompimiento entre Salinas y Colosio. Para Salinas, el ejercicio de la presidencia por Zedillo equivale a la llegada al poder de la oposición... Su proyecto político se vino abajo con la muerte de Colosio.<sup>134</sup>

El periódico español *El País* entrevistó a Luis E. Mercado, director del matutino mexicano *El Economista*, quien afirmó:

En ese crimen hay dos víctimas: Colosio y Salinas, al que [con la muerte de Colosio] le quitaron su proyecto político.<sup>135</sup>

En *Reforma*, Raymundo Riva Palacio escribió:

El sentido común obliga a descartar a Salinas de Gortari: durante una década preparó a Colosio para hacerlo grande; lo entrenó y lo cuidó; le construyó un equipo y más tarde una candidatura. Con él, el proyecto salinista no sólo continuaría, sino que, en lo inmediato, Colosio sería quien mejor ambiente crearía para el ex presidente Salinas de Gortari... y si en el Caso Colosio se actuara sólo como policía y no como político; habría que comenzar, para determinar a los principales sospechosos, por quienes se beneficiaron del crimen. Indiscutiblemente, el mayor beneficiado, y el único directamente involucrado en los avatares del caso Colosio que nunca fue llamado a declarar ante el Ministerio Público, es Ernesto Zedillo.<sup>136</sup>

Héctor Aguilar Camín destacó en *Proceso*

Hay una minoría de mexicanos que cree en la versión del asesino solitario en el caso Colosio. Pertenezco a esa minoría. No llegué a la convicción del asesino solitario desde el principio, sino viendo estrellarse contra ese hecho terco e insatisfactorio todas las otras hipótesis. Llegué también a esa convicción leyendo con cuidado el informe de Olga Islas, segunda fiscal del caso, que responde puntual y contundentemente a muchas de las dudas que manejan hoy, con lujo de aplomo, tantos medios y periodistas dedicados a probar la evidencia del complot.<sup>137</sup>

En 1997 un grupo de periodistas de Baja California, encabezados por Jesús Blancornelas, publicó un libro titulado *El Tiempo Pasa. De Lomas Taurinas a Los Pinos*.<sup>138</sup> El trabajo de investigación se basó en la cercanía de los autores con los protagonistas. Porque, como Blancornelas y sus colaboradores explican, recurrieron a su independencia, su credibilidad, su cercanía con el lugar de los hechos, el archivo hemerográfico y el trabajo en equipo. Respaldaron su investigación con testimonios de funcionarios y ex funcionarios, políticos y ex políticos que estuvieron cerca de Luis Donald Colosio y de los hechos del 23 de marzo. Como ellos mismos afirman, evitaron "suposiciones, fantasías, figuraciones paranoides y política ficción". Son los únicos que han logrado entrevistar a Mario Aburto en Almoloya, pocas semanas después de que disparó contra Colosio. Y señalaron que su equipo "no tuvo ni necesitó de las filtraciones de la fiscalía especial para sacar conclusiones certeras".<sup>139</sup> A partir de sus investigaciones, escribieron:

Cuando menos en tres ocasiones, dos de ellas de manera formal o legal y otra en una larga entrevista con Jesús Blancornelas, Mario Aburto Martínez reconoció haber asesinado a Luis Donald Colosio sin ayuda de nadie y sin que alguien se lo haya ordenado o lo haya inducido. Aceptó ser el único responsable de la muerte del candidato presidencial y dijo estar dispuesto a pagar por ello... La verdad legal e histórica es que no hay nadie más que Aburto. Tal vez éste sea uno de los casos en que el ideal de la justicia, se alcanza. Paradójicamente pocos lo creen.<sup>140</sup>

Blancornelas y su equipo concluyeron: "El saldo de todo esto es que Salinas salió dañado: no esperaba que sucediera. y Zedillo salió beneficiado..."

Dos analistas que en diversas ocasiones han criticado mi gobierno, Jorge Castañeda y Enrique Krauze, tampoco han compartido la acusación en mi contra, fabricada por la *nomenklatura* y los neoliberales. En su libro *La Herencia*, Castañeda escribió:

La tesis de la autoría intelectual salinista del asesinato de Colosio es incompatible con una explicación coherente de los acontecimientos del año más negro de nuestra historia moderna.<sup>141</sup>

Krauze, por su parte, señaló en 1999:

¿Quién mató a Luis Donaldo Colosio: el odio, la ambición o el desinterés? ¿Fue víctima de, una conspiración tramada por el presidente Salinas? Es muy difícil creerlo: la bala que mató a Colosio hirió mortalmente a Salinas.<sup>142</sup>

### **Mi convicción sobre el magnicidio**

Luis Donaldo Colosio fue privado de la vida por Mario Aburto. No tengo elementos para dudar o contradecir el hecho de que el magnicidio fue ejecutado por Aburto. En ocasiones, el lenguaje coloquial es valioso por sus características descriptivas. La expresión "asesino solitario" sintetiza gráficamente lo que la realidad y el derecho con sus medios han confirmado: el magnicidio fue obra de un solo autor.

El asesino solitario, Mario Aburto, fue capturado en el lugar y en el momento de los hechos., Confesó su delito en cada instancia legal y ante representantes de los medios. Se integró de acuerdo a la Constitución y a las normas legales el expediente para acusarlo sin dejar de atender a sus derechos humanos –que hasta el criminal más deleznable los tiene, porque así se justifica el estado de derecho. Después de un juicio público, Aburto fue condenado.

El homicida cumple su sentencia en prisión. Privado de su libertad desde el día en que privó la vida a Luis Donaldo Colosio, lo han interrogado en varias ocasiones y no ha modificado su confesión inicial: él es el único y solitario asesino. Sin embargo, como corresponde a la práctica normal de casos tan graves como éste, es difícil cerrar los expedientes de la investigación; todo se hace y resuelve "con las reservas de ley". Esta situación se ha desvirtuado en diferentes sentidos. La apertura permanente de la investigación ha sido aprovechada para desnaturalizar los hechos; asimismo, ha dado pretextos a los miembros de la *nomenklatura* ya los neoliberales para fabricar infundios que benefician a su proyecto.

La falta de pudor de estos grupos transformó los procedimientos legales en un espectáculo de carácter político. Su diseño de comunicación les permitió intensificar la inducción del ánimo social para levantar sospechas sobre personas e instituciones respetables. Ni los fiscales ni los jueces han logrado escapar a la suspicacia social. Y la institución presidencial, llevada irresponsablemente al juego de las informaciones falsas o tendenciosas, ha visto menguada su credibilidad.

### **Las exigencias del ciudadano**

En los últimos años, los Estados de Derecho democráticos que se han incorporado a la modernidad, le han dado contenidos nuevos a la actividad política para convertirla en un instrumento capaz de responder a los intereses de una sociedad. Se procura el decoro y la razón normativa en el hacer político. En este orden de ideas, resultan reprobables los mecanismos empleados para la inducción del ánimo social, sobre todo cuando, como en el caso mexicano, se aprovechan de un acontecimiento tan dramático como el magnicidio que cambió la ruta de un país, o las vicisitudes económicas y financieras que influyeron negativamente en la vida de los ciudadanos.

El liberalismo social es un ideario y una práctica política a la medida de la realidad de nuestros días. Cuando se planteó, el PRI lo aplaudió y la sociedad lo aprobó. Otros proyectos vienen del pasado o contienen propuestas que han sido rebasadas por la nueva realidad. Pero quienes se resisten al cambio y ven en riesgo sus privilegios no optaron por debatir ese ideario: atacaron y encontraron aliados impredecibles y que resultaron eficaces. Eso explica la convergencia entre *nomenklatura* y neoliberales que devino en connivencia.<sup>143</sup>

Si se cambió la razón por las manifestaciones de fuerza para evitar el diálogo, entonces resulta explicable que se alteraran los canales legítimos de comunicación entre los miembros de la sociedad; así se explica también el proceso de descomposición que sufrió una instancia como la Procuraduría General de la República.

El doctor Ernesto Zedillo conoció las relaciones de aprecio, respeto y amistad que a lo largo de muchos años de compartir esfuerzos por México me unieron a Luis Donaldo Colosio. Él mismo contó con el aprecio y la consideración de ambos. Zedillo tuvo la percepción directa del valor que le atribuí al pensamiento

ya las acciones políticas de Luis Donaldo, porque como Presidente de México reconocí pública y privadamente su sensibilidad y experiencia. Conoció, por la proximidad que tuvo con nosotros, el afecto fraternal que nos unía. Incluso llegó a expresar admiración por esa amistad.

Luis Donaldo era hombre de lealtades. Como servidor del gobierno y como amigo nunca expresó rencores contra nadie. Prefirió siempre la opinión positiva, incluso al referirse a sus adversarios. Al hablar de Ernesto Zedillo subrayó siempre sus cualidades. Zedillo contaba con el aprecio de Colosio. Gracias a Luis Donaldo -tengo en la memoria sus palabras-, Zedillo contó a su vez con mi deferencia y el reconocimiento de sus capacidades.

Cuando llegó la hora inevitable de tomar una decisión que involucraba a los tres, opté por Luis Donaldo. En otro capítulo de este libro explico mis razones. Cuando Luis Donaldo partió a la campaña presidencial, le concedí al entonces secretario de Educación Pública el permiso que él mismo me solicitó para dejar su cargo y sumarse al equipo de trabajo que continuaría con la obra política que el país esperaba de mi generación.

Como presidente de la República, Ernesto Zedillo rechazó el legado político de Luis Donaldo Colosio. A la determinación de apartarse de los postulados de Colosio, siguió la deslealtad. Dadas las repercusiones de esa traición sobre la vida de millones de mexicanos, es necesario que se aclaren los motivos que llevaron a la connivencia entre los neoliberales y la *nomenklatura*. Para los tradicionalistas, fue la oportunidad de hacer naufragar la reforma, recuperar espacios de poder y silenciar la voz de un gobierno transformador. Para el país significó la pérdida de oportunidades y nivel de vida y la vergüenza de haber tenido fe en su capacidad para cambiar.

Por eso, cualquier ciudadano, amparado en el artículo 8 de nuestra Constitución, puede demandar de sus autoridades una explicación veraz sobre los hechos que propiciaron el "error de diciembre", sobre el abandono del ideario y el proyecto del liberalismo social y sobre los motivos por los que se decidió denigrar la memoria de Colosio al tiempo de imputarme responsabilidad en el magnicidio. Es decir, exigir que se despejen las razones profundas de esa traición.

1. S. Cohen, *Folk, devils and moral panics. The creation of the mods and rockers*, Londres: MacGibbon and Kee, 1972.
2. Ibid.
3. Entrevista en el suplemento "Enfoque" del diario *Reforma*, octubre 3 de 1999.
4. Término propuesto por Elizabeth Noel-Newman, según el cual, para resumirlo en términos muy esquemáticos, el proceso de formación de la llamada opinión pública, más propiamente denominada en la literatura contemporánea, opinión dominante, se realiza a través de fenómenos de control, amedrentamiento y sanción social sobre quienes sostienen opiniones distintas a la dominante dentro de una comunidad; citados en S. Cohen, op cit.
5. Se ha comparado esta intimidación social con el diagnóstico que se ha hecho de las sociedades que han padecido la tortura como "enfermas de pánico" donde lo más denigrante "es obligarte a traicionar tus afectos y tus lealtades. Lo más humillante es la traición". *El País*, enero 16, 2000.
6. Cuando los derechos humanos se incorporan a la legislación positiva de un país, se denominan técnica y correctamente derechos fundamentales.
7. Al final de 1999. el presidente del BID expresó que las dos limitaciones para el desarrollo de México estaban en la corrupción y en la deficiente procuración y administración de justicia.
8. Que se promovía sistemática y deliberadamente la imagen de que la responsabilidad de la crisis era de mi gobierno, se confirma con un artículo publicado en marzo de 1996. En él, Enrique Quintana afirmó: "Hasta los comerciales que presuntamente quieren infundir optimismo hablan de una crisis en la que el actual gobierno no tiene responsabilidad sino que Salinas de Gortari se las dio envuelta y con moño. La verdad es que por lo menos la mitad de los problemas que tenemos en la actualidad -si no es que más- se deben a la deficiente gestión de la actual administración, sobre todo en sus primeros meses. Claro que nada hay más cómodo que generar un odio popular contra quien está fuera del alcance". *Reforma*, marzo 8 de 1996.

9. A principios de 1997, un miembro de los equipos de seguridad del Estado le comentó a uno de mis hermanos: "No hablen por teléfono; es casi una obsesión el grabarlos; sean discretos". Lo paradójico es que el gobierno de Zedillo promovió la reforma jurídica para declarar ilegal la intervención de los teléfonos.
10. Mi ex jefe de prensa me comentó que se recuperó a partir de 1995 una práctica que había cobrado fama un cuarto de siglo antes, en los tiempos de la manipulación populista, con la fórmula utilizada por un vocero del presidente Luis Echeverría, quien ordenaba a los reporteros de su fuente: "Como cosa tuya, menciónalo en tu reportaje. ..Como cosa tuya, pregunta esto otro en la conferencia de prensa..."
11. Tim Golden, *New York Times*, febrero 26 de 1995.
12. A. De Palma. *New York Times*, marzo 2 de 1995.
13. Héctor Aguilar Camín, *Proceso*, septiembre 1 de 1996.
14. El gobierno y sus aliados sumaron a diversos sectores de la sociedad. A finales de 1998, la prensa reportó que el obispo de Ecatepec se opuso a mi regreso al país: "No lo quisiéramos de regreso... nada debe la Iglesia a Carlos Salinas". *La Jornada*, noviembre 11 de 1998. Sarmiento ya había escrito que "cuando se considera que el ataque va dirigido precisamente al hombre que promovió el reconocimiento institucional de la Iglesia en nuestro país no deja de presentar un rasgo de traición". (*Reforma*, "El beso de judas", agosto 21 de 1996). El gobierno supo recompensar esa actitud, pues poco más tarde, la prensa reportó: "Por primera, vez en la historia del país un Presidente de la República (Zedillo) inaugura una catedral en su consagración". Se trataba de la Catedral de Ecatepec. *El Universal*, marzo 26 de 1999. Además, según la prensa, el PRI nominó como su candidato al senado por el Estado de México al recomendado del obispo. *Crónica*, marzo 28, 2000. Por cierto, ese prelado fue señalado como "Un obispo mundano... torero, corredor de bolsa, golfista, tenista, bohemio..." *Proceso*, abril 2, 2000.
15. Entrevista a Beatriz Paredes, dirigente nacional de la Confederación Nacional Campesina del PRI, en *La Jornada*, agosto 27 de 1996.
16. Rafael Segovia en *Reforma*, noviembre 8 de 1996.
17. *Proceso*, septiembre 25 de 1995.
18. Ibid
19. El texto completo de mi respuesta fue reproducido en *La Jornada*, octubre 31 de 1995
20. "Templo Mayor", en *Reforma*, agosto 14 de 1997
21. Años después la prensa confirmó los motivos del procedimiento engañoso. *El Imparcial* de Sonora publicó que esa mañana del 28 de febrero de 1995, Chapa y Lozano Gracia esperaban la orden del presidente para detener a mi hermano. "Las horas pasaban y la orden no llegaba, a pesar de que el Presidente lo había prometido. La situación era que ese día había en Nueva York una importante transacción de Tesobonos y no querían alterarla con un escándalo más del estilo de moda en México: Lo político-policiaco. Poco antes de la una de la tarde llegó la llamada a Presidencia en espera de una orden porque había nerviosismo... Finalmente llegó la orden para que procedieran contra Raul". Febrero 29 de 2000.
22. Le dijeron a Raul que sólo era para hacer unas precisiones. Lo escucharon por más de una hora, durante la cual él presentó evidencias de su relación cordial con Ruiz Massieu: cartas, fotografías y testimonios de encuentros. De pronto le avisaron que tenían que atender una llamada y salieron sin más. Minutos después, alrededor de la casa aparecieron decenas de agentes judiciales fuertemente armados. Ocuparon en segundos el predio y detuvieron a mi hermano. El operativo se había preparado con anticipación.
23. La Constitución Mexicana ha modificado este criterio y establece que se requiere acreditar los elementos del cuerpo del delito.
24. El secretario particular del presidente declaró: "Lo que hizo (Zedillo) fue pedirle al mejor abogado que encontró, el presidente de la Suprema Corte de Justicia. Vicente Aguinaco, que analizara todo el caso". *Milenio*, septiembre 1 de 1997.
25. Vicente Aguinaco le confesó públicamente este hecho al reportero de la revista *Proceso*: "Aguinaco comenta que aceptó ser ministro porque se lo pidió el presidente Zedillo". *Proceso* noviembre 1 de 1998. Además, tres de los más cercanos colaboradores de Zedillo recibieron la encomienda de convencer a los candidatos a ministros de la Corte. Así me lo confirmó uno de esos colaboradores.

26. El puesto fue el de Director General de la Lotería Nacional, fuente tradicional de recursos a los medios. Zedillo confirmó el comportamiento de Salomón cuando tuvo un diálogo con el periodista Jesús Blancornelas. Al final del mismo, le hizo una petición y una confesión. Así se publicó la petición textual del presidente: "De todo lo que platicamos, ni una sola palabra a Carlos Salomón. Por favor... Es que Salomón, con tal de quedar bien con los periodistas, empieza a filtrar noticias. Por favor". Jesús Blancornelas, H. González, A. Navarro y F. Ortiz, *El Tiempo Pasa. De Lomas Taurinas a Los Pinos*, México, Editorial Océano, 1997, p. 218.
27. Poco más de un año después de esta reunión, Zedillo le dio una entrevista al incisivo periodista Jorge Ramos de Univisión. Tuvo lugar en el salón Vicente Guerrero de Los Pinos el 29 de octubre de 1996. En el curso de la entrevista, Ramos le preguntó cuándo habíamos hablado la última vez. Zedillo respondió que el 1 de diciembre de 1994. Primera respuesta falsa: hablamos después, casi al final de diciembre de ese año pues le había llamado para darle mis parabienes. La siguiente pregunta de Ramos fue: "Porque tenemos información de que en marzo de 95 usted se reunió...": En ese momento interrumpió Zedillo para afirmar: "Es absolutamente falso": Ramos le volvió a preguntar: "¿No hubo ninguna reunión en marzo?" La respuesta fue contundente: "Ninguna reunión. Es absolutamente falso": Después de leer esa respuesta mentirosa, supuse que Zedillo tenía el deseo de mantener nuestra reunión de manera privada. Pero me pareció inapropiado que el Presidente de la República mintiera. Véase Jorge Ramos, *Detrás de la máscara*, México: Grijalbo, 1998, p. 252
28. Tim Golden, *New York Times*, marzo 12 de 1995.
29. *Crónica*, noviembre 11 de 1996. También se comentó: "Zedillo buscó crear un poder judicial a su imagen y semejanza... El 1 de enero de 1995 liquidó de un plumazo a la Suprema Corte de Justicia de la Nación, que quedó sin funciones durante 5 semanas. Por decreto presidencial se jubiló a los 26 ministros que integraban ese órgano que representa uno de los tres poderes de la federación. El Zedillazo, como se le llamó a esa medida radical, fue considerado por los expertos como un virtual 'golpe de Estado'... En el nivel federal, entre 1995 y 1999 la mitad de los jueces y magistrados han sido renovados. ...se ha dejado de lado el rigor que debería imperar en la selección del nuevo personal del poder judicial. La Judicatura ha trabajado virtualmente sobre las rodillas. Por ejemplo, se ha promovido el ascenso de actuarios y secretarios de juzgados al cargo de jueces, sin que se les hayan aplicado los exámenes de ley para su ingreso". *México Hoy*, diciembre 23 de 1999.
30. Jesús Silva Herzog Márquez. *Nexos* marzo de 1998.
31. *Crónica*, marzo 21 de 1997.
32. En noviembre de 1999. el ex Procurador Lozano Gracia declaró: "La designación de Pablo Chapa la hizo el presidente Zedillo. La Ley Orgánica de la Procuraduría establece que a quien corresponde nombrar a los fiscales especiales es al primer mandatario de la nación". *Crónica*, noviembre 15 de 1999.
33. Raymundo Riva Palacio en *Reforma*, marzo 25 de 1996. Véase también su comentario de febrero 26 de 1996.
34. *La Jornada*, agosto 4 de 1996.
35. *Ibid.* y agosto 3 de 1996. Por cierto, la PGR acusó después a este individuo, Ricardo Cordero Ontiveros, por diversos delitos pero nunca por calumnia.
36. *Washington Post*, agosto 1 de 1996, y *Time*, agosto 12 de 1996.
37. H. Cámara de Diputados, *Diario de Debates*, diciembre 17 de 1994.
38. *Ibid.*
39. J. Fernández M. en *El Financiero*, mayo 14 de 1996.
40. Humberto Musacchio en *Reforma*, agosto 13 de 1996.
41. *El Nacional*, febrero 3 de 1996.
42. John Womack Jr., mimeo, mayo 1995. Véase también del mismo autor "The strange case of Pablo Chapa", en *The New York Review of Books*, julio 13 de 1995.
43. Entrevista al Diputado Jaime Martínez Veloz, en *La Jornada*, agosto 11 de 1996.
44. *Crónica*, agosto 4 de 1996.
45. *New York Times*, agosto 9 de 1996.
46. El semanario *Z de Tijuana* del 3 de marzo de 1995 publicó en sus titulares: "Ruffo. decisivo para detener a Othón". Y relataba la visita que le hizo el gobernador Ruffo a "su compañero de partido

- el procurador Antonio Lozano Gracia" el 18 de febrero para convencerlo con "un segundo vídeo" que Othón era el segundo tirador que Chapa buscaba.
47. Jesús Blancornelas. H. González. A. Navarro y F. Ortiz. *El Tiempo Pasa. De Lomas Taurinas a Los Pinos*. p. 216. Dos semanas antes de concluir mi administración visité Tijuana. Ahí. Ernesto Ruffo Appel me acompañó en un recorrido por la ciudad donde fue asesinado Colosio. Durante esa visita, Ruffo pronunció un discurso donde me lanzó grandes elogios. Sobre el crimen de Colosio afirmó: "La violencia, la agresión y el cobarde asesinato son quizá el precio que como sociedad estamos pagando por habernos atrevido a cambiar ya ser mejores... los ataques continuos, las afirmaciones infundadas, la distorsión informativa y la violencia, son el precio por haber enfrentado con respeto institucional el cambio político". *El Heraldo de Baja California*, noviembre 13 de 1994.
  48. *Crónica*, agosto 9 de 1996.
  49. *Ibid*.
  50. *Proceso*, noviembre 10 de 1996.
  51. *Proceso*, febrero 26 de 1991.
  52. "El primer juez que llevó el caso Colosio, Alejandro Sosa Ortiz, pidió ser liberado de tal responsabilidad porque ya había crecido en él una animadversión hacia el fiscal Pablo Chapa Bezanilla, por las presiones que ejercía a fin de que fallara a favor de su prefabricada hipótesis". Pablo Hiriart en *Crónica*, agosto 12, 1996.
  53. *Proceso*, agosto 18 de 1996. Todas las citas de la sentencia del Juez provienen de esta publicación.
  54. Entre las "pruebas" que presentó Chapa estaba una llamada de "balística"; sin embargo, esa prueba fue realizada "con otra pistola y con otras balas disparadas a la panza de un puerco". Por eso se ha afirmado que "la diferencia, la enorme diferencia entre los fiscales estriba en la calidad y prestigio de los peritos que usaron unos y otros. Mientras que la primera y segunda fiscalía especializadas se auxiliaron con los mejores técnicos del país, Chapa echó mano de 'peritos de segunda'" Jesús Blancornelas et. al., pp. 191-193.
  55. *Proceso*, agosto 18 de 1996.
  56. Teresa Jardí, *Crónica*, agosto 12 de 1996.
  57. Jaime Sánchez Susarrey, *Reforma*, agosto 10 de 1996
  58. Pablo Hiriart, *Crónica*, agosto 12 de 1996.
  59. Raymundo Riva Palacio, *Reforma*, agosto 12 de 1996.
  60. *Proceso*, noviembre 10 de 1996.
  61. Citado en *La Jornada*, noviembre 8 de 1996.
  62. Entrevista a Othón Cortés en *Proceso*, noviembre 10 de 1996.
  63. Las citas son de Raymundo Riva Palacio en *Reforma*, agosto 12. 1996
  64. Jorge Alcocer en *Reforma*, agosto 15 de 1996.
  65. *Crónica*, agosto 19 de 1996.
  66. Federico Arreola en *El Economista*, agosto 2 de 1996.
  67. Véase el editorial del *New York Times* del II de agosto de 1996 y la referencia que *La Jornada* hace sobre él al día siguiente.
  68. *Reforma*, agosto 15 de 1996.
  69. *Proceso*, marzo 23 de 1997.
  70. Leopoldo Mendivil, *El Heraldo de México*, enero 4 de 1996.
  71. Para ambas citas, véase *Reforma* de 30 de diciembre de 1995.
  72. Carlos Ramírez, *El Universal* agosto 2 de 1996.
  73. Una de las filtraciones más perversas ocurrió a mediados de 1996. Desde enero de ese año la fiscalía interrogó a varios empresarios que habían participado con mi hermano en su llamado fondo de inversión. El método de la filtración siguió con todo despliegue la ruta conocida: primero al *Miami Herald*, después a *Reforma*; finalmente la autoridad se sumó al escándalo que su propia filtración provocó y volvió a citar a los mismos empresarios como si fueran un acto de rigor, pero habiendo ya manchado sus nombres y creado un clima de duda y crítica sobre los procesos de privatización. La filtración sirvió a tres propósitos: en primer lugar, fue útil a la *nomenklatura*, pues les permitió criticar severamente la política de privatización. En segundo lugar, permitió golpear fuertemente a una familia de empresarios de Nuevo León vinculada al PAN. Y, en tercer lugar, facilitó los señalamientos contra Pedro Aspe por parte de algunos funcionarios resentidos.

74. Así lo llama *La Jornada* en su edición del 13 de agosto de 1996. En la campaña del 2000, Zavala fungió como vocero del candidato del PAN. *Crónica*, 20 de enero de 2000.
75. Boletín Oficial de la PGR, citado por *La Jornada*, agosto 21 de 1996.
76. Para confirmar esta afirmación, véase la "coincidencia" entre la entrevista que ofrecí al *Irish Times* el lunes 5 de agosto, la "filtración" en contra de mi familia aparecida el martes 6 en el *Miami Herald* y su amplia difusión en *Reforma* el miércoles 7 de agosto.
77. Sergio Sarmiento, *Reforma*, agosto 21 de 1996.
78. Etcétera, marzo 28 de 1996.
79. *Irish Times*, noviembre 15 de 1997.
80. Raymundo Riva Palacio, en *Reforma*, 1 de abril de 1996.
81. *Reforma*, junio 27 de 1995.
82. Excélsior, febrero 23 de 1996.
83. Comunicado oficial de la PGR, citado en *La Jornada*, agosto 20 de 1996.
84. *Crónica*, agosto 9 de 1996.
85. *La Jornada*, enero 18 de 1995.
86. *El Financiero*, febrero 8 de 1995.
87. *El Universal*, Francisco Cárdenas Cruz, marzo 23 de 1995; y *el Economista*, marzo 16 de 1995.
88. *El Día*, mayo 23 de 1995.
89. Francisco Cárdenas Cruz, *El Universal*, junio 23 y julio 9 de 1995.
90. Columna "Café Político", en *El Herald de México*, agosto 30 de 1995.
91. R. Alemán, *La Jornada*, septiembre 13 de 1995.
92. León García Soler en *Excélsior*, diciembre 24 de 18995; y Manuel Mejido en *El Sol de México*, diciembre 16 de 1995. *Proceso*, diciembre 25 de 1995.
93. A. Garmendia, *El Economista*, enero 30 de 1996.
94. Ricardo Alemán en *La Jornada*, febrero 27 de 1996.
95. Raymundo Riva Palacio en *Reforma*, marzo 25 de 1996.
96. Jorge Fernández M. en *El Financiero*, abril 10 de 1996.
97. Francisco Cárdenas Cruz en *El Universal*, mayo 26 de 1996.
98. Joaquín López Dóriga en *El Herald de México*, junio 24 de 1996
99. Ricardo Alemán en *La Jornada*, julio 20 de 1996.
100. Francisco Gil Villegas en *El Economista*, agosto 14 de 1996.
101. El diputado Ricardo García Cervantes (coordinador de los diputados del PAN) afirmó: "...hoyes el procurador panista el responsable de la investigación". *La Jornada*, agosto 22 de 1996.
102. Citado en *Proceso*, noviembre 20 de 1995.
103. Miguel Angel Granados Chapa en *Reforma*, octubre 22 de 1997.
104. *El Sol de México*, agosto 13 de 1996
105. *Crónica*, septiembre 30 de 1996.
106. *Reforma*, agosto 12 1996.
107. *Reforma*, agosto 15 de, 1996.
108. *El Nacional*, octubre 25 de 1997
109. *Crónica*, octubre 24 de 1997.
110. *El Universal*, junio 17, 1999.
111. Véase la entrevista a R. Blakey de la Comisión Legislativa del caso Kennedy, en *Proceso* agosto 12.
112. Diputado Jaime Martínez Veloz, citado en *La Jornada*, agosto 11 de 1996
113. Francisco Gil Villegas, en *El Economista*, agosto 14 de 1996.
114. Véase la entrevista que le hizo Ciro Gómez Leyva en agosto de 1996.
115. *La Jornada*, agosto 17 de 1996.
116. Véase *La Jornada* y *Reforma* del 20 de agosto de 1996, El desmentido del Cardenal se publicó el 23 de agosto. Poco después, el Cardenal Rivera desautorizó a la revista al afirmar que "el editorial de *Nuevo Criterio* de ninguna manera refleja ni el pensamiento del arzobispo ni de la arquidiócesis como jerarquía" cuando *Nuevo Criterio* pretendió editorializar sobre preferencias electorales y políticas. Citado en *La Jornada*, junio 16 de 1997. La reflexión de Jaime Sánchez Susarrey en *Reforma* es importante: "Por supuesto que la responsabilidad fundamental no recae en la jerarquía

- católica... Frente a *Nuevo Criterio* la autoridad civil no tiene criterio ni fuerza para aplicar la ley. Tal vez sea también falta de voluntad y decisión". Junio 21 de 1997.
117. *Reforma*, agosto 13 de 1996.
  118. *La Jornada*, agosto 13 de 1996
  119. Jesús Blancornelas et. al., op. cit., pp. 218-219
  120. Ibid. p. 218.
  121. Jesús Blancornelas et. al" op. cit" p. 241.
  122. Véase en particular el relato hecho por el Premio Nacional de Periodismo. Raul Trejo, en *Crónica*, agosto 18 de 1996,
  123. Citado en ibid,
  124. *La Jornada*, agosto 21 de 1996.
  125. *Excélsior*; agosto 26 de 1997.
  126. *Crónica*, agosto 29 de 1997.
  127. *La Jornada*, julio 25 de 1997
  128. Boletín 120/00 de la PGR, 8 de marzo de 2000
  129. Ibid.
  130. Ibid.
  131. Miguel Badillo en *El Universal*, septiembre 13, 1999.
  132. En los términos propuestos por Elizabeth Noël-Newman.
  133. Soledad Loáeza en *La Jornada*, agosto 24 de 1996.
  134. *Novedades*, agosto 19 de 1996.
  135. *El País*, agosto 26 de 1996.
  136. *Reforma*, febrero 26 de 1996. Finalmente Zedillo presentó su declaración ministerial cuatro años después en 1999.
  137. *Proceso*, agosto 18 de 1996.
  138. Jesús Blancornelas, M. González, A. Navarro y F. Ortiz, *El Tiempo Pasa. De Lomas Taurinas a Los Pinos*, México, Editorial Océano, 1997.
  139. Ibid., p. 42.
  140. Ibid., pp. 64-65.
  141. Jorge Castañeda, *La Herencia*, op. cit., p. 498.
  142. Enrique Krauze, *Los idus de Marzo*», en *Letras Libres*, México, marzo 1999, p. 13
  143. El diccionario *Clave* define connivencia como: "Confabulación o acuerdo que se hace para llevar a cabo un plan ilícito": También fue inmoral.

## LA TRAICIÓN AL IDEARIO y AL PROGRAMA

Tras utilizar la investigación manipulada del magnicidio para eludir la responsabilidad de Zedillo en la crisis que arrasó con el patrimonio de millones de mexicanos y restaurar a los grupos tradicionalistas, la connivencia entre los neoliberales y la *nomenklatura* dio un paso de consecuencias desafortunadas para la vida del país. El presidente Zedillo encabezó la traición al programa que una generación de reformistas dentro y fuera del Estado había construido. Los efectos de esa traición no recayeron sobre una persona o sobre un grupo de individuos: alrededor del ideario que impulsó la transformación del país se traicionó a todos los mexicanos. Por si fuera poco, para llevar adelante sus planes el gobierno zedillista recurrió al debilitamiento de la legalidad y de las instituciones.

Las normas que a lo largo de varias décadas habían servido para articular el sistema político saltaron en pedazos. No para ser sustituidas por una normatividad más democrática sino para restaurar los métodos más anacrónicos de ejercer el poder. Esto benefició temporalmente a los grupos más tradicionalistas, a quienes Zedillo confió su suerte desde el accidentado arranque de su gobierno, quizá para protegerse de los "errores de diciembre" y tratar de construir el descrédito del gobierno anterior. Sólo que esa alianza representó también la abolición de toda posibilidad de llevar adelante el proyecto de reformas.

La evaluación del gobierno de Ernesto Zedillo, como la de todo Presidente, quedará sujeta al juicio de la historia. Sus aciertos sin duda fueron varios. Entre ellos, destaca el haber respetado la voluntad democrática de los mexicanos en la elección presidencial de 2000. Sin embargo, la administración zedillista promovió la restauración de prácticas y métodos que el liberalismo social había dejado atrás. El saldo en este campo es negativo. Zedillo abandonó el proyecto modernizador y al hacerlo revirtió algunos de los avances más importantes que los mexicanos habíamos logrado en los años recientes. A continuación, un breve inventario de las traiciones.

### La traición a los principios de política exterior

Ernesto Zedillo protestó como Presidente de los Estados Unidos Mexicanos el primero de diciembre de 1994. Durante la ceremonia y en cumplimiento del mandato que establece el artículo 87 constitucional pronunció las siguientes palabras:

Protesto guardar y hacer guardar la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y las leyes que de ella emanen, y desempeñar leal y patrióticamente el cargo de Presidente de la República que el pueblo me ha conferido, mirando en todo por el bien y prosperidad de la Unión, y si así no lo hiciere que la Nación me lo demande

La Constitución que Zedillo juró cumplir precisa en su artículo 89 las facultades y obligaciones del Presidente. Entre ellas, destaca las que establece la fracción X:

Dirigir la política exterior y celebrar tratados internacionales, sometiéndolos a la aprobación del Senado. En la conducción de tal política, el titular del Poder Ejecutivo observará los siguientes principios normativos: la autodeterminación de los pueblos; la no intervención...

El principio de no intervención y el respeto a la autodeterminación de los pueblos no permite interpretaciones o desviaciones: es un mandato y, en consecuencia, el presidente de la República está obligado a no intervenir en los asuntos internos de otra nación. El presidente Zedillo violó esa responsabilidad constitucional en materia de política exterior: Lo hizo abierta y públicamente en el caso de Cuba durante la Cumbre Iberoamericana de noviembre de 1999. A unos meses de concluir la administración zedillista, la prensa difundió:

Celebra el Departamento de Estado las posturas de Zedillo y Green. .. manifestadas durante la Cumbre Iberoamericana. .."En acciones sin precedente, el presidente mexicano Zedillo reclamó en forma

abierta los valores democráticos, en tanto que la ministra de Relaciones Exteriores, Rosario Green, se reunió con disidentes", destacó el Departamento de Estado, que difundió todas las acciones, pronunciamientos y críticas que se han dado en el mundo contra el gobierno de Castro. Destacó, entre otros casos, el hecho de que México por primera vez se haya expresado ante la situación que prevalece en la isla, a pesar de que "tradicionalmente México ha apoyado a Cuba y mantenido una política de neutralidad en los asuntos internos de Cuba".<sup>1</sup>

Además de violar este precepto constitucional, Zedillo también abandonó principios esenciales de política exterior al solicitar, por primera vez en la historia del país, "ayuda oficial" al gobierno de los Estados Unidos. Por otra parte, en lo que toca al carácter inalienable de la soberanía, violó principios sustanciales al permitir la acción de agencias extranjeras en nuestro territorio y entregar a gobiernos de otros países la legitimidad política de instituciones y de cualquier político mexicano.

La entrega de la reputación de nuestras instituciones a agencias norteamericanas, la debilidad mostrada ante las ofensivas externas y el cambio de la situación histórica de México ante naciones hermanas, llevaron al debilitamiento de la soberanía. Ese debilitamiento se acentuó al cancelarse la vinculación entre los grupos populares y el Estado al desconocerse su carácter independiente y de lucha.

El combate al tráfico de estupefacientes exigía la cooperación internacional y, en el caso de México, una cooperación estrecha con los Estados Unidos, con respeto a la soberanía, con reglas claras y responsabilidades precisas. Es un error histórico confundir cooperación con sumisión. En los hechos, los tradicionalistas y los neoliberales pusieron en manos de agencias y funcionarios extranjeros el poder de otorgar certificados de honorabilidad a las instituciones y los funcionarios de nuestro país.

En años anteriores el gobierno mexicano había actuado con firmeza ante las intromisiones de agencias extranjeras.<sup>2</sup> En contraste, la prensa del país denunció en 1997:

México le está permitiendo más acceso que nunca a la DEA. Recientemente se anunció que México autorizó un incremento en el número de agentes de la DEA en su país y hoy un funcionario de esa agencia calificó la cooperación actual como un ejercicio "sin precedente"... Según funcionarios americanos, la DEA nunca antes había gozado de un trato tan privilegiado y de amplio acceso.<sup>3</sup>

La prensa reportó también: "La Guardia Costera estadounidense participó en el abordaje de un barco mexicano, el "Viva Sinaloa",... Uno de los aspectos más novedosos de la cooperación bilateral antidrogas es el sustancial nivel de cooperación militar y la intensidad del entrenamiento ofrecido por los Estados Unidos a las fuerzas armadas mexicanas",<sup>4</sup> y en otra nota periodística se comentó:

El gobierno mexicano autorizó que agentes antidrogas estadounidenses porten armas mientras participan en acciones en territorio mexicano... [además de que] contarán con inmunidad consular.<sup>5</sup>

Mientras tanto, en los estados Unidos se informaba: "México ha establecido procedimientos de operación que permiten que aeronaves y barcos tengan autorización para ingresar a territorio mexicano para concluir misiones de detección y monitoreo".<sup>6</sup>

Este cambio de actitud del gobierno de México fue elogiado por un asesor del Senador norteamericano Helms, quien afirmó:

Es importante que reconozcamos que los mexicanos han hecho compromisos históricos.<sup>7</sup>

La actitud e sumisión era ya tan excesiva en 1997 que el vocero estadounidense del Departamento de Estado expresó:

Me ha consternado leer algunas citas de funcionarios de la DEA y de otras agencias del gobierno de los Estados Unidos, que hablan muy fuerte sobre cuestiones que deben ser respondidos sólo por mexicanos.<sup>8</sup>

Dos operaciones extranjeras en territorio mexicano fueron las que resaltaron este hecho. Casablanca y Ciudad Juárez. La PGR no promovió ninguna protesta por el operativo Casablanca, en el cual agentes extranjeras actuaron en México, ni por los excesos del operativo en Ciudad Juárez.<sup>9</sup> La prensa reportó que su gobierno permitió en los hechos que los extranjeros tuvieran una penetración mayor en el área de policía y justicia en México.

El operativo realizado en la ciudad fronteriza de Ciudad Juárez llevó al senado de la república a citar al procurador Madrazo. La audiencia ocurrió el 20 de enero de 2000. Durante ella, senadores independientes hicieron ver que el Procurador “no aclaró un cúmulo de irregularidades” por lo que podrían promover un juicio político en contra de Madrazo. ¿EL motivo? Desde la tribuna se lo señaló el senador Adolfo Aguilar Zinser.

La PGR trabajó siempre bajo las órdenes del FBI norteamericano, en detrimento absoluto de la soberanía nacional.<sup>10</sup>

Según reportó la versión estenográfica de esa comparecencia, los senadores señalaron que había muchos “puntos oscuros” en el comportamiento de Madrazo, quien “puso en duda la confiabilidad de las instituciones mexicana [y en ] entredicho el prestigio de México, la soberanía nacional y las instituciones nacionales”.<sup>11</sup>

Los neoliberales y los tradicionalistas utilizaron a la PGR para ejercer la política, mientras descuidaban obligaciones indispensables para la protección de la soberanía nacional, como combatir el tráfico de estupefacientes o fortalecer los sistemas de seguridad para los ciudadanos. Cuando sólo faltaban unos meses para que concluyera el mandato de Zedillo, se realizó una encuesta nacional sobre el combate al narcotráfico. Mas de la mitad de los entrevistados afirmó: “El presidente Zedillo ha tenido poco o ningún éxito en el combate al narcotráfico”.<sup>12</sup>

Los neoliberales y sus colaboradores tampoco obtuvieron la aprobación de aquellos que deseaban complacer: El 25 de febrero de 2000, el Comité presidido por el senador Jesse Helms declaró: “La situación en México se deteriora rápidamente”.<sup>13</sup> el mismo día, EL Embajador de los estados Unidos lanzó su veredicto sobre el trabajo de la Procuraduría. “El narco tiene en México su cuartel general”.<sup>14</sup> Un mes más tarde, en una audiencia ante senadores norteamericanos, el director en funciones de la DEA señaló que los equipos de la Procuraduría se habían mostrado ineptos para dismantelar las organizaciones del narcotráfico y que en muchos caos se habían coludido con los narcotraficantes.<sup>15</sup> Un editorialista escribió:

El entreguismo del gobierno mexicano ha sido mal correspondido, como ocurre con los amores fáciles.<sup>16</sup>

En esas fechas, la titular de la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE), Rosario Green, rechazó que se fuera a modificar la estrategia sobre el combate al narcotráfico. Green no tuvo empacho en mostrar a qué extremo había llegado el entreguismo del gobierno mexicano: “Es una magnífica estrategia, no tenemos ninguna razón por la cual desecharla”.<sup>17</sup> El jefe de la DEA abogó por el Procurador: “Madrazo... quiere cooperar con nosotros”.<sup>18</sup>

En un periódico se comentó:

EL gobierno mexicano se amilanó ante el poderoso vecino... La constante de lo que ha sido la política exterior mexicana en la administración zedillista, por lo menos se trata del poderosos vecino del norte, [ha sido] agachar la cabeza.<sup>19</sup>

El riesgo mayor estuvo en el uso que el gobierno mexicano le dio a las declaraciones de testigos protegidos y a sueldo de varias agencias extranjeras. Diversos gobiernos de otros países recurrieron en esos años a esos testimonios para investigar a ciudadanos mexicanos. En varias ocasiones, fue el propio gobierno de México el que aconsejó recurrir a esos testigos. Cuando esos testimonios señalaban a cualquiera de los personajes por el gobierno mexicano perseguía por venganzas políticas, se procuró filtrarlos en la prensa. Esto, a pesar de algunos funcionarios norteamericanos los desmintieron en forma rotunda. James Rubin,

vocero del Departamento de Estado, aseguró:

Es común que los narcotraficantes afirmen falsamente tener contactos de alto nivel en el gobierno mexicano.<sup>20</sup>

Sin embargo, aquellas filtraciones pronto se revirtieron en contra del gobierno zedillista. Durante el quinto año de ese sexenio los testigos pagados lanzaron acusaciones contra muchos altos funcionarios mexicanos.<sup>21</sup> Entonces, en lugar de intentar la defensa de las instituciones mexicanas, la administración de Zedillo puso su reputación en manos de las autoridades extranjeras.

El 2 de junio de 1999, el *New York Times* publicó en su primera plana un artículo titulado: "México exonera a un alto funcionario pero no convence a los Estados Unidos". En el artículo se denunciaba que un testigo protegido había señalado que el secretario particular del Presidente de la República había recibido un soborno por 60 millones de dólares para proteger a traficantes de droga. Lo más grave es que poco antes el Procurador Madrazo había avalado al testigo principal como "uno de los destacados informantes contruidos por la unidad de combate al crimen organizado". El mismo artículo señalaba que seis meses después, durante una entrevista, Madrazo se retractó y acusó a su testigo protegido de "tener problemas psiquiátricos. Para nosotros -agregó Madrazo- su información es totalmente falsa". Poco después, ese testigo fue acribillado en las calles de la ciudad de México.

La revista *Proceso* publicó una nota sobre este escándalo: "Madrazo se contradice". El semanario reprodujo uno de los argumentos que manejó el Procurador General en su intento de probar la inocencia del secretario particular del presidente Zedillo:

Los testigos que fueron examinados y que refirieron haber escuchado [sobre] supuestas actividades ilícitas resultaron ser de los calificados como de oídas, sin que nada les constara de manera directa.<sup>22</sup>

Defender al secretario particular con el argumento de que las acusaciones eran "de oídas" resultaba irónico, pues Madrazo sabía muy bien que la PGR acosó durante cuatro años a mi hermano a partir de testimonios de oídas y logró que un juez los aceptara para sentenciarlo a 50 años de cárcel.

Finalmente, el gobierno mexicano recurrió al de los Estados Unidos para proteger la reputación del secretario particular del presidente Zedillo. El 4 de junio de 1999 el periódico *Reforma* publicó el siguiente encabezado en su primera plana:

"Lo exonera el Embajador de los Estados Unidos"

El mismo periódico recogió los comentarios del Embajador: "El gobierno de los Estados Unidos no tiene evidencia, prueba o preocupación sobre el secretario particular"<sup>23</sup> Éste no fue un hecho aislado. Otro testigo protegido lanzó una acusación contra el Secretario de la Defensa Nacional de México.<sup>24</sup> En lugar de exigir la comparecencia en tribunales mexicanos de quien se atrevía a cuestionar a la cabeza de una de las instituciones fundamentales del país, el gobierno de Zedillo volvió a mostrar su inclinación al entreguismo. La prensa mexicana reportó en sus primeras planas:

"Exonera Estados Unidos al secretario de la Defensa Nacional"

Un comentarista destacó la paradoja que anidaba en este hecho

¿Cuál exoneración? ¿Quién es el embajador de los Estados Unidos para certificar la conducta de ciudadanos mexicanos? A las agencias del gobierno de EU ya no les interesan los personajes del sexenio pasado en México. Ésos ya fueron desacreditados gracias a la colaboración de funcionarios del gobierno mexicano actual. Interesan los de ahora. Ésa fue siempre la finalidad del diseño del debilitamiento: probar que México es un narcoestado y que los mexicanos son incapaces de gobernarse a sí mismos. ...La PGR, con tal de ejecutar venganzas políticas contra miembros del sexenio anterior, adoptó una actitud colaboracionista que la puso en un plano de sumisión con respecto a sus pares de los Estados Unidos. Cuando los ataques fueron contra Carlos Salinas, todo iba bien. Dieron crédito a lo que decían asesinos confesos que declaraban lo que

les convenía a cambio de reducir su sentencia en las cárceles estadounidenses. No sólo dieron entrada a las calumnias, sino que las alentaron y filtraron en los medios de comunicación nacionales... Todos esos ataques fueron tolerados por el gobierno de México porque se pensaba, erróneamente, que golpeaban al pasado. No era así: golpeaban a la institución presidencial... Ahora apuntan directamente a Los Pinos con los mismos testigos protegidos y con los mismos métodos de filtraciones de prensa que tanto veneraron las autoridades de este lado de la frontera. Ahora se quieren desmentir las acusaciones de esos delincuentes con el argumento de que no tienen autoridad moral. Claro que no la tienen. La única autoridad que poseen se las confirió el gobierno al aceptar testigos protegidos. Entonces, ¿por qué no se les va a creer ahora, si antes nos invitaron a admitir como verdades todas sus historias? Será difícil contener esa bola de nieve. Y es que, a fin de cuentas, es el resultado de una estrategia equivocada. Es la cosecha de una siembra envenenada.<sup>25</sup>

Otro agudo observador de la realidad mexicana planteó una pregunta lapidaria: "¿Terminará el gobierno mexicano sometiendo la designación de sus funcionarios al Comité del senador norteamericano Jesse Helms o al Embajador de los Estados Unidos?" Sin duda este comportamiento dañó profundamente la soberanía de México.

### **La traición a la responsabilidad de velar por las instituciones nacionales**

La convivencia entre Zedillo y la *nomenklatura* puso en riesgo al país al permitir que la ilegalidad se adueñara de las principales instituciones nacionales. Desde el arranque de su gestión, el Presidente buscó evadir su responsabilidad en la crisis económica y las imputaciones de abuso de poder que se le hicieron. Para lograrlo, permitió y aún promovió el deterioro de las instituciones que había jurado cuidar Zedillo y los tradicionalistas llegaron al extremo de alentar un infundio contra la institución presidencial, al promover el rumor de mi supuesta participación en el homicidio de Donald Colosio. La imputación terminó por revertirse en su contra, pues inevitablemente se les señaló como los beneficiarios del crimen.

Las fuerzas armadas, institución que tradicionalmente había gozado del respeto y aprecio del pueblo, el gobierno de Zedillo las responsabilizó de tareas que no eran de su competencia. Ante la imposibilidad de cumplir de manera eficaz las tareas asignadas, el ejército quedó expuesto al escarnio público.<sup>26</sup>

Zedillo se alió a los sectores más intervencionistas de la Iglesia, con lo que desvirtuó el propósito de separar a las Iglesias del Estado y puso en riesgo el propósito esencial de la reforma del artículo 130 constitucional.

Asimismo, provocó la erosión de instituciones fundamentales para el funcionamiento de la economía. La autonomía del Banco Central, por ejemplo, pilar de la defensa de la estabilidad económica, fue afectada al promoverse el desplazamiento de cuadros independientes y la designación como gobernador de un amigo incondicional del Presidente, señalado por su comportamiento discrecional en el salvamento de los bancos privados.

Durante el gobierno de Zedillo también se afectó a una institución esencial en el combate a los excesos concentradores del sistema capitalista: la Comisión Federal de Competencia. A esta institución se le presionó de diversas formas con el propósito de obstaculizar su función.<sup>27</sup> Asimismo, se corrompió el sistema de auditoría fiscal, al utilizarlo para ajustar cuentas políticas o presionar adhesiones a los proyectos partidistas y electorales del gobierno y la aplicación discrecional de las sanciones fiscales.

También se debilitó a la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros al utilizarla para la persecución política. Se violó el secreto bancario al realizar filtraciones discrecionales de movimientos bancarios por parte de opositores al régimen. Se canceló el control de los mexicanos sobre el sistema de pagos del país.

Con respecto a la UNAM, Zedillo me propuso en 1992 evitar que una minoría se apoderara de la máxima casa de estudios en el país; sin embargo, él mismo propició que esto sucediera en 1999.<sup>28</sup>

En junio de 2000, uno de los comentaristas políticos más reconocidos escribió: "Las instituciones se han venido desgastando y aislándose de la nación".<sup>29</sup> El deterioro institucional fue reconocido incluso dentro del propio gobierno. Casi al final de la administración de Zedillo, un alto funcionario afirmó: "En 1995 el país

enfrentó una grave erosión de las instituciones, que aún existe".<sup>30</sup>

Después de traicionar su compromiso de que no habría devaluación para luego promover la de diciembre de 1994,<sup>31</sup> a partir de la debacle de 1995, el gobierno de Zedillo estableció decisiones discrecionales sobre a quién se exculpaba ya quién se declaraba responsable. En el salvamento de las empresas que fueron a la insolvencia, esa administración ejerció un criterio apartado del comportamiento institucional. Un ejemplo: después de haber provocado la quiebra de los bancos con la elevación de las tasas de interés que generó el "error de diciembre", el gobierno llevó a cabo la reasignación de los bancos de manera casuística, sin concurso ni subasta pública; además, remató cartera bancaria sin valuación adecuada. Para ocultar el beneficio que estas reasignaciones por decreto le acarrearán a grupos tradicionales, divulgó la, falsa noticia de que las privatizaciones promovidas por mi gobierno se habían llevado a cabo de esa manera. Al permitir el ingreso indiscriminado de inversión foránea en la banca, Zedillo estableció condiciones para entregar a manos extranjeras el control del sistema de pagos de México.<sup>32</sup>

El gobierno terminó con el programa de apoyos a las micro y pequeñas empresas, un aspecto central en la estrategia del liberalismo social. Asimismo, canceló los estímulos a las uniones de crédito que soportaban a muchas de estas empresas. Por si fuera poco, el efecto devastador del alza de las tasas de interés provocada por el "error de diciembre" acabó con cientos de miles de ellas.

### ***La traición a la defensa de los derechos humanos***

A partir de 1995, Zedillo promovió cambios legales que revirtieron gran parte de las innovaciones introducidas por las reformas penales de 1993. Dichas reformas aportaban nuevos elementos al derecho penal mexicano para garantizar que la autoridad no atropellara a los defensores de los derechos humanos. De manera sorprendente, las contrarreformas fueron apoyadas por antiguos miembros de la CNDH y por partidos de oposición que habían sufrido persecuciones. Mas para entonces algunos de sus representantes despachaban como funcionarios de las procuradurías de justicia.<sup>33</sup> También se maniató y debilitó a la Comisión Nacional de Derechos Humanos. Al final de la administración ya no emitía recomendaciones.

Ante la regresión autoritaria, un defensor de los derechos humanos recordaba en 1999:

La reforma constitucional de 1993 y la Ley para Prevenir y Sancionar la Tortura, al disponer que la confesión sólo tendría valor ante el Ministerio Público o el juez de la causa, siempre y cuando estuviera presente el defensor o persona de la confianza del inculcado, significó un avance importante en el combate a la tortura.<sup>34</sup>

Frente al avance de 1993, el Procurador General de la República combatió la reforma que él apoyó como comisionado de derechos humanos de mi administración, "porque -dijo seis años después- se endurecieron terriblemente para el órgano de acusación los requisitos para presentar una consignación". Frente a eso, expresó los efectos de la modificación que promovieron contra los derechos de los mexicanos sujetos a sospecha, a averiguación o a proceso:

Ese injerto afortunadamente se resolvió.<sup>35</sup>

Así, las reformas a favor de la libertad que habíamos introducido en México durante mi administración, y que eran similares a las reconocidas en Europa, habían sido revertidas al final del siglo XX. Llegó a plantearse con la mayor naturalidad, por la percepción generada por las autoridades desde el inicio del sexenio, que personas a las que se involucraba en supuestas conductas indebidas debían ser obligadas a probar su inocencia, cuando en cualquier Estado de Derecho era la autoridad la que tenía que probar los cargos.<sup>36</sup> También atropellaron el derecho de defensa, y con ello produjeron una de los riesgos más grandes al avance democrático del país.

Todo esto, a pesar de que el gobierno neoliberal concluyó la negociación del TLC con la Unión Europea, lo que obligó al país a someterse a sus códigos de derechos humanos. Lo hicieron en tiempos en los que varios países europeos tenían que adecuar sus sistemas judiciales al fortalecimiento de la presunción de inocencia. Fue el caso, entre otros, de Francia, que, en junio de 2000, aprobó la llamada *ley sobre la*

*presunción de inocencia*. Ese nuevo marco legal fortaleció las garantías de los ciudadanos y limitó los poderes de las policías y de los llamados jueces de instrucción (similares al ministerio público mexicano); los medios de comunicación también vieron estrechados los márgenes en que difundían noticias sobre los ciudadanos, "para no atentar contra la dignidad de la víctima".<sup>37</sup> Precisamente una de las partes más importantes de la reforma francesa radicó en la decisión de señalar que todo ciudadano tendría derecho a su abogado una hora después de ser detenido. Además, exigió que "tras 36 horas en comisaría, un juez de las libertades y la detención dictaminaría sobre la prisión preventiva". Fue considerado como una "una revolución".<sup>38</sup> Esas reformas en Europa eran similares a las que promovimos en 1993.

En noviembre de 1999, México recibió, también por primera vez en su historia, una visita de "supervisión" de la Comisionada de la ONU sobre Derechos Humanos. La prensa internacional señaló que en marzo de ese año Amnistía Internacional había publicado un reporte sobre México: "El respeto a los derechos humanos se ha deteriorado seriamente en los últimos cinco años"<sup>39</sup>, señalaba ese reporte. La tortura, agregaba, se mantiene endémica.

Ernesto Zedillo ciertamente recibió el sistema de procuración de justicia con problemas y, por ello, fue bien valorado el hecho de que hubiera dedicado la parte más importante de su discurso de toma de posesión a comprometer su palabra en el saneamiento del sistema de justicia. Lo que hizo, sin embargo, fue utilizarlo para persecuciones políticas, y para ello tuvo que entregarlo al control de los grupos más tradicionales. El resultado fue, hacia el final de su período, una crisis de ilegalidad sin precedente en la historia del país. Comentaristas independientes lo señalaron. Héctor Aguilar Camín escribió al final de esa administración:

Los escándalos judiciales serán un capítulo aparte en la historia del gobierno de Ernesto Zedillo. Apenas puede recordarse un caso de importancia en el que las procuradurías y los ministerios públicos hayan cumplido con eficacia su tarea. La memoria pública está llena de lo contrario: procesos turbios, pruebas falsas, testigos comprados, inocentes presos, prófugos impunes.<sup>40</sup>

### ***La traición al Estado de Derecho***

En su discurso de toma de posesión, Zedillo asumió un firme compromiso con el Estado de Derecho. En la práctica también traicionó esta promesa. El sistema de procuración de justicia fue degradado a un nivel sin precedente en la historia del país: entregó el control de las procuradurías a la *nomenklatura*. Provocó el mayor descrédito de la procuración de justicia en su historia, pues para cumplir las órdenes persecutorias sus titulares no dudaron en recurrir a siembra de osamentas, soborno de testigos y persecución de defensores.<sup>41</sup> Contra el compromiso que adquirió en su toma de posesión a favor del Estado de Derecho, Zedillo corrompió el principio básico de aplicar la ley con imparcialidad, al sostener que las condiciones políticas lo determinaban. Con esto acreditó los juicios sumarios de opinión pública alimentados por filtraciones gubernamentales. A la ineptitud de los procuradores, se agregó la sistemática recurrencia a la procuración de justicia por designio político, ya fuera éste transmitido por la superioridad o por los miembros de los grupos tradicionalistas. La función primordial de procurar justicia quedó así relegada o condicionada a las prioridades dictadas desde el poder. Esto fue lo que hizo estallar la inseguridad pública en México.

Además, ya pesar de haber sido criticado con severidad, durante esa administración se crearon corporaciones policíacas al margen de la ley.<sup>42</sup>

La dedicación de las procuradurías a los requerimientos de controles políticos del régimen ya su proyecto de traiciones y venganzas provocó una consecuencia previsible: el aumento de la inseguridad jurídica, física y patrimonial en todo el país y la propagación de una cultura de escaso o nulo compromiso con la legalidad.<sup>43</sup> Se perdió la confianza social en la institución de procuración de justicia y su funcionamiento siguió decayendo a la vista de una sociedad cuyas visiones dominantes establecían que los órganos investigadores no tenían capacidad para investigar delitos del orden común, y por ello la mayoría quedaba en la impunidad. El propio Zedillo reconoció que el 70% de las órdenes de aprehensión quedaban sin ejecutar.

Además, casos mal fundados jurídicamente por la autoridad, pero promovidos en la corte de la opinión pública por esa misma autoridad para presionar por sentencias condenatorias, terminaban en sentencias

absolutorias de los jueces, y agregaba así mayor frustración a las expectativas generadas en la comunidad. Finalmente, se dieron casos mal fundados por la autoridad y aceptados por los llamados jueces de consigna, para mayor escarnio en los sentimientos de la comunidad.

La sociedad reclamó la aplicación arbitraria de la ley. Este reclamo se le hizo a la Procuraduría General durante y después de los diez meses que duró la huelga de la UNAM, entre 1999 y 2000. El presidente de la Federación de Colegios de Abogados pidió la renuncia del procurador y le reclamó: "El procurador ni ve delitos ni ve delincuentes, padece de miopía jurídica".<sup>44</sup> Otro se lamentó: "¿Con qué cara, cuando regresemos a la universidad, enseñaremos a nuestros alumnos derecho?"<sup>45</sup>

El estilo vacilante de gobernar de Zedillo, en zigzag, como la opinión pública lo identificó, tardó meses en completarse en el caso de la UNAM, pero, desafortunadamente, llegó. Cuando Zedillo le ordenó al Procurador que la policía entrara a desocupar la Universidad, voces respetadas señalaron el doblez en la aplicación de la ley. Jesús Silva Herzog Márquez escribió:

...hay también un lado criticable de la acción de la fuerza pública: , su tardanza. Legalidad inconstante es otra forma de la arbitrariedad.

Aplicar la ley cuando conviene es práctica despótica. Eso es lo que ha pasado en este caso. Durante meses hubo, incluso, una explícita política de ilegalidad encabezada por el presidente de la República. "En una sociedad democrática, plural y tolerante -declaró hace unos meses el presidente Zedillo- la ley no puede aplicarse de manera ciega ni con criterios autoritarios como los que se aplicaron en el pasado, especialmente, cuando se trata de resolver conflictos de orden político." La ley, nos informaba el Presidente, debe aplicarse selectivamente, con criterio político. Son memorables las palabras del Jefe del Estado mexicano preguntando cómo debía aplicarse el derecho en el caso de la Universidad Nacional. ..También el procurador general de la República, el titular del Ministerio Público Federal, declaraba que el Estado debía, con prudencia, cerrar los ojos frente al rapto de la universidad. Jorge Madrazo declaraba ante el Senado de la República que no podía "aplicarse coactivamente" la ley en el caso de la universidad y que era inadmisibles calificar de delincuentes a los estudiantes. En este terreno la indignación por el giro gubernamental es plenamente justificada: los que un día eran interlocutores legítimos, al día siguiente se convirtieron en peligrosos delincuentes.<sup>46</sup>

Carlos Monsiváis escribió un texto contundente sobre la actitud de la Procuraduría ante el enfrentamiento estudiantil ocurrido al inicio de 2000; la aparición de su ensayo coincidió con el aniversario de la Constitución de 1917. Lo tituló "La ilegalidad de la ley". En el texto, Monsiváis apuntó:

Es inconcebible que luego de las monstruosidades jurídicas de 1959 (contra los ferrocarrileros) y de 1968 (contra los estudiantes) la **PGR** desempolva... los cargos típicos del autoritarismo más represivo que alardea de su "apego a la ley". Es simplemente atraso y ganas de repetir como parodia lo que fue trágico en su momento.<sup>47</sup>

Más adelante describió el aberrante comportamiento de la Procuraduría, al denunciar los interrogatorios a partir de preguntas insensatas que sólo prueban la ignorancia de quienes las formularon, las acusaciones de terrorismo y motín ( que se retiran con la misma frivolidad con que se colocaron, porque a los inquisidores las palabras nada les dicen)".<sup>48</sup>

Los señalamientos al desempeño de la Procuraduría fueron precisos. En *Proceso*, destacados constitucionalistas declararon:

El procurador incurrió en responsabilidad por cuanto, por virtud del artículo 21 constitucional, es el responsable de investigar y perseguir los delitos. No lo hizo con la debida oportunidad, y por su inactividad la nación sufrió daños y perjuicios. Es responsable de no haber actuado y por haber esperado las indicaciones políticas. Se presenta una denuncia en julio y no se le da curso sino hasta febrero, cuando las circunstancias políticas favorecen a quienes ejercen el poder En ningún lugar se puede ver que la justicia esté a disposición de la voluntad de las partes.<sup>49</sup>

La prensa destacó que la Procuraduría actuó por consigna pues acusó a quienes antes juró no tocar. Además, denunció que el procurador incurrió en una monstruosidad legal al acusar a los estudiantes de motín,

terrorismo y un nuevo delito agregado en 1996, el de peligrosidad social.<sup>50</sup> Cuando detuvieron a los estudiantes, se acusó que la Procuraduría recurrió a los métodos fascistas de la delación, pues "en la PGR, estudiantes encapuchados iban señalando a sus compañeros... A las más jovencitas las obligaron a desnudarse".<sup>51</sup> En el colmo de la violación de los derechos humanos, la Procuraduría aplicó a los estudiantes la Ley para la Delincuencia Organizada.<sup>52</sup>

Antes de cumplir un año en el gobierno, el 5 de octubre de 1995, el Presidente decidió dar una conferencia de prensa para aclarar su posición sobre las investigaciones judiciales. Argumentó que lo hacía porque "en otras ocasiones que he explicado esto, como en el Informe (Presidencial), nadie me entendió". En esa ocasión, y presumiblemente para que lo entendieran, Zedillo afirmó:

El cumplimiento de la responsabilidad del procurador no puede estar sujeto a ninguna voluntad política. Es como decir que la procuración de justicia puede darse abriendo o cerrando una llave de donde fluya voluntad política. Eso es falso, inaceptable y parte de un concepto erróneo de lo que debe ser la justicia... Había que restituir condiciones mínimas de credibilidad en la (institución) encargada de procurar justicia.<sup>53</sup>

Doce meses después, en medio de la mayor pérdida de credibilidad de la institución encargada de procurar justicia, Zedillo cesó a su primer procurador. y tres años más tarde, en un vuelco radical, parecía reconocer cuál era su verdadero criterio para aplicar la ley.

En septiembre de 1999, frente al conflicto que por varios meses mantuvo en huelga a la UNAM, el Presidente expuso con claridad una posición contraria a lo que había afirmado antes. Sostuvo que debía anteponer el interés político a la aplicación de la ley.<sup>54</sup> Así, afirmó:

La ley no puede aplicarse -como sugieren algunos- de manera ciega ni con criterios autoritarios como se aplicaron en el pasado. especialmente cuando se trata de resolver conflictos de orden político... el conflicto es político y como tal debe resolverse.<sup>55</sup>

La prensa confirmó este nuevo viraje. Raúl Trejo escribió:

El Presidente de la República lo dijo con meridiana claridad: en el litigio universitario, la aplicación de la ley quedaba subordinada a las necesidades políticas.<sup>56</sup>

Los estudiantes fueron desalojados de la UNAM diez meses después. En febrero de 2000, *Proceso* tituló su artículo principal a propósito del conflicto en la UNAM: "La ley, al gusto del gobierno". Constitucionalistas y abogados distinguidos fueron severos y precisos en sus señalamientos:

...la ley está al servicio de fines netamente políticos y voluntades caprichosas. ..El gobierno federal cometió una agresión al Estado de derecho porque el titular del Ejecutivo, al asumir el mandato, protestó cumplir con la Constitución y las leyes que de ella emanen. Sin embargo, en casi 10 meses de conflicto, el presidente hizo poco para cumplir la legalidad, y después de que insistentemente dijo que no utilizaría la fuerza pública, finalmente recurrió a ella dando origen a otros costos legales, políticos y sociales que deberá pagar la nación.<sup>57</sup>

El andamiaje institucional para prevenir actos ilícitos en el uso de los recursos públicos, construido a lo largo de más de una década, fue fracturado por los neoliberales al usar estas instituciones para la persecución política. Los grupos opuestos a las reformas lo aprovecharon para desacreditar las políticas que habían combatido infructuosamente durante mi administración, como las privatizaciones. Utilizaron las disposiciones legales y las instituciones para perseguir políticamente y para investigar selectivamente.<sup>58</sup> Pero cuando los altos miembros o personajes del gobierno de Zedillo fueron señalados o acusados, el aparato institucional fue utilizado para protegerlos y hasta encubrirlos, según señaló la prensa.<sup>59</sup>

Los neoliberales y los tradicionalistas decidieron abortar el programa de reformas de mi gobierno mediante el expediente de exhibir en la corte de la opinión pública casos aislados de corrupción y utilizar las

filtraciones de investigaciones en curso para fabricar acusaciones sin fundamento. Todo ello contribuyó a desprestigiar las reformas, en particular las políticas de privatización.<sup>60</sup> El gobierno de Zedillo pretendió hacer aparecer a mi administración como el resumidero de la corrupción nacional; pero al promover esta imagen, no les importó el daño a servidores públicos que servían en altos puestos de su administración.

El gobierno puso en riesgo la convivencia social elemental al invocar la razón de Estado para pervertir instituciones fundamentales creadas para garantizar los derechos de los mexicanos, y que terminaron reduciendo su función bajo el control de los tradicionalistas ya complacer a los altos funcionarios del Estado.

Mientras ocurría este atropello legal, se agudizaban los señalamientos al creciente deterioro del estado de Derecho. Así, en febrero de 2000 y desde la sede de la oficina de la ONU sobre Ejecuciones Extrajudiciales, Arbitrarias y Sumarias se señaló:

Las ejecuciones extrajudiciales en México son extensivas. ..Como las de Acteal y El Bosque en Chiapas y Aguas Blancas y El Charco, en Guerrero. ...La violencia sigue generando una tensión que menoscaba el derecho a la vida de ciudadanos inocentes.<sup>61</sup>

En el caso de Chiapas, Zedillo desaprovechó el *momentum* político para resolver el conflicto en Chiapas al inicio de su gobierno. Lo que hizo fue anunciar diálogo para luego enviar a un representante personal con la comisión de encubrir la persecución que desataría contra el EZLN. Además de ignorar la propuesta de solución que le entregué, Zedillo firmó los acuerdos de San Andrés Larráinzar para después desconocerlos. Lo más grave, conforme a lo que me comentó en enero de 2000 un ex colaborador de Zedillo, antiguo dirigente de Solidaridad, fue que el Presidente pudo resolver el conflicto por la vía social con ayuda de la información que sobre este tema le proporcioné.

Dicha información, después profundizada, confirmó datos fundamentales sobre la disposición de los habitantes de las comunidades de Las Cañadas de la Selva Lacandona a colaborar en programas independientes de acción social. Tal como me lo comentó aquel ex dirigente, Zedillo ignoró esa posibilidad sólo porque para ponerla en práctica se hubieran requerido cuadros provenientes del programa de Solidaridad. Los resultados de esta actitud han sido terribles para la paz justa en Chiapas y la tranquilidad nacional.

### ***La traición al fortalecimiento de la soberanía popular. Neoliberales y populistas coincidieron***

Zedillo afectó también el fortalecimiento de la soberanía popular, al dejar de lado el programa que impulsaba la organización de muchos grupos populares.<sup>62</sup> En 1993, Colosio y Zedillo se pronunciaron a favor del liberalismo social. Ese año el **PRI** incorporó en su declaración de principios ese ideario. En 1996 los grupos tradicionalistas y los neoliberales promovieron su eliminación.

El 8 de diciembre de 1993, Donaldo Colosio protestó como candidato del **PRI** a la presidencia de la República en la explanada del Partido, en un acto celebrado ante más de 20,000 militantes. En esa ocasión Colosio afirmó:

Estoy convencido: Solidaridad debe permanecer.<sup>63</sup>

El primero de febrero de 1995, ya como Presidente de la República, Zedillo adoptó el "compromiso claro y firme", dijo, de mantener el proyecto:

Solidaridad nos ha proporcionado conocimientos, experiencias y organización comunitaria para la acción corresponsable. Por eso he asumido el compromiso claro y firme de que Solidaridad debe de continuar...debe conservarse.<sup>64</sup>

Poco después, en uno más de sus cambios de rumbo, Zedillo ordenó la desaparición de Solidaridad.<sup>65</sup> Pudo haberle cambiado nombre, logotipo, funcionarios o imagen, pero lo primordial era mantener el método para alentar la organización popular. Sin embargo, rechazar la mecánica de Solidaridad fue su propósito principal, pues Zedillo anuló el compromiso con lo que él mismo había llamado la "organización comunitaria

para la acción corresponsable", al tiempo que acabó con el fortalecimiento de las bases comunitarias del pueblo y eliminó la formación del capital social. Con esa decisión, dejó de existir uno de los elementos centrales de la alternativa mexicana propuesta por el liberalismo social.

Zedillo y su equipo no sólo cancelaron esa propuesta sino que derrotaron el ánimo de millones de mexicanos, entre ellos los cientos de miles de ciudadanos organizados en Solidaridad Según Zedillo, a las familias que habían engrosado las filas de la pobreza extrema después del "error de diciembre" bastaba darles 400 pesos para sacarlas de una situación desesperada.<sup>66</sup> Lo que el Presidente buscaba era un artificio estadístico para maquillar el número de pobres que se multiplicaba en los resultados de las encuestas ingreso-gasto. Ya no importó la organización popular ni la dignidad de los participantes ni el orgullo por el esfuerzo realizado" Zedillo restauró el clientelismo vertical de los tradicionalistas

Como parte de su aversión a formas comunitarias y participativas de organización social, Zedillo decretó la desaparición del Patronato Nacional de Promotores Voluntarios. Creado por decreto del Ejecutivo Federal en 1977 y encabezado desde entonces por la Primera Dama del país, las unidades de promoción voluntaria se constituían en asociaciones civiles, tenían organismos en cada uno de los estados del país y en los principales municipios y promovían y estimulaban las actividades de los particulares en proyectos sociales. Para 1994 el voluntariado estaba integrado y dirigido fundamentalmente por mujeres y participaban más de 180,000 voluntarios.<sup>67</sup> El rechazo de los neoliberales a los programas participativos los llevó a cancelar esta noble institución.

En realidad, la reorientación de la política social durante el gobierno de Zedillo significó el rechazo a la organización popular independiente y abrió el camino al esfuerzo aislado, al individualismo posesivo, esencia del proyecto neoliberal. El presidente llegó al extremo de eliminar en sus discursos toda referencia a la importancia de la organización social, a su impulso, y canceló la convocatoria a la participación popular. No volvió a mencionarlos. La deslealtad de Zedillo al proyecto social provocó que México abandonara la vanguardia de la iniciativa social con organización popular. En 1999, en Florencia, Italia, se dieron cita los líderes de varias naciones para promover la llamada Tercera Vía. Por América Latina sólo asistió el presidente de Brasil. En esa reunión se afirmó: "Nuestro valor fundamental es la solidaridad".<sup>68</sup> México no tuvo ninguna presencia en ese trascendental encuentro.

Además de abrazar el neoliberalismo y rechazar el método de organización popular, el gobierno de Zedillo redujo el gasto social; durante cinco años, entre 1994 y 1999, el gobierno incumplió el mandato legal establecido en 1993 en la Ley General de Educación, artículo 27; dicho mandato ordenaba destinar recursos crecientes en términos reales para la enseñanza; Zedillo dio cabida cada año a la disminución, en términos reales, del gasto en educación por habitante y del gasto por alumno matriculado.<sup>69</sup> Además, al inscribirse en el ideario neoliberal, el gobierno zedillista abandonó el propósito de promover dentro del sistema educativo la movilización de la sociedad civil con apoyo de los Consejos de Participación Social, de acuerdo a lo señalado en la citada ley.<sup>70</sup> Asimismo, toleró que los pagos directos a los campesinos a través de Procampo disminuyeran en forma drástica año tras año.<sup>71</sup> Con estas acciones, Zedillo puso en riesgo el fortalecimiento del nivel de vida en el campo y afectó de manera sensible la formación educativa de las nuevas generaciones.

El panorama social para el sexto año del mandato de Zedillo devino aún más alarmante. El ex funcionario y académico Rogelio Vizcaíno denunció que las cifras de gasto social presentadas al Congreso para el año 2000 tenían "una serie de trampas que pretendían ocultar una situación en extremo riesgosa".<sup>72</sup> Vizcaíno señaló que el gasto social propuesto se reducía al 8.2% del PIE, mientras que en mi administración había llegado a más del 10%. Agregó que con esa propuesta había un aumento en el número de niños que morirían antes de los cinco años. A manera de aviso, el politólogo hacía hincapié en la desaparición del presupuesto para el programa de Las Cañadas, en Chiapas, "único instrumento de impacto social que ha coadyuvado a la distensión en esa zona del estado".

Vizcaíno concluyó con la siguiente reflexión

Esta serie de trampas tratan de encubrir la sistemática reducción del gasto social observada entre 1995 y 1999. Esta disminución ha significado, entre otras calamidades, que en este periodo más de un millón de niños haya dejado de recibir leche subsidiada; que el precio de este mismo producto se haya incrementado

50% en los últimos siete meses; que se les deje de entregar un kilo de tortilla al día a un millón cien mil familias; que se hayan cerrado varios cientos de tiendas semiurbanas de abasto social de alimentos básicos, desatendiendo a más de dos millones de personas. Eso sin contar que el número de pobres y de pobres extremos ha venido aumentando sistemáticamente... Basta mencionar que el costo fiscal de los programas de saneamiento financiero (Fobaproa, IPAB, etcétera) que incluye sólo el pago de intereses, asciende para el 2000 a casi 60,000 millones de pesos, mientras que la propuesta de gasto en combate a la pobreza es menor a 53,000 millones de pesos.<sup>73</sup>

El señalamiento sobre los estragos causados por la filiación neoliberal de Zedillo provino de dos flancos. Por una parte, Cuauhtémoc Cárdenas apuntó: "El gobierno de Zedillo es el peor de los gobiernos neoliberales, el que más ha reducido el ingreso de los trabajadores y el que presenta los peores resultados de combate a la pobreza".<sup>74</sup> Por su parte, la revista *The Economist*, al comentar el discurso de Zedillo en la reunión de Davós, Suiza, indicó que sorprendían los excesos a los que había llevado su credo neoliberal: "Ni Clinton llegó a esos extremos", concluía *The Economist*.<sup>75</sup>

### ***La traición a los ideales de Colosio***

La madrugada del 22 de agosto de 1994, Ernesto Zedillo envió un fax a mi oficina, cuya primera página tenía un mensaje de su puño y letra: "Favor de pasar de inmediato al Señor Presidente". Todavía lo conservo. Era el texto del discurso que acababa de pronunciar tras dictaminarse su victoria en los conteos de la elección presidencial, celebrada el día anterior. No se trataba ya del discurso de campaña de un candidato, sino del compromiso público del presidente electo por los mexicanos. Varios párrafos de aquel discurso de Zedillo llamaban la atención:

El día de ayer la ciudadanía se pronunció por un reconocimiento al cambio encabezado por un gran priísta: el Presidente Carlos Salinas de Gortari.

El día de ayer, la ciudadanía emitió el mandato claro de continuar y profundizar ese cambio.

El día de ayer, culminamos con el triunfo una campaña iniciada con la determinación y el liderazgo de Luis Donaldo Colosio. Una campaña que ante la tragedia, y por decisión de nuestro partido, he llevado hasta el fin inspirado en los ideales de Luis Donaldo Colosio, orientado por sus compromisos y con su mismo afán de servir a México.

Ya como presidente de la República, Zedillo no cumplió en los hechos el mandato de la ciudadanía de "continuar y profundizar ese cambio";<sup>76</sup> ni la promesa de gobernar "inspirado en los ideales de Luis Donaldo Colosio".<sup>77</sup> En realidad, Zedillo desde la presidencia abrazó el neoliberalismo y fomentó una restauración a favor de la discrecionalidad y del clientelismo.<sup>78</sup> Además, trató de anular la imagen de Colosio, y llegó a permitir que en los trabajos oficiales su nombre fuera asociado con los peores personajes.

Para sustituir al liberalismo social se volvió a un nacionalismo manipulador, ajeno al verdadero interés nacional. La retórica nacionalista habilitó a esos grupos para lanzar proclamas patriotas. En los hechos, apoyaron una injerencia sin precedentes de agencias extranjeras en el territorio nacional. A pesar de sus alusiones discursivas al nacionalismo revolucionario, los supuestos nacionalistas del PRI no se opusieron a la traición a los principios de política exterior o a la entrega del sistema mexicano de pagos a los extranjeros.

A lo largo de esta enumeración de hechos que muestran la traición que se cometió, no se incluyeron deliberadamente la incurrida contra sus amigos.<sup>79</sup>

Zedillo traicionó el proyecto de Colosio y el ideario de cambios del liberalismo social que compartimos muchos mexicanos.<sup>80</sup>

Desde el Estado, Zedillo encabezó la inducción del ánimo social para ocultar sus responsabilidades en el desastre nacional de 1995; logró su propósito, pero también provocó el descrédito de instituciones fundamentales y la frustración de la esperanza nacional, una esperanza generada por los cambios que mi gobierno realizó y por las nuevas propuestas del candidato victimado. Fue la señal que desencadenó el proceso de erosión institucional y el abatimiento del Estado de Derecho. La acción de Zedillo traicionó el

ideario social, el programa de cambio y la generación que se identificaba con ese cambio, más allá de las formulaciones electorales.

El historiador John Womack Jr. describió la posición de Zedillo en un artículo de primera plana en *Reforma*:

Zedillo ha atacado a sus mejores aliados, ha cedido a la policía el poder de decisión sobre asuntos legales y políticos de gran trascendencia, y parece estar dispuesto a mantenerse al margen mientras los enemigos de la reforma destíen las fuerzas que aún quedan. ..Si finalmente [la reforma] fracasa la responsabilidad será suya.<sup>81</sup>

1. El Universal, enero 23, 2000.
2. Cada vez que el gobierno de Zedillo intentó aparentar firmeza ante la DEA, incluyó en su discursos referencias a las reglas que mi gobierno le impuso en 1992. Véase *El Universal*, diciembre 17 de 1999.
3. *La Jornada*, julio 10, 1997.
4. *Excélsior*; septiembre 17, 1997.
5. *El Universal*, septiembre 17, 1997. El gobierno de Zedillo insistió en que esto no era cierto. Pero cuando en diciembre de 1999 se reportó que un agente de la DEA había pretendido contratar un matón para que atentara contra un mexicano, el seflarniento volvió a surgir. También negaron que la DEA examinaba a los agentes de la PGR mediante la prueba del polígrafo. Sin embargo, en 2000 lo confirmó el Coordinador Técnico de la Unidad Especializada contra la Delincuencia Organizada de la PGR; en una declaración, afirmó que uno de los motivos de su salida de la PGR fue "la aplicación, por parte de personal estadounidense, de una prueba de polígrafo a personal de la PGR". *Reforma*, mayo 4, 2000.
6. *La Jornada*, septiembre 17 de 1997
7. 7. Ibid.
8. *La Jornada*, julio 10 de 1997.
9. En el caso de Ciudad Juárez, la prensa informó que agentes norteamericanos exhumaron y analizaron cuerpos que se encontraban en territorio mexicano, investigación que competía a las autoridades mexicanas. Esto, en contraposición a la firme actitud adoptada en 1992, como se relató antes, y en la que el Procurador mexicano se negó a permitir que autoridades norteamericanas realizaran esas actividades en nuestro territorio, pues expresó que un delito cometido en México compete ser investigado sólo por autoridades mexicanas.
10. *Reforma*. Enero 21, 2000.
11. Ibid.
12. *Reforma*, febrero 29, 2000.
13. *Crónica*, febrero 25, 2000.
14. *Reforma*, *La Jornada*, febrero 25, 2000.
15. *Crónica*, marzo 20 y *Proceso*, marzo 26, 2000.
16. H. Musacchio, *Reforma*, febrero 29, 2000.
17. *Crónica*, enero 17, 2000.
18. *Reforma*, marzo 30, 2000.
19. S. García Soto en *Crónica*, febrero 26, 2000.
20. *La Jornada*, marzo 17 de 1999.
21. Descuidaron lo que se había reportado poco antes en la prensa norteamericana: "Conforme los agentes americanos iban desmembrando el encubrimiento del asesinato en 1985 del agente de la DEA Enrique Camarena, muchos se convencieron de que la corrupción de las drogas había llegado a los niveles más altos del gobierno mexicano. Ellos creían que a menos de que el sistema [político mexicano] fuera desmantelado, los esfuerzos de combate a las drogas estaban condenados a fallar" Tim Golden en *New York Times*, julio 11 de 1997.
22. *Proceso*, junio 6 de 1999.
23. *Reforma*, junio 4 de 1999. También *Reforma* 28 de junio de 1999.
24. *New York Times*, marzo 16 de 1999.
25. P. Hiriart, en *Crónica*, junio 7 de 1999.

26. En la prensa se escribió: "Ernesto Zedillo no cree en las instituciones y las exterminó al convertirlas en las cobradoras de sus venganzas personales... desprestigió al Ejército Nacional, hoy acusado de tener vínculos con el narcotráfico e involucrado en graves violaciones a los derechos humanos. De país acusador hemos pasado a ser país acusado ante la ONU... Ahí están Acteal y Aguas Blancas..." T. Jardí, *Crónica*, mayo 15, 2000.
27. Un resultado del torcimiento de su función estuvo en la demanda que el gobierno norteamericano presentó en 2000 ante un pánel de la OMC, como consecuencia de la ineptitud de la Comisión para generar condiciones competitivas en el ramo de las telecomunicaciones.
28. Por eso un comentarista escribió: "Tenemos un jefe de Estado que ...se niega a aplicar la ley y tolera que los derechos de cientos de miles de jóvenes sean pisoteados por una minoría." J. Sánchez S., en *Reforma* enero 15, 2000.
29. Rafael Segovia en *Reforma*, junio 9, 2000.
30. *Reforma*, febrero 25, 1998.
31. Fue preocupante la pérdida de serenidad de Zedillo en los momentos de mayor tensión. Sucedió ante los "errores de diciembre". La prensa también lo reportó en otras situaciones de emergencia. El diario *Reforma* publicó el siguiente reportaje: "El Presidente de la República no aguantó ayer la lluvia de reclamos de los pobladores en este municipio (Gutiérrez Zamora), quienes le expresaron su molestia por la falta de ayuda y su desesperación por encontrarse incomunicados. y ante la presión, Ernesto Zedillo explotó: ¡Permítame! ¿Me va a dejar hablar?. Le exijo respeto, ¡eh!, soy el Presidente de la República, si vuelve usted a hablar me la paga, ya cálese', exigió molesto el mandatario a un hombre que no dejaba de interrumpir pidiéndole ayuda". Octubre 9, 1999.
32. En marzo del año 2000, quienes rechazaban la entrega del sistema de pagos a extranjeros eran unos cuantos banqueros mexicanos. La respuesta de Guillermo Ortiz fue: "De quién sea el capital de los bancos y de quién dependan, es lo que menos importa". *Crónica*, marzo 4, 2000. El presidente de la Comisión Nacional Bancaria afirmó: "Éste es el momento para invertir en la compra de bancos mexicanos". *Excelsior*, marzo 6, 2000.
33. Por ejemplo, a partir de 1995 se volvió práctica común el llamado "arraigo" de sospechosos. Por este procedimiento cualquier sospechoso podía ser detenido por la Policía Judicial durante semanas enteras, mientras se le interrogaba, se le presionaba y se le torturaba psicológicamente. Después, el arraigado se presentaba al juez con una declaración "óptima".
34. Luis de la Barreda, op. cit., p. 102.
35. *El Financiero*, diciembre 3 de 1999.
36. S. Sarmiento, *Reforma*, mayo 9, 2000.
37. *El País*, junio 3, 2000.
38. *Le Monde*, junio 2, 2000.
39. *Financial Times*, noviembre 27 de 1999.
40. *Proceso*, febrero 20, 2000.
41. Los comentaristas señalaron que, en lugar de actuar contra la corrupción que padecían los ciudadanos, las autoridades buscaron distraer la atención por otros medios. Así se denunció: "Combatir la corrupción no consiste (...) en meter a la cárcel por un solo hecho no debidamente probado al hermano del ex presidente Salinas o estar blandiendo la amenaza de que a éste se le va a llamar." Adolfo Aguilar Zinser en *Proceso*, septiembre 28 de 1996.
42. T. Jardí, *Crónica*, mayo 9, 2000.
43. Para el final del último sexenio del siglo, este uso político de la procuración de justicia provocó que la mitad de los mexicanos consideraran que debían desobedecer una ley si les parecía injusta. Cada año se cometían casi un millón y medio de delitos; de ellos, ni 0.5%, llegaba a los jueces. Resultó peor en el caso de los homicidios: de 19,000 cometidos en 1997, 17,000 no se aclararon. En ese mismo año, en España se cometieron 335 homicidios y sólo 13 quedaron impunes. Encuesta y datos citados por H. Aguilar C. en *Proceso*, abril 23, 2000.
44. *Crónica*, octubre 9 de 1999.
45. *Crónica*, octubre 9 de 1999. Abogados reunidos para exigir que se aplicara la ley en el conflicto de la UNAM, llamaron al Procurador General Jorge Madrazo: "gallina", ibid.
46. *Reforma*, febrero 14, 2000.
47. *La Jornada*, febrero 5, 2000.
48. *La Jornada*, febrero 10, 2000.

49. Proceso, febrero 13, 2000.
50. Proceso, febrero 20, 2000.
51. T. Jardí en *Crónica*, febrero 24, 2000.
52. En *Crónica* se señaló: "(...) los estudiantes de la UNAM fueron acusados de terrorismo gracias a la Ley Federal contra la Delincuencia Organizada, aprobada en el Congreso con el voto del PRD, junto al PRI, en fechas muy recientes. Ahora sus abogados luchan por sacarlos, colgados de los despojos sobrantes de las reformas de 1993 que tanto deturparon." febrero 11, 2000.
53. *La Jornada*, octubre 6 de 1999.
54. No fue el único viraje, ni en el terreno legal ni en los demás. Zedillo también insistía, en una lectura peculiar de la ley, que el Procurador era "autónomo", a pesar de que él lo designaba por mandato legal. No tardó en recular de esa supuesta autonomía; reconoció que le daba instrucciones, cuando afirmó que para ocupar la UNAM en febrero de 2000, "instruí al Procurador". *La Jornada*, febrero, 7, 2000.
55. *La Jornada*, septiembre 30 de 1999.
56. *Crónica*, noviembre 14, 1999.
57. Proceso, febrero 13, 2000.
58. Uno de los casos de investigación selectiva fue el de mi secretario particular, Justo Ceja. Se trataba de un servidor público que provenía de un origen muy humilde (en parte por eso la saña contra él); sirvió en sus responsabilidades con lealtad, diligencia y eficacia. Lo citaron a declarar, filtraron su declaración ala prensa, también su situación patrimonial; enviaron anónimos a su familia con información obtenida en las investigaciones y los intimidaron y acosaron. Mediante esa persecución, lo obligaron a ausentarse de su domicilio para impedir que ejerciera sus derechos de defensa. Ceja espera el regreso de tiempos de legalidad para demostrar las fabricaciones en su contra.
59. La prensa también destacó otro caso de aplicación parcial de la ley. Así, el 19 de marzo de 1998 el periódico *Público* de Jalisco publicó que Rodolfo Zedillo Ponce de León firmó contratos con lavadores de dinero del narcotraficante Amado Carrillo. *El Financiero* lo confirmó y dos días más tarde también el *Washington Post*. La revista *Proceso* publicó un amplio reportaje esa semana. Frente a esos hechos, la PGR emitió un boletín y declaraciones que se publicaron el 21 de marzo; la institución afirmó: "No existe ninguna línea de investigación ni ninguna vinculación ni estamos investigando nada en relación que tenga que ver con hechos presuntamente delictivos de! *señor hermano* (sic) del Presidente... No tenemos por qué molestar al hermano del Presidente pues ha efectuado muy amplias declaraciones ante diversos medios de comunicación". En junio de 1999, la Universidad de Columbia, en Nueva York, otorgó su premio anual de periodismo al director y fundador de *Público* por su reportaje.
60. No fueron acciones para terminar con la corrupción, pues ésta se agudizó durante el gobierno de Zedillo. En julio de 1997 la organización no gubernamental *Transparency International* publicó su clasificación sobre el grado de corrupción en diversos países. En ella, México se ubicaba casi al final de la lista, en uno de los peores lugares, el número 47 entre 52 naciones. En la calificación de 0 a 10, se mostraba que había retrocedido respecto a 1996, pues pasó de 3.3 a 2.6 de calificación en 1997. Boletín de prensa de *Transparency International* publicado en su página de Internet el 31 de julio de 1997. En las urnas del 2000 habrían de reflejarse ese rechazo social. .
61. *La Jornada*, febrero 10, 2000. En la prensa se escribió: "Zedillo y Chuayffet, indiscutiblemente por omisión, son los responsables históricos de la muerte de 45 indígenas (en Acteal), principalmente mujeres y niños, y tendrán que pasar por el juicio del tiempo". R. Riva Palacio. *Milenio*, enero 3, de 2000.
62. Abandonó también a sus aliados del movimiento obrero organizado. Durante la administración de Zedillo se desplomaron los salarios reales de los trabajadores y dejó de encabezar, cada uno de los seis años de su gobierno, las manifestaciones obreras del primero de mayo. Ante eso, los dirigentes obreros afirmaron: "Fue un error político e histórico". *Excélsior*. mayo 1. y *La Jornada*. mayo 5. 2000. En "Templo Mayor" *Reforma* editorializó: "Última celebración del 1º de mayo del presidente Ernesto Zedillo y se irá del gobierno con el estigma de ser el único Presidente que no encabezó un desfile obrero". Abril 30. 2000.
63. Citado en *La Jornada*. noviembre 21 de 1999.

64. Discurso de Ernesto Zedillo en la firma del Convenio de Desarrollo Social. Mérida. Yucatán. febrero 1 de 1995. A las pocas semanas, el secretario técnico del Gabinete de Desarrollo Social desmintió al presidente de la República al afirmar: "Hasta que concluyan las consultas del Plan Nacional de Desarrollo se determinará si el Pronasol (Programa Nacional de Solidaridad) continúa operando o no ...el actual gobierno no está seguro aún", *Proceso*. mayo 8, 1995.
65. La desaparición de Solidaridad por órdenes de Zedillo me fue confirmada por el responsable de la instrumentación del Programa dentro de su gobierno.
66. *Reforma*. diciembre 17 de 1999.
67. Patronato Nacional de Promotores Voluntarios, *Memoria de Gestión. Diciembre de 988, Agosto de 1994*. México, 1994. En esos años y encabezado por la Primera Dama, Cecilia Occelli incluyó Programas de Administración del Gasto Familiar mediante proyectos productivos y cooperativas de autoconsumo, de Orientación Nutricional, Paternidad Responsable, Protección del Medio Ambiente y rehabilitación de niños y jóvenes adictos.
68. *La Republica*, noviembre 21 de 1999.
69. *Observatorio ciudadano de la educación*, Comunicado número 2, 1999. Estos comunicados se reprodujeron en *La Jornada* a partir de 1999. Su gobierno también fue acusado de "manipular y ocultar" la información sobre gastos para educación superior. *Proceso*, agosto 13, 2000.
70. *Observatorio ciudadano de la educación*, Comunicado número 1, 1999.
71. Durante cinco años del gobierno de Zedillo, el valor de los apoyos directos por hectárea de Procampo disminuyó, en su equivalente en pesos, de 103 dólares en 1994 a 65 dólares en 1999. *Excélsior*, julio 26 de 1999. También se denunció que año tras año a partir de 1995, disminuyó la participación de los recursos asignados por Procampo en relación al PIB agropecuario: en 1994 representó el 6% del PIBA, en 1995 el 6%, en 1996, 4.8% y en 1997, 4.5%, años en los que además la producción agropecuaria bajó drásticamente. *El Financiero*, noviembre 23, 1998.
72. Rogelio Vizcaíno, "Gasto social 2000: las trampas del presupuesto", *Crónica*, diciembre 9 de 1999.
73. *Ibid.* Había desviaciones en los escasos recursos para la pobreza; por ejemplo, la prensa reportó un hecho ocurrido en Acapulco, Guerrero. Ahí se adquirió un barco para hundirlo y crear un arrecife artificial para buceo submarino. El problema fue el origen de los recursos: "... se entregó un millón de pesos tomados del Ramo 33 -fondo destinado por el gobierno federal a los estados y municipios para enfrentar las necesidades de la población marginada y en extrema pobreza- para comprar el barco que será hundido en la Isla de la Roqueta y crear en él un arrecife de coral. La encomienda presidencial fue cumplida a pie juntillas". *Milenio Diario*, febrero 18, 2000.
74. *Crónica, La Jornada*, febrero 11, 2000.
75. *The Economist*, febrero 12, 2000.
76. En España, cuando se planteó la renovación de la dirigencia del PSOE, frente a los procesos de autodestrucción que se habían dado en ese partido, el candidato principal propuso como bandera de su campaña. "Lealtad al pasado" *El País*, junio 26, 2000.
77. Zedillo intentó borrar el trabajo de Colosio en diversas áreas. Cuando lo hizo en lo relativo al medio ambiente, no fue lejos, por la respuesta Así escribió Salvador García Soto "Aprovechando el día mundial del medio ambiente el presidente Zedillo hizo ayer una apología de los logros de su gobierno en materia ecológica y ambiental. Dijo que por primera vez en la historia del país, la protección de la naturaleza 'ha dejado de ser solo de papel' y que su administración ha logrado lo que ninguna... más extraño aún resulta que Ernesto Zedillo borre de un plumazo todo que se hizo antes de él y su gobierno en materia ecológica, no sólo por el gobierno sino por los grupos ecologistas independientes. O que, ¿al presidente se le olvida que Luis Donaldo Colosio, como titular del medio ambiente fue reconocido internacionalmente y fue uno de los promotores de la Cumbre Mundial de la Tierra en Río de Janeiro? O ¿será que en eso de los síndromes de los presidentes, Zedillo ya llegó a la etapa en que el país se reinventa cada seis años y que él reinventó toda la lucha ecológica y ambiental de los mexicanos? A lo mejor..." *Crónica*, junio 6, 2000.
78. Zedillo también abandonó a Sonora, el estado donde nació Colosio. La situación de desastre en que se encontraba el estado para 2000 por el abandono del gobierno federal fue descrita dramáticamente por Pablo Hiriart en *Crónica*, marzo 22 de 2000.
79. Quienes traicionan a un amigo, no merecen otras palabra, que las expresadas por el ex presidente de España, Felipe González, a propósito de la traición que él mismo padeció: "La pasión por subirse sobre el que ha caído para parecer más alto está muy extendida. Los que se suben suelen

ser los que limpiaban con la lengua los zapatos del caído”. El País, noviembre 24, 1999. Ese sería el caso de la traición que padecieron, entre otros, Jaime Serra y José Córdoba, dos amigos íntimos de Zedillo. En mi caso, algunos amigos no se comportaron correctamente, entre otros Manuel Camacho y Emilio Gamboa.

80. Quienes traicionan un propósito superior ocupan el papel que Dante les asignó a los traidores en *La Divina Comedia*: el de los más grandes pecadores entre los seres humanos.
81. *Reforma*, marzo 2, 1997.

## **MI HERMANO RAUL. UNA ACUSACIÓN BASADA EN UNA FABRICACIÓN DE ESTADO**

### **La osamenta de El Encanto**

El miércoles 3 de octubre de 1996, a las once de la noche, un sujeto subió con gran sigilo a un árbol que crecía junto a la barda de más de dos metros de alto del panteón de Tláhuac, al sur de la ciudad de México. Desde allí saltó y, una vez adentro del cementerio, se dirigió hacia una tumba. Llevaba un costal, mecates y una pala. Cavó casi tres metros y exhumó un ataúd. Abrió la caja con una varilla y sacó los restos del difunto; los introdujo en el costal, cerró el féretro y la cubrió con tierra. Esperó.

Pasada la media noche, con la osamenta al hombro saltó de nuevo la barda y llegó a la calle. Detuvo un taxi y lo abordó. El conductor no imaginó que su pasajero llevaba un cadáver en aquel costal. El sujeto ordenó al taxista que lo condujera a la estación del Metro Taxqueña. El desconocido bajó del coche y abordó otro taxi. Se trasladó a Cuajimalpa, al oeste de la ciudad. Descendió, caminó unas cuadras y entró sin dificultad a una finca conocida como El Encanto.

Era ya la madrugada del 4 de octubre. Dentro de la propiedad comenzó a hacer un hoyo. Al terminar, con gran descuido, sacó los huesos del saco y los colocó donde había cavado. Los cubrió de tierra y salió sin problemas. Si alguien lo ayudó, nadie lo supo.

El sembrador de la osamenta, Joaquín Rodríguez Cortés, tenía 31 años. El esqueleto exhumado y vuelto a enterrar era el de un humilde albañil fallecido en noviembre de 1993 a causa de una lesión en la cabeza. En vida respondió al nombre de Joaquín Rodríguez Ruiz. La osamenta que Rodríguez Cortés sustrajo clandestinamente era la de su padre.<sup>1</sup>

Cumplida su encomienda, Joaquín se dirigió a casa de su suegra, Francisca Zetina, conocida como La Paca, quien se hacía pasar como vidente.<sup>2</sup> Francisca, ayudada por María Bernal y tal vez de alguien más redactaron un texto que planeaban presentar a las autoridades como un "anónimo". Sólo que había un problema: el cadáver había sido objeto de una autopsia y por ello el cráneo estaba cercenado. Decidieron resolver este inconveniente en la carta.

El 7 de octubre de 1996, La Paca se presentó en la Procuraduría General de la República y entregó el "anónimo" que alcanzaría celebridad internacional. La carta incriminaba a mi hermano Raul. En septiembre de 1994, según narra el texto, el jefe de escoltas de Raul, el mayor Antonio Chávez, consiguió para Ramiro Aguilar Lucero una cita con mi hermano. Al llegar a la casa, el anónimo refirió que Aguilar Lucero sorprendió a Raul justo en el momento en que victimaba con un bat de béisbol al diputado Manuel Muñoz Rocha, quien por aquellas fechas huía de la justicia que lo señalaba como el autor intelectual de la muerte de José Francisco Ruiz Massieu. El contenido fantasioso del "anónimo" fue reproducido por la prensa con detalle:

...alrededor de las 5 p.m. el mayor abrió el garage con un control remoto y una vez dentro de la casa cuál sería mi sorpresa al ver a dos sujetos, uno de ellos con un bat de béisbol en la mano y el otro en el suelo con la cabeza ensangrentada. El sujeto del bat se me quedó viendo estúpidamente y miró al mayor. El mayor, sorprendido, me agarró del brazo y nerviosamente me sacó al jardín y me subió a su camioneta de color claro y dijo que lo esperara. Minutos después salió con el sujeto del bat que ahora identifiqué como Raul Salinas de Gortari... se regresó a la camioneta y me dijo ¿Vistes (sic) al patrón? Estaba muy mal. Ya le hablé de ti y dice que sí te va a dar un puesto alto en la política, pero tienes que demostrarle tu fidelidad. ..Llegamos hasta donde estaba el cuerpo ensangrentado. ..Despojándolo de sus pertenencias y dejándolo desnudo empezó a mutilar los miembros, cortando carne, escalpándolo, quitando la mandíbula y le cortó los dedos. Lo echó a la bolsa como si fuese un carnicero lo preparó de tal forma para que el proceso de putrefacción fuese más rápido, por lo que pude entender después su sentido del humor negro diciendo que ni su misma madre lo reconocería...<sup>4</sup>

Francisca le dijo a la Procuraduría que esa carta provenía de "un tal Ramiro Aguilar Lucero". Según la versión de la PGR, los fiscales mostraron asombro ya la vez entusiasmo. En su prisa, pasaron por alto que tal documento "anónimo" aparecía escrito con el mismo tipo de máquina que suele usar la Procuraduría en sus documentos. Se confirmó más tarde que le pagaron a La Paca un millón de pesos (más de 100, 000 dólares) y le ofrecieron una cantidad adicional por llevarlos al lugar del entierro.

El 8 de octubre un enorme dispositivo de la Procuraduría General de la República llegó a El Encanto. La dependencia había convocado a medios informativos seleccionados para un acontecimiento de la mayor importancia.<sup>5</sup> El personal de la Procuraduría se apersonó armado y ataviado como para un combate: overol, bota alta, gorra y chamarra negros. En sus espaldas destacaban las siglas doradas: "PGR". Entre ellos estaban dos mujeres que lucían la misma chamarra: Francisca Zetina y María Bernal.

Los agentes iniciaron una simulación de búsqueda con una retroexcavadora. La lluvia provocó que la operación se suspendiera a las 9 de la noche.

Según lo confesaría más tarde el ayudante de Chapa, permanecieron esa noche en El Encanto el fiscal, Francisca Zetina, María Bernal, un asistente y el responsable del entierro. El fiscal les reclamó: ¿por qué no aparecía el cadáver? El enterrador excavó un poco y ahí estaban los huesos. Los cubrieron de nuevo y se retiraron.

El 9 de octubre se reinició la "búsqueda" ante más representantes de la prensa. La Paca anunció que "las vibraciones" la llevarían al lugar del entierro que anunciaba el "anónimo". Con la ayuda de la vidente, la PGR excavó en El Encanto y descubrió la osamenta. La prensa divulgó la reacción del fiscal:

"-¡Es Muñoz Rocha, es Muñoz Rocha! - celebró Chapa Bezanilla apenas se confirmó el hallazgo".<sup>6</sup>

La fotografía del cráneo rebanado en la parte superior y sostenido en una oportuna charla le dio la vuelta al mundo, principalmente a través de la agencia de noticias Reuters. Como fondo aparecía el fiscal Pablo Chapa en cuclillas, envuelto en su inconfundible uniforme negro.

Ese mismo día la Procuraduría emitió un boletín: "A través de los datos recabados se logró ubicar con precisión el lugar donde supuestamente había sido enterrado el cadáver del señor Muñoz Rocha". El comunicado, profuso en adjetivos y falta de ortografía, buscaba recuperar el abollado prestigio de Chapa y su equipo, a raíz de su remoción, sólo unas semanas antes, del caso Colosio:

Es oportuno reconocer el trabajo, la dedicación, el esmero y la tenacidad con que (sic) Pablo Chapa Bezanilla y su equipo se han avocado (sic) a esta tarea, así como en las que le han sido encomendadas.

Es motivo de satisfacción y orgullo para esta Institución contar con elementos que más allá de las críticas que pretenden su desprestigio. se han dedicado a cumplir con la obligación que como servidores públicos tienen, sabedores que los resultados son nuestra única carta de presentación con la sociedad. La Procuraduría General de la República reitera su compromiso de servicio a la sociedad con estricto apego a la verdad.<sup>7</sup>

El mismo día 9, en el Auditorio México de la PGR, el procurador general de la República, Antonio Lozano Gracia, ofreció una conferencia de prensa. Su satisfacción era evidente. Cuando un reportero le preguntó si la nueva evidencia permitiría cerrar pronto el caso Raul Salinas, respondió:

"Sí, sí es posible. sí es posible".<sup>8</sup>

Cuando se le señaló el riesgo de que la Procuraduría se desprestigiara en caso de que la osamenta no fuera la de Muñoz Rocha, el procurador contestó:

En ningún caso considero que esto pudiese revertirse o causar, como usted dijo, desprestigio a la Procuraduría. La Procuraduría me parece que con esto da una muestra más, muy clara, de una

investigación acuciosa y seria.<sup>9</sup>

Después del hallazgo, la Procuraduría retribuyó en forma generosa y en efectivo a Francisca Zetina ya sus cómplices; además, le dio empleo a la hija de La Paca ya la hermana. A María Bernal la benefició con el pago de la renta de un departamento, una camioneta, bonos para gasolina y personal de la PGR a su disposición.

El espectáculo de la osamenta resultó tan obvio y tan grotesco que a las pocas horas del anuncio el hallazgo ya se hablaba de la posibilidad de una burda "siembra". De inmediato la prensa señaló que la parte superior del cráneo mostraba que al cadáver se le había practicado una autopsia.

Frente a estos señalamientos, a los que se sumó la denuncia pública de mi hermano, el jueves 11 de octubre de 1996 la Procuraduría General de la República emitió una declaración. En tono categórico el Abogado de la Nación designado por Zedillo afirmó:

La época en que se sembraban cadáveres y se fabricaban culpables ya pasó. Hoy estos procesos se llevan... con completo apego a la ley.<sup>10</sup>

A pesar de todo, el 16 de octubre, cuando ya se sabía de manera oficial que la osamenta no era la de Muñoz Rocha (por las placas dentales), la Procuraduría le pagó dos millones y medio de pesos a Ramiro Aguilar Lucero como un adelanto por la información del "texto anónimo". Al día siguiente, éste insistió en su versión de los hechos al declarar ante el Ministerio Público. Tras ratificar su dicho ante el juez, la PGR le entregaría el 50% restante. Mientras comparecía, el Ministerio Público consintió en que el declarante contara con la asistencia de Francisca Zetina y el coordinador del caso, Cortés Osorio. Sin duda, Aguilar Lucero necesitaba de su ayuda, pues no conocía al Mayor Chávez ni había estado nunca en la finca El Encanto. La Paca declaró más tarde: "Cortés Osorio y yo le indicábamos al supuesto autor del anónimo lo que tenía que declarar porque no sabía nada del asunto".

Establecer la identidad del difunto era crucial para denunciar la fabricación. Los abogados de Raul no confiaron en los estudios del equipo forense oficial y contrataron al connotado científico y antropólogo William R. Maples, director del Laboratorio de Identificación Humana de Florida, cuya calidad profesional estaba acreditada por los trabajos que desarrolló para identificar los restos de Francisco Pizarro, conquistador y primer gobernante del Perú, asesinado de 1541. Asimismo, Maples había formado parte del grupo de expertos internacionales que establecieron la filiación de los restos del Zar Nicolás II, de Rusia.

El 20 de octubre de 1996, en conferencia de prensa en la Ciudad de México, Maples afirmó que contarla con el apoyo de un grupo internacional de especialistas en criminología, patología, química, biología, antropología, odontología y estudios de fibras y cabello. Su trabajo iniciaría con el análisis del ADN, tanto el llamado nuclear como el mitocondrial. El primero arrojaría deducciones rápidas; el segundo sólo podía llevarse a cabo en laboratorios internacionales y las conclusiones demorarían dos meses. Exigió a las autoridades que se le permitiera analizar esqueleto y solicitó a la CNDH que el cadáver no fuera incinerado.

Gracias a esta decisión se evitó que los agentes adulteraran el resultado del médico forense. Aunque la **PGR** informó que los análisis tardarían tres semanas, se percibió que en realidad se pretendía realizar una confirmación rápida de la pertenencia de los restos para después incinerarlos. Todo apuntaba a consolidar la fabricación.

La alerta de la opinión pública y la presión del doctor Maples frenaron la pretensión de desaparecer la osamenta. A las pocas semanas, el médico forense confirmó que los restos no eran los del diputado Manuel Muñoz Rocha. La PGR no tuvo más remedio que reconocer una verdad, que les estalló en la cara.

El 2 de diciembre de 1996, Zedillo cesó a Lozano Gracia y a Chapa Bezanilla<sup>11</sup> Se acababan los premios: en abril de 1995 Zedillo les había entregado una recompensa en efectivo por la detención de mi hermano. Lozano Gracia recibió un bono por 150,000 pesos y Chapa una cantidad "ligeramente inferior".<sup>12</sup> Para finales de 1996 estos personajes habían dejado de ser funcionales al proyecto de inducción del ánimo social.

El viernes 31 de enero de 1997 la Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal dio a conocer el desenlace de las investigaciones sobre los restos encontrados en El Encanto. La PGJDF confirmó que pertenecían al consuegro de Francisca Zetina, Joaquín Rodríguez. María Bernal, Joaquín Rodríguez Cortés. Ramiro Aguilar Lucero y La Paca fueron consignados. Asimismo, fueron acusados Pablo Chapa y su principal ayudante, el agente del Ministerio Público José de Jesús Cortés Osorio.<sup>13</sup>

Esta grotesca fabricación de la osamenta obedeció a la necesidad que las autoridades tenían de aumentar los cargos en una acusación que se desplomaba, ante la opinión pública, por su falsedad. Agentes de la PGR aprehendieron a Raul, mi hermano, bajo el cargo de la autoría intelectual por el asesinato de José Francisco Ruiz Massieu, ex esposo de mi hermana Adriana. Lo hicieron mediante una orden de aprehensión falsificada, y lo recluyeron en la cárcel de máxima seguridad de Almoloya, para privarlo de una defensa constitucional y lo sometieron a la violación de sus derechos fundamentales. Era una acusación basada en testimonios de oídas sin algún testigo directo. Los hechos fueron así.

### **El homicidio de José Francisco Ruiz Massieu**

El 28 de septiembre de 1994 por la mañana recibí una llamada urgente en la residencia oficial de Los Pinos. Era un dirigente del PRI, quien me hizo saber que habían atentado contra José Francisco Ruiz Massieu, Secretario General del PRI. De inmediato suspendí mi agenda de trabajo y me trasladé al Sanatorio Español donde, según la información recibida, José Francisco había sido llevado para su atención médica. Ahí, estuve pendiente del curso de los acontecimientos inmediatos. Quien sería mi sucesor, tras las elecciones presidenciales de agosto anterior, Ernesto Zedillo, llegó también al Sanatorio. En ese mismo lugar estaba presente Mario Ruiz Massieu, hermano de José Francisco y subprocurador General de la República.

Momentos antes, en el lugar de los hechos, se detuvo al autor material del atentado. Su nombre: Daniel Aguilar Treviño, un sicario contratado para ese propósito. Lo sometió un policía cuando pretendía huir después de su vil proceder. Tenía en la mano el arma homicida.

En el hospital nos informaron del deceso de José Francisco. La noticia me causó un profundo impacto. El abatimiento invadió el recinto. La tragedia había alcanzado a mi núcleo familiar. Su fallecimiento afectaba directamente a mis sobrinas, a su familia, a mi familia ya mí en lo personal.

En una pequeña habitación del Sanatorio Español me reuní con el presidente electo Zedillo y el subprocurador. Durante el diálogo, Mario Ruiz Massieu pidió responsabilizarse de la investigación sobre el atentado contra su hermano. Dada su calidad de Subprocurador General y hermano de la víctima, estuve de acuerdo. El presidente electo no objetó la autorización. Le hice la observación de que tenía que darse conforme a derecho y llevar la indagatoria hasta sus últimas consecuencias.<sup>14</sup>

En pocas horas estaba detenido el asesino material, identificado plenamente, a pesar de que al principio pretendió ostentarse con un nombre falso. Se le interrogó y se le consignó ante un juez. En dos semanas, Mario Ruiz Massieu detuvo al individuo que contrató al gatillero (Fernando Rodríguez) ya otros 12 copartícipes. Rodríguez y otros de sus cómplices señalaron al diputado del PRI Manuel Muñoz Rocha como el instigador del crimen. Éste no ha sido detenido.

### **Victimaron a otro político excepcional y un aliado de las reformas, cuando el país se encontraba en un rumbo diferente.**

Cuando parecía que el país se encontraba en un nuevo rumbo después del resultado electoral y tras el drama del magnicidio de Colosio, otro aliado político era victimado. Además, se trataba de un hombre que había sobresalido por su inteligencia y preparación. José Francisco Ruiz Massieu también destacó por su sensibilidad y capacidad para el afecto, junto a un recio carácter. Sin embargo, en esos momentos lo que más me conmovió fue la pérdida de un amigo y el dolor que significaba su ausencia para sus dos hijas, mis sobrinas Claudia y Daniela. Yo sabía la cercanía que su papá tenía con ellas; varias veces el propio José Francisco me había comentado sobre sus largas conversaciones con Claudia, en su bien dotada biblioteca y rodeado de los libros que no sólo acumulaba sino que leía con gran capacidad de síntesis. y es que además de

lector de libros era un activo escritor que sabía plasmar con claridad y profundidad sus ideas y propuestas. Las imágenes de Pepe con Daniela también vinieron a mi mente. Cuando ella era niña, José Francisco y yo dedicábamos en ocasiones más tiempo a dialogar sobre nuestros planes y proyectos que atenderla, así como a los pequeños que nos rodeaban llenos de vitalidad y afecto.

Perdí al consejero político que sobresalió por su inteligencia y preparación. José Francisco combinó esa rara cualidad que los clásicos tanto admiraban de saber pronunciar palabras y realizar acciones. Prueba de ello sus textos sobre derecho constitucional y los de administración pública, donde sobresalían los de la descentralización y la vida municipal. El ensayo político no estuvo ausente en su prolijo trabajo literario. En sus escritos ratificó siempre su compromiso con México y con sus mejores causas.

A esa creatividad intelectual sumó la actividad política. Su desempeño como gobernador en una de las entidades más complicadas del país, Guerrero, lo confirmó como uno de los actores políticos nacionales. Armonizó esa tarea con la gestión administrativa, que había desarrollado en el Infonavit, el IMSS y en la Secretaría de Salud.

Esas cualidades las combinaba cuando era necesario el debate. Supe de sus intervenciones agudas como representante del **PRI** en las sesiones del IFE, previas a la elección presidencial de 1994. En particular, sus intercambios intensos y profundos con Porfirio Muñoz Ledo, a la sazón dirigente del PRD.

La ausencia política de José Francisco significó sobre todo perder un aliado indispensable para el proceso de reformas desde adentro. Ruiz Massieu estaba compenetrado de los cambios que se habían realizado y tuvo la capacidad para plasmarlos en una colección publicada un poco antes de concluir mi administración. Se titulaba "Una Visión de la Modernización de México", y en ella José Francisco convocó a quienes habían desempeñado responsabilidades en los cambios que llevamos a cabo. La lista de temas y autores compendió a los mejores en su tiempo ya varios que después renegarían de su participación en esas labores. Sin embargo, quedaron como testimonio de una administración que estaba comprometida con la modernización del país.

Ese era José Francisco, mi aliado que fue victimado en septiembre de 1994. Ése era el político, el administrador y el reformista. Pero sobre todo, ese día perdí a un amigo entrañable, cuya ausencia dejó una marca de dolor que no se va, y que en los rostros de aquellos cercanos a él es imperecedera. Desde entonces mi familia está de duelo, sobre todo sus hijas.

### **La investigación sobre el atentado**

Mario Ruiz Massieu permaneció 57 días al frente del operativo. La sociedad y los partidos políticos aplaudieron su desempeño.<sup>15</sup> Frente a la eficacia mostrada, nadie objetó que el hermano de José Francisco fuera el responsable de la investigación. Además, el mismo Mario aclaró que, dada la obligación que marcaba la ley, no actuaría en ninguna diligencia y sólo coordinaría las acciones. Ni la sociedad ni los partidos se opusieron a esa interpretación a la ley. Ruiz Massieu desarrolló las investigaciones con autonomía, sin recibir instrucciones específicas respecto a la forma en que debía conducir las.

Como presidente de la República ofrecí todo el apoyo a la investigación. En algunas ocasiones recibí a Ruiz Massieu, quien acudió a solicitar auxilio para remover los obstáculos que, según me señaló, le interponían políticos y funcionarios. La ayuda recibida le permitió detener y consignar a Fernando Rodríguez, quien ya en la administración de Zedillo fue sobornado por la Procuraduría para acusar al propio Mario ya mi hermano.

### **El supuesto encubrimiento de Raul**

En octubre de 1994, unas semanas después del crimen, los medios de comunicación reportaron múltiples nombres de personas presuntamente vinculadas con los homicidas. En ese contexto, Mario Ruiz Massieu me comentó que entre esos nombres había aparecido el de mi hermano. Algunos diarios de Tamaulipas y de la Ciudad de México señalaban que en los años setenta Manuel Muñoz Rocha había sido compañero de estudios de Raul en la facultad de Ingeniería de la UNAM. Pronto se supo que Muñoz Rocha

nunca tuvo una amistad cercana con Raul. Ante la persistencia del rumor periodístico, Mario interrogó a mi hermano sin que yo opusiera ninguna resistencia. Raul declaró ante el Ministerio Público el 20 de octubre de 1994. También comparecieron cientos de políticos, diputados, amigos, conocidos y familiares de José Francisco y de Muñoz Rocha.

La declaración de octubre de 1994 prueba que Mario Ruiz Massieu nunca ocultó el nombre de mi hermano en el proceso. El propio Mario señaló en pocas palabras la razón por la cual no procedió en su contra luego del interrogatorio: "No había pruebas contra Raul".<sup>16</sup> Sin duda, como se ha escrito, de haber consignado a mi hermano Mario Ruiz Massieu se habría convertido en un héroe. Mi administración concluía en unas semanas, por lo que Mario hubiera podido sentir la tentación de acusarlo para obtener un pasaporte que lo convirtiera en el Procurador General de la República del nuevo gobierno.<sup>17</sup> Pero sin desestimar los méritos de la conducta del subprocurador en un medio tan envilecido por la arbitrariedad, la impunidad y la traición, lo cierto es que sin las fabricaciones ordenadas más tarde por el gobierno de Zedillo era material y legalmente imposible incriminar a mi hermano, sencillamente porque Raul nada tenía que ver con el atentado.<sup>18</sup>

Mario nunca fue acusado por la PGR de haber encubierto a Raul ni tampoco de haber promovido que se eliminara su nombre de la indagatoria. En realidad, nadie fue emplazado por el supuesto delito de retirar el nombre de Raul de alguna declaración ministerial. La PGR sólo manejó esa presunción a través de la prensa.<sup>19</sup>

#### **La renuncia de Mario Ruiz Massieu en noviembre de 1994**

A mediados de noviembre de 1994 me ausenté del país durante unos días para asistir a la reunión de la APEC en Indonesia. A punto de iniciar mi regreso supe que Mario Ruiz Massieu había lanzado severas acusaciones contra algunos dirigentes del PRI. EL mismo Mario escribió: "Lo dije por televisión sin que el Presidente lo supiera".<sup>20</sup> Desde el avión me comuniqué con el jefe de la oficina de la Presidencia y con el responsable de comunicación social para que buscaran frenar esas afirmaciones tan temerarias. A mi regreso cité a Mario. Le exigí una explicación sobre sus señalamientos públicos contra dirigentes del PRI. También lo invité a que aportara evidencias para respaldar sus dichos, cosa que nunca hizo. Me dijo que si podía expresar las opiniones que surgían de sus sospechas, entonces prefería dimitir. Le respondí que sin pruebas no era válido acusar a nadie. Acepté su renuncia. Al día siguiente, 23 de noviembre, en la sede de la Procuraduría y en presencia de sus familiares, periodistas y dirigentes políticos de oposición Ruiz Massieu anunció su dimisión. Aprovecho ese último acto para lanzar una denuncia penal contra el Presidente del PRI y la Secretaria General. Dijo tener pruebas y enseñó una caja en la que, según afirmó, estaban guardadas. Los periodistas y los políticos de oposición aplaudieron su postura.

La mañana del 23 de noviembre, sin saber que Mario presentaría esas denuncias, asistí a un desayuno con un grupo de mujeres distinguidas del país. Le entregaban un reconocimiento a María de los Angeles Moreno, la Secretaria General de **PRI** a quien Mario señaló durante su renuncia. En mi discurso afirmé: "nada ni nadie podría poner en duda la integridad personal y política de María de los Angeles Moreno." La afirmación fue difundida en los medios. La reacción de Ruiz Massieu ante mis palabras fue muy fuerte. Si él hubiera tenido cualquier información inculpatoria sobre mi desempeño o el de mi hermano, ése hubiera sido el momento para denunciarlo. Cuando se abrió la caja con las supuestas pruebas anunciadas por Mario Ruiz Massieu, se verificó que sólo contenía recorte de periódicos. Mario nunca sustentó esas sospechas.

#### **Elogios del PAN y del PRD a su desempeño**

La oposición se volcó en elogios a la investigación ya las denuncias de Mario Ruiz Massieu, en particular los dirigentes de los dos principales partidos de oposición, el PAN y el PRD. El día en que Ruiz Massieu renunció, Cuauhtémoc Cárdenas le envió una carta:

He conocido el día de hoy el texto dirigido a la opinión pública del país en el que hace saber que ha presentado su renuncia como subprocurador general de la República, y en que hace valiente denuncia de algunos dirigentes políticos y funcionarios que han venido estorbando la investigación del asesinato del señor licenciado José Francisco Ruiz Massieu. Quiero expresarle mi felicitación y reconocimiento por la actitud ética y políticamente ejemplar que ha asumido.<sup>21</sup>

A los pocos días, Porfirio Muñoz Ledo le ofreció a Mario una cena en su casa; asistieron, entre otros, Cuauhtémoc Cárdenas, Julio Scherer, Miguel Angel Granados Chapa, Guadalupe Loaeza, Ricardo Valero, Demetrio Sodi y Ricardo García Sáenz.<sup>22</sup>

El 24 de noviembre de 1994, Mario recibió un apoyo singular de un diputado panista:

El PAN lamenta profundamente la renuncia del licencia Mario Ruiz Massieu a la Subprocuraduría General de la República, así como la consecuencia de esta decisión, es decir, su separación de las tareas de investigación... Asimismo, manifiesta su admiración por la valentía y la dignidad mostradas por el ahora ex subprocurador para exponer las causas de su decisión y reitera su solidaridad con éste en los términos que lo ha venido haciendo desde el inicio de las pesquisas mencionadas... No debe aceptarse la renuncia de Ruiz Massieu, sino al contrario, el presidente Salinas debe mantenerlo en su cargo y continuar brindándole el apoyo que hasta ahora le ha dado.<sup>23</sup>

Aquel diputado era nada menos que Antonio Lozano Gracia. Siete días después el nuevo presidente, Ernesto Zedillo, lo designó procurador General de la República. Unas semanas más tarde, Lozano Gracia emprendió una persecución que vendría a traicionar, punto por punto, sus palabras.

### **Chapa le ofrece inmunidad a Mario Ruiz Massieu para obtener acusaciones en mi contra**

A finales de febrero de 1995, ya como segundo en el mando dentro de la Procuraduría comandada por Lozano, Pablo Chapa le ofreció a Mario Ruiz Massieu inmunidad "por instrucciones del presidente Zedillo". Como el propio Ruiz Massieu lo denunció públicamente más tarde, la inmunidad ofrecida se le otorgaría a cambio de una doble acusación: contra Raul Salinas por ser el autor intelectual del homicidio de José Francisco, y contra "el ex presidente Salinas [por] haber impedido que procediera contra su hermano".<sup>24</sup> Mario no aceptó la oferta. Por eso lo persiguieron y lo citaron a declarar. El 12 de marzo de 1995 compareció ante las autoridades ministeriales; durante el interrogatorio asentó que había desarrollado su investigación sin presiones.

Tres días después, la PGR obtuvo una orden de aprehensión en contra de Mario Ruiz Massieu, quien fue apresado en los Estados Unidos a petición del gobierno mexicano. Sólo durante 1995 se intentó extraditarlo a México en cuatro ocasiones. En cada una de ellas los jueces norteamericanos determinaron que no había materia para deportarlo. La justicia estadounidense fue muy severa al comentar las supuestas evidencias presentadas por Chapa y los fiscales mexicanos: eran endebles y algunas parecían fabricadas; otras fueron señaladas como "increíbles e irreales". Al final del cuarto juicio, según reportó la prensa, los fiscales norteamericanos que encabezaban la acusación se retiraron con el argumento de que habían sido engañados por los representantes del gobierno mexicano. Entre los testigos que la Procuraduría envió para apoyar las diligencias estaba el fiscal José de Jesús Cortés Osorio, quien poco después fue encarcelado en México por pagarle a un tercero para que simulara pruebas por falsificación de declaraciones.

### **Mario Ruiz Massieu declaró varias veces**

Como se señaló antes, Mario Ruiz Massieu declaró en México ante el Ministerio Público el 2 de marzo de 1995. Después, partió en línea comercial a los Estados Unidos. A lo largo de cuatro años y medio enfrentó seis juicios de deportación. Durante ellos compareció varias veces. Finalmente ganó todos esos juicios.<sup>25</sup>

El 11 de agosto de 1997, mientras permanecía en los Estados Unidos bajo arresto domiciliario, Mario Ruiz Massieu presentó una declaración testimonial por escrito ante el juez Tercero de Distrito en Toluca, Estado de México.<sup>26</sup> Su objeto era responder a la solicitud de la Procuraduría mexicana para interrogarlo una vez más. En esa declaración Mario ratificó lo que ya había asentado ante el Ministerio Público en marzo de 1995. Confirmó que el día del atentado contra José Francisco, él mismo le solicitó al Presidente de la República su anuencia para hacerse cargo de la investigación, en presencia del presidente electo. Reiteró los motivos que lo llevaron a tomar la declaración inicial a mi hermano, en octubre de 1994. Expresó que a finales de noviembre de 1994, en una entrevista concedida a la revista *Proceso*, subrayó los motivos que lo habían movido a obtener esa declaración, mismo que repitió ante la comisión legislativa encargada de hacer el seguimiento de las investigaciones.

Ruiz Massieu recordó que los medios de comunicación habían dado cuenta sobradamente de sus opiniones sobre el caso, y que él mismo las confirmó en múltiples artículos y en dos libros de su autoría. Destacó que durante los 57 días en que fungió como encargado de la investigación, "hubo muestras constantes de aprobación unánime. En el seno de la sociedad nadie objetó mi designación y encargo".<sup>27</sup>

Asimismo destacó que, en efecto, me informaba sobre el desarrollo no de su misión pero precisó el carácter de sus reportes:

Debo manifestar que yo nunca fui recibido en acuerdo presidencial. Esa categoría es solamente aplicable a los secretarios de Estado. La información que yo transmití fue siempre en tarjetas... de las cuales existe una reproducción literal en el capítulo V de mi libro denominado *Palabras Perdidas*. Reitero que, como está dicho en esos textos, al titular del poder ejecutivo le solicité apoyo y que instruyera a los organismos federales y estatales de diversas entidades federativas para que aportaran un esfuerzo decidido, ministerial y policiaco.<sup>28</sup>

Finalmente, Mario Ruiz Massieu asentó que aquellas entrevistas se llevaban a cabo en medio de mi intenso programa de actividades: durante giras de trabajo, en el autobús o en el hangar presidencial. Eran los últimos días de mi gobierno.

Ruiz Massieu permaneció en los Estados Unidos bajo arresto domiciliario hasta su muerte, en septiembre de 1999. Durante más de cuatro años la Procuraduría lo tuvo a su disposición para interrogarlo cuantas veces quiso. En noviembre de 1997 las autoridades suizas le tomaron declaración sobre su pretendida relación con mi hermano: En su respuesta señaló que vio a Raul un par de veces en su vida: en los años setenta, durante alguna reunión familiar a la que lo invitó su hermano José Francisco, y en octubre de 1994, durante el interrogatorio ministerial. De manera contundente negó haber hablado por teléfono con él o haber tenido cualquier otro acercamiento.

Mario Ruiz Massieu fue interrogado varias veces por la Procuraduría, tanto en la Ciudad de México como ante el juez Tercero, así como durante los seis juicios de deportación que enfrentó.<sup>29</sup> Hoy las autoridades se quejan de que se les quedaron muchas preguntas pendientes. ¿Por qué, entonces, los investigadores de la PGR no lo interrogaron en más ocasiones durante los años que permaneció detenido en los Estados Unidos?<sup>30</sup> Tal vez lo que en realidad deseaban no era interrogarlo sino volver a proponerle el trato ofrecido por Chapa en febrero de 1995: que me acusara a cambio de frenar la persecución en su contra.

### **Los acusadores acusados... pero no mucho**

Los ceses en noviembre de 1996 del Procurador General de la República y del Fiscal Especial, Antonio Lozano Gracia y Pablo Chapa Bezanilla, ocurrieron en medio del mayor escándalo en la historia de la procuración de justicia en México.

A principios de marzo de 1997, la Procuraduría del Distrito Federal giró orden de aprehensión contra el ex fiscal Chapa Bezanilla por los "delitos de asociación delictuosa, informes falsos dados a una autoridad distinta de la judicial y violación de las leyes de inhumación y exhumación, uso indebido de atribuciones y facultades"<sup>31</sup>, así como "por inducir dolosamente a otras personas para sembrar la osamenta en la finca El Encanto".<sup>32</sup> Poco después, la Secretaria de la Contraloría denunció

omisiones, incongruencias y faltas de veracidad en las declaraciones patrimoniales del ex fiscal Pablo Chapa en su gestión de funcionario público desde 1984 hasta 1996.<sup>33</sup>

Chapa huyó del país. Los acusadores se volvieron acusados. A los pocos días, Lozano Gracia también fue objeto de una denuncia. La Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo citó para audiencia de ley al ex Procurador General de la República. El oficio detallaba que durante su gestión como Procurador General, Lozano Gracia incurrió en los delitos de nepotismo, uso indebido de recursos para cohecho, soborno de testigos y ejercicio de autopréstamos. El citatorio detallaba:

Aprobó se efectuaran pagos ilegales a testigos para que declararan en determinado sentido... La realización de los pagos mencionados causaron un daño patrimonial al Erario Federal... Autorizó la contratación de servidores públicos con quienes tiene parentesco: su primo hermano... tres tíos carnales... su sobrina... Ordenó que se realizaran pagos a cargo del Erario Federal destinados para el pago de gastos personales y de familiares... así como préstamos personales para sí.

Al final, el oficio lanzaba una acusación

Con todo lo anterior se causaron daños significativos al Erario Federal. Los hechos señalados son constitutivos de violaciones a lo previsto en el artículo 102 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.<sup>34</sup>

Lozano, cuya estrategia había sido realizar filtraciones a la prensa para perjudicar a mi familia, se quejó ahora de que otros hubieran hecho lo mismo: "Esa filtración afirmó Lozano- ha provocado que, sin desarrollarse procedimiento alguno y sin que la autoridad me haya escuchado en mi defensa, se me haya juzgado y condenado ya".<sup>35</sup> A los pocos días volvió a quejarse: "Me parece que eso es muy grave y dio origen a que muchas gentes ya dieran por hecho que había una responsabilidad, cuando ni siquiera se había iniciado el procedimiento".<sup>36</sup>

Tenía razón. El problema era que, como bien se lo recordó la prensa, él mismo

había convertido esas prácticas en moneda de uso corriente: durante años dijeron que iban a citar a personajes y consiguieron crearles un clima de linchamiento en la opinión pública. Confucio decía: uno haga a otros lo que no quieras para ti".<sup>37</sup>

En noviembre de 1997, Lozano Gracia se quejó de que la prensa divulgara los pormenores de su divorcio: "Como ciudadano tengo derecho a una vida privada", adujo. Sin embargo, durante su gestión los medios recogieron las incontables filtraciones realizadas desde la Procuraduría sobre la vida íntima de mi hermano, mismas que la opinión pública utilizó para emprender el "juicio paralelo" que se instruyó en su contra. Un periodista de *El Nacional*, el periódico gubernamental, le hizo ver a Lozano:

Sufren "una sopa de su propio chocolate". Precisamente cuando [Lozano] fue Procurador, dieron inicio estas perversiones en la procuración de justicia. Durante sus años, México vivió al vilo de la medio-novela policiaca, cuyo guión se escribía, producía y dirigía desde las oficinas de la Procuraduría General de la República.<sup>38</sup>

En 1997, un abogado del PAN, el partido de Lozano, se quejaba del trato injusto que desde la Procuraduría se hizo pesar sobre su cliente.<sup>39</sup> "Existe un clima de linchamiento que busca despedazar a un hombre inocente... Se presiona al perseguir a su familia, lo que muestra un Estado fascista sin sentido profundo de la moralidad humana. ...Hay un clima de linchamiento, filtraciones, rumores sin pruebas, procesos evasivos, pues con ello se busca satanizarlo".<sup>40</sup> No; no se trataba de la queja del abogado de mi hermano, sino del trato que describía un abogado del PAN contra su cliente en 1997.

A pesar de acusaciones tan drásticas, Lozano Gracia no fue sancionado ni por la Contraloría ni por la Procuraduría. Los cargos en su contra se desvanecieron. Muchos sectores se preguntaron: ¿por qué imputaciones tan graves no fueron castigadas? La prensa también cuestionó: "¿Por órdenes de quién y por qué se dejó escapar a Pablo Chapa Bezanilla?"<sup>41</sup>

El 11 de febrero de 1997, Lozano Gracia declaró en conferencia de prensa:

El presidente Zedillo estuvo enterado de los pagos a testigos en el caso Ruiz Massieu.<sup>42</sup>

Ese mismo día, la oficina de prensa de Zedillo respondió: "Nada específico supo el presidente".<sup>43</sup> Una persona cercana a Zedillo me confirmó que Guillermo Ortiz, a la sazón Secretario de Hacienda, con oportunidad informó al Presidente de los pagos que la Procuraduría le otorgó a Rodríguez, el testigo principal

del caso.

A los pocos días, Sergio Sarmiento escribió:

La clase política tradicional está profundamente preocupada por la decisión de Lozano de involucrar al presidente Zedillo en los pagos a testigos o informante de la PGR... Curiosamente; Zedillo defendió a su procurador más que a cualquiera de sus colaboradores. Llevó esa defensa incluso a los informes presidenciales.<sup>44</sup>

En algunos medios se sugirió que Lozano Gracia había logrado inmunidad a cambio de no decir lo que sabía del caso Ruiz Massieu.<sup>45</sup> Pablo Chapa fue detenido en España a mediados de mayo de 1997. Se inició entonces un proceso de extradición que recorrió varios episodios de suspenso y terminó en un engaño. La prensa señaló que Chapa también había recibido protección.<sup>46</sup>

Meses después conversé con un periodista que había establecido una estrecha relación con Chapa y que había estado en contacto con él durante las primeras semanas de su fuga. Le pregunté si durante la investigación del caso Ruiz Massieu, Chapa había actuado en contra mía, de mi familia y del PRI por interés propio. Aquel periodista respondió: "tenía instrucciones superiores". Tal vez por eso Chapa nunca fue apresado: porque desde la cárcel pudo haber hecho público quién o quiénes, a nivel "superior", lo habían instruido.

En octubre de 1997, al anunciarse la extradición de Chapa, la prensa internacional hizo un balance de las acusaciones que pesaban contra el ex fiscal: .

Para inculpar ...a Raul Salinas, hermano del ex presidente Carlos Salinas, Chapa fabricó presuntamente varias pruebas, entre ellas unos huesos desenterrados de una propiedad del acusado, en lo que constituyó un circo surrealista que avergonzó al país y dañó la imagen de la justicia. Descubierta el truco, y citado a declarar, Chapa se esfumó, hasta que fue detenido en Madrid. El gobierno mexicano le acusa de varios delitos, entre ellos asociación para delinquir y violación de las leyes sobre inhumaciones (esto último porque los restos que enterró en el jardín de Raul Salinas los obtuvo clandestinamente de un cementerio de la capital mexicana)... A pesar de lo endeble de las pruebas, especialmente después de descubrirse los tejemanejes de Chapa, Raul Salinas continúa en prisión acusado de ser el autor intelectual del asesinato del secretario general del PRI. Ruiz Massieu. fue abatido a tiros a la salida de un céntrico hotel de la capital mexicana. Las autoridades tampoco han aportado un motivo claro por el que Salinas desease la muerte de Ruiz Massieu.<sup>47</sup>

Cuando a José de Jesús Cortés Osorio, el subalterno de Chapa, se le negó la libertad provisional, el Juzgado Tercero de Distrito en Material Penal adujo razones para no darle la libertad bajo caución:

...es un individuo peligroso para la sociedad, que expuso al ridículo a la institución a la que perteneció y puso en peligro al propio erario de la Federación, al disponer de fondos públicos para hacer pagos a efecto de simular las pruebas con el propósito de inculpar a otro sujeto en la comisión de un delito. Asimismo, también se desprende que, para tal fin, se asoció con otras personas, otorgó informes falsos a una autoridad diferente a la judicial y violó las leyes sobre inhumaciones y exhumaciones, al preparar la exhumación de una osamenta que se encontraba en el panteón civil de Tláhuac, para inhumarla en una propiedad privada denominada El Encanto.<sup>48</sup>

Desde finales de agosto de 1996, Pablo Chapa había sido cesado en sus funciones como fiscal del caso Colosio. Sin embargo, el presidente Zedillo aceptó que permaneciera como responsable de la investigación que se le seguía a mi hermano. En aquel momento, el caso Ruiz Massieu también se tambaleaba debido a la debilidad de las acusaciones; fue entonces cuando ocurrió la siembra de la osamenta. Los argumentos que el juez empleó para exonerar a Othón Cortés de la acusación de haber disparado contra Colosio eran perfectamente aplicables a las acusaciones que pesaban contra mi hermano en el caso Ruiz Massieu lo cual no era extraño, pues en ambos casos esas acusaciones habían sido fabricadas por Chapa y su equipo. En el proceso contra mi hermano, los testigos también fueron inducidos y sobornados para que hicieran declaraciones extemporáneas.

Pero la Procuraduría necesitaba un hecho espectacular y contundente. En la osamenta de El Encanto pretendieron encontrarlo. ¿Quién le sugirió a Francisca Zetina que ordenara la siembra de una osamenta que llegó a la Procuraduría en el momento que más la necesitaba?

Tras la: detención de Chapa, él y sus defensores en los medios adujeron que "habían sido engañados" por La Paca y su banda. Sin embargo, los hechos y las investigaciones confirman lo señalado por el Juez: "Se asoció con otras personas... con el propósito de inculpar a otro sujeto en la comisión de un delito".

Si al fiscal y sus ayudantes los hubieran querido engañar, ellos mismos lo hubieran descubierto al observar que el cráneo del hallazgo había sido cercenado quirúrgicamente durante una autopsia. Siendo expertos en "fabricantes", esa burda prueba no los hubiera sorprendido. No hubiera seguido adelante y no le hubiera pagado el resto de dinero a La Paca y a sus cómplices. Tampoco le hubieran pagado la renta de un departamento a María Bernal. En cambio, hubiera actuado contra los fabricantes de la siembra. ¿Y no es también motivo de sospecha la facilidad con la que entró Joaquín Rodríguez Cortés a El Encanto para enterrar la osamenta de su padre? La finca tenía casi dos años de permanecer bajo la vigilancia de la Procuraduría General de la república, la cual había efectuado ya dos cateos con excavaciones sin permitir la presencia de los abogados de la defensa.

Ante la evidencia de la siembra de una osamenta, de los sobornos a testigos y del recurso de las videntes, cualquier institución honesta hubiera recomendado que la autoridad siguiera la sugerencia hecha por un respetado ensayista del PAN:

Faltan disculpas al preso de Almoloya por el agravio a al honra ya deteriorada, por el cargo que por lo menos en este caso resultó inexistente.<sup>49</sup>

### **Persecución de Estado: cambian los fiscales, continúan las mentiras**

Para sustituir a Lozano Gracia y Chapa Bezanilla, Zedillo nombró como Procurador General de la República a Jorge Madrazo y como fiscal especial para el caso a Ruiz Massieu a José Luis Ramos Rivera. Ambos provenían de la Comisión Nacional de Derechos Humanos. El primero era su presidente; el otro, visitador. Se esperaba, dados sus antecedentes de juristas comprometidos con el combate a los abusos de la autoridad, que estos nuevos funcionarios enderezaran el torcido rumbo de la procuración de justicia. Muy pronto su deplorable desempeño y sus constantes abusos frustraron la expectativa de una actuación imparcial.

En realidad, Madrazo y Ramos Rivera resultaron peores que los recién desplazados, pues si bien Chapa podía invocar como excusa de sus atropellos que él no era sino una pieza más en el entramado de complicidades de la Procuraduría, mientras que Lozano Gracia podía alegar su carácter de procurador nombrado en una negociación partidista, los sustitutos llegaban precedidos por el prestigio de haber participado en la defensa institucional de los derechos humanos.

Para cumplir la encomienda de utilizar la procuración de justicia con propósitos políticos, los recién llegados fiscales agregaron nuevos elementos a la persecución de Estado: promovieron una legislación que atentaba contra los derechos humanos; persiguieron a jueces que actuaban con independencia y acosaron a los abogados defensores; intimidaron a periodistas al exigirles que revelaran sus fuentes y llegaron al colmo de proteger a narcotraficantes, torturadores y secuestradores. Al final, sostuvieron la denuncia basada en fabricaciones. Incluso fueron señalados por acosar individuos hasta llevarlos al suicidio. En los hechos, para mantener los procesos en contra de mi hermano, Madrazo y Ramos Rivera se convirtieron en los defensores de Lozano Gracia, Chapa Bezanilla y Rodríguez González, el asesino.

Todo esto permitió hablar sin titubeos de una persecución de Estado, independiente de la personalidad de las autoridades, quienes en este caso no fueron sino instrumentos al servicio de indicaciones superiores. Para culminar la lista de agravios, estos fiscales, como se señaló antes, atentaron contra la soberanía nacional al someterse a las demandas de diversas agencias extranjeras.

### **La persecución de los abogados defensores**

Para consolidar el asedio, la PGR intentó doblegar a la defensa del acusado. Cuando los abogados defensores de mi hermano, Eduardo Luengo Creel y Raul Cárdenas Rioseco, señalaron distintas deficiencias en el comportamiento de la PGR, fueron citados a declarar y sometidos a todo tipo de hostigamientos. Lo mismo sucedió con otros miembros del gremio que disintían de la autoridad: se les emplazaba ante el ministerio público como testigos y durante la diligencia se les trataba como indiciados. Si intentaban combatir las filtraciones ilegales a la prensa mediante declaraciones públicas, los abogados eran sometidos a todo tipo de acosos por parte de la autoridad.

La Barra de Abogados denunció la conducta de la Procuraduría y exigió que terminaran los arrestos ilegales, los arraigos domiciliarios y los constantes citatorios a los abogados. La Barra advirtió que con ese proceder el sexenio de Zedillo quedaría registrado como una de las peores etapas en la historia de la procuración de justicia en México. Asimismo, apuntó públicamente que el hostigamiento a los defensores era contrario a las normas constitucionales e internacionales que regulan el ejercicio de la abogacía. Resultaba lamentable, destacó la Barra, que el equipo de la Procuraduría, surgido de la CNDH, atropellara de esa forma el artículo 19 de la Declaración de los Derechos del Hombre:

Todo individuo tiene derecho a la libertad de opinión y de expresión; este derecho incluye el de no ser molestado a causa de opiniones.

Con base a lo anterior, a fines de noviembre de 1998 la Barra de Abogados protestó "formalmente por la actitud asumida por funcionarios de la Procuraduría General de la República contra litigantes".<sup>50</sup>

### **La persecución de las mujeres**

Día con día creció la persecución contra familiares, amigos y compañeros de trabajo de Raul. El acoso se volvió particularmente feroz en contra de las mujeres cercanas al caso de mi hermano. Los cuadros superiores de la Procuraduría manifestaron una peculiar aversión hacia ellas. En realidad, el hostigamiento a las mujeres formaba parte esencial de una estrategia de coerción y debilitamiento de los esfuerzos por defender a Raul.<sup>51</sup>

Dentro de la oficina de la presidencia había un resentimiento particular contra mi hermana Adriana. Durante años ella estuvo constantemente vigilada, seguida por autos misteriosos, su teléfono intervenido y perseguida por rumores sobre su virtual aprehensión. Agentes de la PGR catearon su editorial, de donde sustrajeron material relacionado con su trabajo. La misma Procuraduría filtró a la prensa la falsa noticia de que ella era dueña de una unión de crédito que había quebrado tras la crisis de 1995. Se le presentó como beneficiaria de préstamos y como responsable de firmar órdenes. Era un infundio. Adriana nunca formó parte de esa institución de crédito. Quien sí tuvo relación con ella, mas no administrativa ni de posesión, fue su esposo, Luis Yáñez, quien como miles de mexicanos quebró a raíz de la crisis provocada por el "error de diciembre". Sin embargo cubrió sus adeudos sin los descuentos que el gobierno autorizó para los demás socios de la unión y para la mayoría de los acreedores de otras instancias crediticias.<sup>52</sup> La Secretaría de Hacienda intentó practicarle 72 auditorías y Luis enfrentó más de una centena de juicios.<sup>53</sup> Durante los seis años de la administración zedillista se le linchó en los medios y se le amenazó con encarcelarlo.

Una leal colaboradora de mi hermana, María Luisa Sabau, fue hostilizada. Le congelaron sus cuentas personales a pesar de que no había ninguna acusación en su contra. Para intimidarla, agentes de la Procuraduría le recogieron objetos personales e instrumentos de trabajo.

Chapa acusó a Paulina, la esposa de mi hermano Raul, de presionar a una escolta militar; sin embargo, éste declaró ante el juez y los medios que fue Chapa y no Paulina quien había intentando coaccionarlo.<sup>54</sup> Todos los implicados en este asunto fueron exonerados, excepto Paulina. El fiscal que relevó a Chapa, Ramos Rivera, mantuvo la actitud de agresión hacia ella; a mediados de 1997 la sometió a un interrogatorio tan violento que hubo necesidad de trasladarla en ambulancia al hospital. La hostilidad llegó a niveles inimaginables cuando la Procuraduría convocó a los medios nacionales y extranjeros para señalar que Paulina mentía. A los pocos días, la misma prensa publicó que en realidad los embustes provenían del fiscal Ramos

Rivera.<sup>55</sup> A punto de ganar el amparo definitivo, Paulina tuvo que desistirse y pagar una multa. Su salud estaba muy menguada y era urgente que recibiera tratamiento fuera del país; no obstante, el juez le negó en diversas ocasiones el permiso para salir. Como el proceso estaba radicado en el Distrito Federal, a Paulina le impidieron ir a ver a Raul, quien se encontraba preso fuera de esa demarcación. Al propio Raul se le castigó en algún momento con la prohibición de recibir la visita de su familia durante las fiestas de Navidad y Año Nuevo; como razón se adujo un cargo falso y violatorio del reglamento del penal que la prensa desenmascaró ante la opinión pública.

A finales de 1996, el Procurador del Distrito Federal le solicitó a Paulina que dejara de visitar a Raul, alertándola sobre un posible secuestro. Paulina decidió dejar el país. Durante su ausencia, Chapa Bezanilla organizó un cateo en su domicilio con la excusa de que ahí había estado enterrada la osamenta de El Encanto;<sup>56</sup> Jorge Madrazo organizó otro operativo similar en casa del ex presidente Díaz Ordaz, padre del primer marido de Paulina.<sup>57</sup> Con el afán de desprestigiar a mi cuñada aún más, la PGR giró un boletín donde señalaba que había sido arrestada en Suiza "al pretender disponer" de un dinero depositado en las cuentas de Raul. La Procuraduría General de la República supo desde un principio que esto era falso, pero difundió la noticia como cierta sin dar cabida a los comentarios de CarIa del ponte, Procuradora Suiza, que en la carta R.28/95 HT/Bz dirigida a Paulina señaló:

En mi carta del 17 de abril de 1996 enfatiqué el hecho de que el día en que fue usted arrestada en Ginebra, no existían en su poder ni firmas falsificadas, ni pasaportes falsificados. A más de esto, mencioné explícitamente que usted no fue arrestada tratando de disponer de la cantidad de 84 millones de dólares.<sup>58</sup>

El gobierno suizo terminó por indemnizar a Paulina por los daños que le causó el arresto injustificado.

Hasta mediados de 2000 Paulina había sido sometida a tres auditorías por parte de la Secretaría de Hacienda. En dos de ellas -realizadas de manera inconstitucional, ya que algunos de los datos en que se basaron fueron extraídos en forma ilegal de la documentación del gobierno suizo-<sup>59</sup> pudo comprobar que todo estaba en orden. La tercera seguía en curso mientras redactaba estas líneas.

Fueron también hostigadas varias mujeres que habían trabajado con mi padre y con Raul: Ofelia Calvo, Elizabeth Jaime y Patricia Zurita, entre otras. Ellas fueron sometidas a todo género de coacción durante las muchas horas que duraron los interrogatorios realizados por agentes de la Procuraduría: se les mantuvo aisladas, se les obligó a desnudarse, se les privó de alimentos y se les presionó para que declararan contra su jefe. La señora Calvo fue acusada y sentenciada por una juez de primera instancia; El Tribunal Colegiado revocó el dictamen puesto que nunca se probó que hubiera incurrido en delito alguno. Todas presentaron denuncia ante la CNDH.<sup>60</sup>

### **La Procuraduría protegió a secuestradores y torturadores**

Durante 1997 la prensa nacional e internacional reportaron un aumento notable de los secuestros en el país. Secuestros de todo tipo: millonarios y express, sofisticados y burdos. Este tipo de acciones re-presentó sin duda uno de los peores azotes que enfrentaba la ciudadanía. Causó conmoción e indignación saber que en el estado de Morelos las bandas de secuestradores actuaban bajo las órdenes de la Unidad Antisecuestros del gobierno del estado.<sup>61</sup> Los responsables fueron detenidos por la Procuraduría General de la República y muy pronto se les juzgó y se les envió al penal de Alta Seguridad de Almoloya.

No obstante, a las pocas semanas se reportó que algunos altos funcionarios de la misma Procuraduría estaban vinculados al plagio de un empresario, realizado en diciembre de 1997. Entre los funcionarios involucrados estaban el Director General de coordinación Interinstitucional de la PGR y el Director Adjunto de esa institución. Sin embargo, el segundo "huyó" y el primero salió libre. De acuerdo con la prensa al Director General se le liberó "merced a yerros de la PGR en las actas de consignación... al grado de que no fueron firmadas las actas correspondientes".<sup>62</sup> Muy pronto salió a la luz el verdadero origen de esos yerros:

[el Director General era] amigo y compañero de estudios y de carrera en el sector público del subprocurador de Coordinación General y Desarrollo de la Procuraduría General de la República (PGR), José

Luis Ramos Rivera... El acusado había ingresado a la PGR en febrero de 1997 por recomendación de su amigo Ramos Rivera... Hay indicios de que fue protegido para no enfrentar un proceso penal.<sup>63</sup>

Sobre tan lamentable caso, un periodista publicó una nota bajo el título “Rivera Ramos y su Banda”

[el presunto secuestro] por parte de los hombres de confianza del subprocurador Ramos Rivera tiene un doble fondo y va más allá de una historia de policías y ladrones, porque aunque las autoridades de la PGR no lo han informado, existe una madeja de intereses y corrupción que desemboca en homicidios... El grupo de policías bajo la jurisdicción del subprocurador Ramos Rivera no sólo secuestró con fines de extorsión... sino que robaron de la casa 10 relojes Rolex de oro todos ellos con facturas, atraco que no fue dado a conocer por parte de la dependencia.<sup>64</sup>

Al mismo tiempo que la PGR actuaba con notable celeridad para acusar al PRI de la matanza de Acteal, para consignar generales y llenar de desprestigio al Partido y al ejercito, los medios la señalaban como encubridora de sus propios miembros, “involucrados en delitos atroces”.<sup>65</sup>

Durante 1999 se supo de otro personaje de la PGR vinculado a operaciones delictivas: en 1991 Guillermo Robles primer comandante de la Interpol, fue acusado por la CNDH por “violación a los derechos humanos, [y por] el delito de tortura”.<sup>66</sup> A pesar de eso, Robles trabajaba

Bajo las ordenes de Juan Miguel Ponce Edmonson, director de esa corporación policiaca [la interpol], la cual depende en línea directa del subprocurador José Luis Ramos Rivera.<sup>67</sup>

De acuerdo con la CNDH, se determinó ocho años antes que Robles había torturado a dos detenidos, Nilo María Batista Ocampo (quien más tarde murió acribillado en Panamá) y su hijo Michael Batista. Para 1999 a Michael Batista lo habían trasladado desde una prisión en Baja California para utilizarlo como testigo de la PGR.<sup>68</sup> El primer visitador de la CNDH en 1991, año en que se emitió la recomendación contra Guillermo Robles fue Jorge Madrazo Cuéllar, después Procurador General de la República y protector de Batista.

En una carta enunciada a la prensa, Ponce Edmonson reconoció:

Es completamente cierto que los delincuentes Juan José Alvarez Tostado y Nilo María Batista Ocampo denunciaron en su oportunidad ante la Comisión Nacional de Derechos Humanos por las torturas al primer comandante Guillermo Robles Liceaga, lo que omite mencionar el periodista Gutiérrez es lo más importante y sustancial de esos dos casos: que ambas personas fueron sentenciados por el delito contra la salud.<sup>69</sup>

Sin duda se trataba de delincuentes, pero la CNDH no actuó para defenderlos por los delitos comprendidos sino porque habían sido torturados. Para los funcionarios de la Procuraduría al mando de Jorge Madrazo la acusación de tortura ya no era lo “importante y sustancial”.

Lo “importante y sustancial” eran sus pesquisas, sin importar que sus agentes recurrieron a la tortura. Se había regresado a los tiempos en que no importaban los atropellos a los derechos humanos. A la prensa señaló que la *nomenklatura* policiaca volvió a actuar con total impunidad.

En la carta enviada a Crónica, Ponce Edmonson proporcionó información que nadie le había solicitado. Es claro que lo hizo para lanzar una amenaza y, al mismo tiempo, justificar la tortura si ésta se cometía a nombre de la persecución contra Raul. Ponce estaba legalmente impedido para divulgar esa aclaración a la prensa, pues forma parte de una investigación en curso. Pero la información que en realidad deseaba hacer pública el funcionario, a pesar del impedimento legal, era que “ en investigaciones de las autoridades americanas y suizas aparecen Nilo María Batista Ocampo, Bebbe Batista y su hija Gina... relacionados con sobornos supuestamente pagados a Raul Salinas de Gortari en compensación por su protección a narcotraficantes de origen colombiano”.<sup>70</sup>

Ponce Edmonson intentaba establecer como suficiente que esos delincuentes hubieran terminado por

declarar contra Raul, para justificar que hubieran sido torturados y que el torturador permaneciera en su puesto.<sup>71</sup> Asimismo, desde su punto de vista bastaba con que el perseguido fuera mi hermano para pasar por alto la violación de la ley que entraña ventilar de manera pública un dato que forma parte de una averiguación previa. Lo que éste incidente mostró, una vez más, fueron los métodos mediante los cuales la PGR fabricaba acusaciones adicionales y contribuía a la construcción del clima de pánico moral contra mi familia

Ese mismo día, el procurador general Madrazo contradijo la resolución que él mismo había emitido desde la CNDH: "en su época se hizo la investigación por la Contraloría Interna de la PGR y no se encontró responsabilidad, por eso [Robles] está trabajando ahí [como comandante de la Interpol]".

No tardó mucho la respuesta. Al día siguiente, Organizaciones No Gubernamentales de derechos humanos anunciaron que denunciarían ante la Corte Interamericana de Derechos Humanos al comandante Robles Liceaga. La Asociación Cristiana para la Abolición de la Tortura declaró:

Con este caso ejemplificaremos perfectamente a la Organización de Estados Americanos que en nuestro país persiste la impunidad ante la tortura y lo haremos para que la OEA presione al gobierno mexicano con el fin de que esta situación se corrija.<sup>72</sup>

Las **ONG** agregaban con indignación:

El hoy Procurador General de la República, Jorge Madrazo Cuéllar, quien al momento de emitir estas recomendaciones -68/91 y 130/91- se desempeñaba como primer visitador de la CNDH, en algo que pudiera resultar inaudito se atreve a defender a este torturador. Sin embargo, lo que resulta verdaderamente alarmante es el hecho que fue el propio Madrazo Cuéllar quien suscribió varios tratados internacionales en contra de la tortura y hoy dice que Robles Liceaga está limpio.<sup>73</sup>

En realidad, el aval a estos torturadores era indispensable para la Procuraduría: para aumentar delitos contra Raul, la PGR necesitaba testimonios en su contra, aunque los obtuviese por medio del cohecho y con el apoyo de torturadores.

### **Las acusaciones fabricadas. Protección para Lozano Gracia y Chapa Bezanilla**

Después de su remoción, Lozano Gracia no enfrentó proceso ni sanción alguna, a pesar de la gravedad de las acusaciones que pesaban en su contra. Se acogió a su partido y continuó activo sin ningún problema. Madrazo llegó incluso a defenderlo de las imputaciones que se le hacían por su responsabilidad en la tortura ejercida contra Othón Cortés, porque según el procurador nunca se confirmó que éste hubiera sido torturado.

Por otra parte, la detención, extradición y juicio de Chapa Bezanilla fueron vistos como una burla. Cuando Chapa fue detenido en España, el juez de instrucción de la Audiencia Nacional decretó en su contra prisión incondicional; no se le otorgó el beneficio de la libertad bajo fianza y fue enviado a una prisión de máxima seguridad. Desde el punto de vista de las autoridades españolas había motivos serios para actuar con severidad: "Las numerosas acusaciones que pesan sobre Chapa Bezanilla y la alarma que se ha creado en México llevaron a ordenar su ingreso en la cárcel de Carabanchel".<sup>74</sup> Las más altas autoridades de ese país consideraron como "acusaciones graves" las que desde México se hacían contra Pablo Chapa.<sup>75</sup>

La prensa mexicana reportó desde España, a través de sus corresponsales, que las propias autoridades mexicanas habían pedido que no se le otorgara libertad bajo fianza:

La PGR, tras reafirmar los graves delitos de que se acusa al que fuera fiscal dentro de la propia Procuraduría, advierte el riesgo de "fuga" si se le diera la libertad bajo fianza o un arresto domiciliario, por lo que solicita prisión incondicional hasta que el gobierno mexicano, con base en el protocolo de extradición firmado con España, logre llevarse a Pablo Chapa Bezanilla para ser juzgado en su patria.<sup>76</sup>

No obstante, menos de seis meses después se suspendió el proceso de extradición. Chapa, se argumentó, había decidido regresar "voluntariamente" a México. En octubre de 1997, la prensa reportó: "Chapa llegó a un acuerdo y regresa".<sup>77</sup>

¿En qué consistía ese acuerdo? Sólo se supo que a su llegada no iba a ser recluido en la prisión de Almoloya. De manera extraña, en el boletín que anunció su extradición la autoridad mexicana nunca mencionó algunos de los delitos por los que fue aprehendido; se limitó a señalar que eran del orden común. Sin embargo, cuando el 17 de mayo Chapa fue detenido en Madrid, la prensa mexicana comentó que algunos funcionarios habían hablado de que se harían cargos federales contra él por el delito de enriquecimiento ilícito;<sup>78</sup> en octubre esa acusación se esfumó.

Cuando Chapa fue traído por avión de Madrid a México, los medios dieron cuenta, con asombro, de las condiciones tan favorables de su traslado:

En el vuelo 455 de Aeroméxico, Chapa Bezanilla se acomodó en la primera fila de clase turista, comió pollo, tomó vino blanco, jugo de naranja y vio la *película-Anaconda*. De vez en cuando, dicen los pasajeros, se oían sus risas y el trato amable que le dirigían los cuatro agentes (dos mexicanos y dos españoles) que lo acompañaron en el vuelo. ..A una turista mexicana no se le escapó el detalle: "Se dirigían la palabra con mucha amabilidad y hasta llegamos a escuchar risas entre ellos"... Viajó sin esposas... Cuando quiso, con toda tranquilidad se levantó de su asiento para estirar las piernas e ir al baño, sin escolta ni seguridad. ..El agregado de la PGR para la Unión Europea venía en primera clase, llegaba hasta su asiento y conversaba con Chapa, muy tranquilos los dos.<sup>79</sup>

Un artista español que venía en ese vuelo apuntó después: "¡Caramba, este hombre, más que un delincuente, parecía que venía a recibir una medalla!" La prensa anunció en un titular: "Entre algodones, el viaje de Chapa a México".<sup>80</sup>

En la crónica no faltó un personaje que seguirla desempeñando un papel destacado en los asuntos de mi familia: "Ponce Edmonson lo mira, sonriente, satisfecho: ¡Qué tal el viaje, Pablo! Son viejos conocidos".<sup>81</sup>

El regreso de Chapa provocó el descrédito de las autoridades mexicanas ante las extranjeras. No era para menos. Recuérdese que para fundamentar su negativa a otorgarle a Chapa la libertad bajo fianza, la Procuraduría española argumentó que las acusaciones en su contra eran muy graves:

No es posible conceder una libertad provisional a quien por su conducta se ha hecho merecedor a dos órdenes de captura, hechos con consecuencias de desprestigio de la carrera ministerial, así como de un debilitamiento de la confianza que la sociedad debía de tener en sus instituciones.<sup>82</sup>

El engaño fue más allá: mientras acompañaba a Zedillo en una visita a París, el Procurador Jorge Madrazo sostuvo que a Chapa los jueces "no lo beneficiarán con la libertad condicional",<sup>83</sup> En Puebla, el fiscal Ramos Rivera afirmó después de una conferencia:

El ex fiscal no saldrá pronto de prisión. ..pues no se puede suspender la ejecución de las órdenes de aprehensión, porque Chapa ya estaba detenido y los efectos de la suspensión no son que el indiciado recobre su libertad. ..además del antecedente de haberse evadido a la acción de la justicia.<sup>84</sup>

Finalmente se consumó la burla: el 3 de diciembre, ya en México, Chapa salió libre. Cuando se le inquirió al Ministerio Público por qué no había apelado los amparos que le concedían a Chapa la libertad bajo fianza, la respuesta fue insólita: "Se me olvidó".<sup>85</sup>

¿Por qué no se acusó a Chapa de haber cometido delitos patrimoniales al pedir su extradición? Esta fue la excusa que dio la autoridad:

No se podría juzgar al ex fiscal especial por el delito de enriquecimiento inexplicable. aunque se encuentren elementos que encuadren dentro de la tipificación ...pues no se incluyó en el convenio de extradición de Chapa por un "error técnico" de la PGR.<sup>86</sup>

### **Contubernio**

La prensa mexicana empezó a hablar de contubernio entre la Procuraduría y ex fiscal.<sup>87</sup> Una cadena de periódicos anunció:

"Una verdadera burla".<sup>88</sup>

Todo esto ocurría mientras el gobierno de Zedillo hablaba de cambiar la Constitución y algunas leyes para promover penas más severas contra la delincuencia, en vista de la ola de crímenes que azotaba al país. Raúl Trejo denunció:

Chapa Bezanilla engañó intencional y alevosamente a la nación entera, torturó y mantuvo en reclusión a inocentes y, literalmente, sembró pruebas falsas de un caso criminal cuyas implicaciones políticas exigirían la mayor escrupulosidad policiaca. Si a ese ex funcionario el gobierno federal lo trata con tanta afabilidad, entonces hay una contradicción grave, cuando no una inconsecuencia lamentable, entre las exhortaciones del presidente de la República y el desempeño, al menos en este caso, de la Procuraduría General de la República.

Trejo destacó el doblez que asomaba en la actitud presidencial:

Para desgracia de la iniciativa presidencial contra el crimen, el mismo día que en Los Pinos ya través de los medios electrónicos el doctor Zedillo anunciaba su plausible aunque limitada colección de medidas, en el Reclusorio Oriente se formalizaba la liberación del ex fiscal acusado de haber empleado fondos públicos para fabricar pruebas falsas y sobornar testigos. Desde el gobierno, con una mano se anuncia severidad contra la delincuencia y con la otra se ofende a la justicia con la displicencia con que fue atendida la consignación de Chapa.<sup>89</sup>

¿Por qué se atentó contra el Estado de Derecho al dejar impunes los actos de Lozano Gracia y Chapa Bezanilla? Una respuesta podría encontrarse en las declaraciones que el secretario particular de Lozano Gracia hizo a la prensa, interrogado sobre los sobornos millonarios que la Procuraduría le ofreció a sus testigos para fabricar culpables:

Todo lo hizo [el Procurador] con el conocimiento de Ernesto Zedillo...Ni Lozano Gracia ni Chapa Bezanilla podían disponer de cantidades tan grandes sin que las conociera el Presidente.<sup>90</sup>

### **La inducción de un suicidio**

Mario Ruiz Massieu se suicidó en Estados Unidos el 15 de septiembre de 1999, luego de permanecer detenido durante cuatro años y medio. A lo largo de todo ese tiempo Mario enfrentó y ganó seis juicios de extradición, y perdió un juicio en Houston, Texas, por lo que le decomisaron casi diez millones de dólares depositados en su cuenta de banco.<sup>91</sup> Al momento de su muerte estaba llamado a comparecer ante una corte para responder por acusaciones de lavado de dinero.<sup>92</sup>

Poco antes de ingerir una sobredosis de antidepresivos, Mario "escribió lo que serían sus últimas palabras", según reportó la prensa.<sup>93</sup> En su nota póstuma señaló:

Mis asesinos son Ernesto Zedillo, Antonio Lozano, Pablo Chapa, Jorge Madrazo, José Luis Ramos Rivera y sus cómplices. ..Soy absolutamente inocente. ..Deseo que al irme deje por fin Ernesto Zedillo en paz a mi familia y se detenga la persecución en su contra.

La acusación estremeció al país. En una conferencia de prensa, organizada precipitadamente en Palacio Nacional, el Procurador Jorge Madrazo, amigo y compañero de trabajo de Ruiz Massieu durante muchos años, para exonerar a su jefe (el presidente de la República) y disculparse a sí mismo, declaró con una frialdad estremecedora:

Es la expresión de un psicópata que está a punto de quitarse la vida y jurídicamente no tiene ningún

valor.<sup>94</sup>

A los pocos días se publicó un comentario penetrante

La inducción al suicidio sí es un hecho que puede configurar un delito, y Mario Ruiz Massieu le atribuye la inducción de su decisión a un grupo determinado de personas, que incluye al Presidente de México, al Procurador General de la República, a ex funcionarios ya ex fiscales. A este hecho, Jorge Madrazo le agregó una calificativa que aumenta la gravedad de la inducción. cuando refirió irreflexivamente que Ruiz Massieu era un "enfermo mental", lo cual debe tomarse en serio, incluso por la muy vieja amistad entre el Procurador y la víctima. Que la inducción al suicidio es delito, no tiene discusión, pues el artículo 321 del Código Penal dice lo siguiente: "El que prestare auxilio o indujera a otro para que se suicide, será castigado con la pena de uno a cinco años de prisión"... Pero cuando la inducción al suicidio tiene como destinatario a un "enfermo mental", como lo describió el Procurador Madrazo, la conducta se agrava; tal como lo establece el artículo 313 del mismo Código Penal: "Si el occiso o suicida fuera menor de edad o padeciera alguna de las formas de enajenación mental, se aplicarán al homicida o instigador las sanciones señaladas al homicidio calificado o a las lesiones calificadas".

El periodista fue muy preciso al señalar responsabilidades

Otro de los acusados en la epístola del suicida que cargará con el ataúd de Ruiz Massieu es José Luis Ramos Rivera, por utilizar como argumento, razón o pretexto los procedimientos legales, en un alarde de fuerza contra el suicida... En gran medida, Ramos Rivera es el autor más visible de las presiones a Ruiz Massieu. ..En beneficio de la claridad que exige la sociedad, resulta inevitable indagar la presunta inducción al suicidio, el cual, contrario a las afirmaciones del Procurador Madrazo, "es un acto de cobardía frente a la vida y un acto de valor frente a la muerte".<sup>95</sup>

*Proceso* intentó obtener un comentario oficial de la presidencia de la República sobre las acusaciones de Mario Ruiz Massieu: "El vocero Fernando Lerdo de Tejada dijo que la respuesta ya se dio 'a través del abogado de la nación.'"<sup>96</sup> El vocero olvidó que el Procurador es el abogado de la nación pero no el abogado personal del presidente de la República. En los Estados Unidos, cuando alguien lanza una acusación contra el Presidente, la Procuraduría solicita que una terna de jueces nombren un Fiscal Independiente para investigar las acusaciones y determinar si hay causa que perseguir; por su parte, el Presidente contrata un abogado particular para que lo represente.<sup>97</sup>

Sergio Sarmiento escribió;

Los pecados de Ruiz Massieu fueron muy numerosos. No podemos olvidarlos. Pero tampoco podemos negar que los sistemas legales de nuestro país y de los Estados Unidos orillaron a Ruiz Massieu al suicidio... La persecución de Mario por las autoridades mexicanas y estadounidenses rebasó, a mi juicio, los límites de lo estrictamente legal. Seis veces enfrentó *Ruiz* Massieu juicios para extraditarlo o deportarlo a México, seis veces logró que los jueces estadounidenses, a pesar de todas la presiones, le dieran la razón.<sup>98</sup>

El de Mario Ruiz Massieu no fue el único suicidio en el que se vio involucrado el Procurador Jorge Madrazo. El 8 de marzo de 2000, el Oficial Mayor de la PGR, Juan Manuel Izábal, atentó contra su vida después de que las autoridades descubrieron varias cajas de seguridad en bancos mexicanos y extranjeros en las que Izábal guardaba casi dos millones de dólares en efectivo, una cantidad que no concordaba con su patrimonio declarado. Izábal había sido designado por el presidente Zedillo para administrar y vigilar los recursos, las adquisiciones y los bienes decomisados por la Procuraduría. Izábal había sido uno de los amigos más cercanos de Madrazo y su colaborador íntimo. El Procurador negó tener conocimiento de esos recursos. Su negativa era comprensible, pues difícilmente podía Madrazo estar al tanto de las operaciones financieras que su amigo y colaborador realizaba en forma privada. La opinión pública pudo haber aceptado la explicación del Procurador de no haber mediado un detalle: tanto Madrazo como el subprocurador Ramos Rivera habían señalado, con sorna y hasta desprecio, la imposibilidad de darle crédito a quienes sostenían ignorar las conductas irregulares de sus colaboradores, amigos o parientes. De inmediato se desató la

exigencia de que Madrazo renunciara; la situación del Procurador se tornó aún más delicada cuando la DEA acusó a conocidos funcionarios de la PGR de proteger a narcotraficantes y realizar una lucha "mínima" contra los cárteles de la droga.<sup>99</sup>

### **Sobornos y fabricaciones**

En estas circunstancias, la Procuraduría sostuvo la "acusación contra mi hermano basada en un pago al testigo de oídas Fernando Rodríguez. El soborno fue de medio millón de dólares. Jorge Madrazo y Ramos Rivera se formaron junto a Jorge Carpizo. El primero lo relevó en la presidencia de la CNDH y el segundo fungió como su jefe de asesores en la PGR durante 1993. Cuando en 1994 designé a Carpizo como secretario de Gobernación, accedía a que invitara a Ramos Rivera como Director General de Gobierno. En 1995, éste se reincorporó a la CNDH. Ya en la Procuraduría, Madrazo y Ramos Rivera buscaron consolidar todas y cada una de las fabricaciones ordenadas por Lozano Gracia y Chapa Bezanilla en el caso de mi hermano Raul.

En abril de 1997 Jorge Carpizo publicó un artículo en la primera plana de *Excélsior*: En él escribió sin dobleces de los pagos a informantes que se realizaron en la PGR durante su desempeño como Procurador. Carpizo estableció una clara diferencia entre los pagos a informantes y los pagos a testigos:

Durante 1993, en la PGR nunca se realizó un pago a un testigo. Ninguno de nuestros reglamentos lo permitía. Ningún informante se convirtió después en testigo. En mi opinión, esto hubiera sido una grave falta y hubiera alterado y lesionado los principios jurídicos y morales sobre los cuales basamos nuestra actuación. .. Toda institución investigadora de delitos necesita de informantes, más en la guerra contra el narcotráfico, pero una cosa son los informantes y otra completamente distinta los testigos.<sup>100</sup>

Para Carpizo, pagarle a un testigo era ilegal y también inmoral. Ese mismo día, 10 de abril de 1997, el fiscal Ramos Rivera defendió el testimonio que el testigo de cargo contra mi hermano rindió a cambio de 500,000 dólares. Ramos Rivera declaró:

El pago hecho a Fernando Rodríguez, independientemente de su legalidad o ilegalidad. ..es irrelevante para apreciar el valor probatorio de su testimonio.

En apoyo a la posición de Carpizo, el fiscal del caso Colosio, Luis Raul González Pérez, señaló:

En la Procuraduría se pagó a testigos. y no es lo mismo pagar testigos que pagar informantes. Al informante se le paga porque dé un dato que lleve, por ejemplo, a la aprehensión de alguien, pero no es lo mismo alguien que va a hacer una imputación y recibe un pago.<sup>101</sup>

Mariano Herrán, responsable del combate a las drogas en la PGR, comentó:

Es una actitud criticable en todo sentido... la compra de testigos es diferente del sistema de protección a testigos. Comprar un testigo es pagarle a alguien para que vaya a declarar en contra de determinada persona<sup>102</sup>

Sin embargo, para el fiscal Ramos Rivera, ex miembro de la **CNDH** y ex colaborador de Carpizo, era irrelevante que el testimonio de Rodríguez en contra de mi hermano se hubiera obtenido a través de un soborno.

Desde la época de Lozano y Chapa se dispuso un cambio total en las condiciones carcelarias de Fernando Rodríguez, quien fue trasladado del penal de alta seguridad de Almoloya a un reclusorio. A mediados de 1997, la prensa intentó develar las razones de este cambio:

Fernando Rodríguez ya mandó decir que si la regresan a Almoloya, de donde la sacó el entonces Fiscal [Chapa], revelará que Raul Salinas es ajeno al crimen de José Francisco y que Chapa fabricó la declaración mediante el pago, cierto, de medio millón de dólares en efectivo.<sup>103</sup>

La fiscalía especial de Ramos Rivera insistió en que el cohecho era insignificante, pues tenía pruebas

de que a mi hermano se le había señalado desde el principio. Las aportó al juez el 9 de abril de 1997 y estaban basadas en testimonios proporcionados por declarantes anónimos. El fiscal especial afirmó:

En un audio casete se escucha a Jorge Rodríguez -hermano de Fernando- decir que mataron a Ruiz Massieu por órdenes del Lic. (sic) Raul Salinas de Gortari... y precisó que el material grabado les fue proporcionado "de manera anónima".<sup>104</sup>

Lo que el fiscal no dijo en esa ocasión, aunque está asentado en el expediente, es que en el audiocasete se escucha: "Hay que embarrar a Raul Salinas...: los beneficios los obtendremos en el próximo sexenio... el apoyo a Fernando Rodríguez proviene de Carlos Altamirano Toledo". En 1995, Altamirano Toledo fue designado jefe de la oficina de administración de la presidencia de la República, cargo que dependía directamente de Ernesto Zedillo.

### **Una condena absurda**

Con estos antecedentes, la Procuraduría entregó sus conclusiones y pidió para Raul la pena máxima. La siembra de la osamenta de El Encanto cayó en el olvido. En otras circunstancias, la siembra de un cadáver, realizada para inculpar a un individuo, hubiera provocado que el juicio se desvaneciera. En cambio, el proceso contra mi hermano se recrudeció.

En noviembre de 1997 los medios recogieron un cable de la agencia internacional de noticias Reuters. Reproducía las declaraciones del director del Departamento de Investigación de Amnistía Internacional, con sede en Londres:

...existen "gravísimas irregularidades" en el proceso que se sigue en México contra Raul Salinas, acusado del homicidio de José Francisco Ruiz Massieu. ..."Efectivamente, hay una serie de clarísimas y gravísimas irregularidades en la causa", agregó. El investigador se refirió, entre éstas, a anomalías en la forma de detención y las rigurosas condiciones de reclusión del inculpado en el penal de alta seguridad de Almoloya de Juárez, al pago de testigos, a la fabricación de documentos, e inclusive, a la "siembra de una osamenta" en una propiedad del acusado... El funcionario de Amnistía Internacional señaló que entre las graves irregularidades detectadas en la causa abierta en su contra figura la presentación de pruebas fabricadas, "algunas de ellas escandalosamente fraguadas".<sup>105</sup>

El juicio contra Raul duró cuatro años y medio. Durante ese lapso permaneció en una celda de castigo en la prisión de Alta Seguridad de Almoloya. Todos los días, las 24 horas, se mantuvo un foco prendido en su celda y un custodio se sentó frente a él sin quitarle la vista.<sup>106</sup>

Cuando el primer juez ya no le resultó útil a las autoridades interesadas en condenar a Raul, fue cambiado por otro al que se otorgó un ascenso por anticipado.

Los documentos del proceso constan de más de 150,000 hojas. Ahí abundan testimonios de abusos, fabricaciones, inducciones y pagas millonarias. Muchos han sido denunciados infructuosamente y reiteradamente ante la CNDH, ya través de la prensa. Sin embargo, sólo quienes han leído completos esos legajos conocen la magnitud de la fabricación. A finales de 1999, Raul publicó un libro que recoge los detalles del proceso amañado que se le ha seguido.<sup>107</sup> A continuación se muestran unos cuantos ejemplos, tal vez los más grotescos e indignantes. La lista puede parecer exagerada. Pero todos los hechos están tomados del expediente oficial y se encuentran reproducidos en el libro mencionado. La fabricación no tuvo límites:

La garantía de defensa fue totalmente violada. En la cárcel, todas las conversaciones de Raul con sus abogados se grababan. La autoridad revisaba todos sus escritos. Nunca se le permitió dialogar en privado con sus defensores. El juez le impidió estar presente en el 98% de las audiencias del proceso y le negó el derecho de interrogar a quien lo acusaba. En la mayoría de las audiencias el juez negó la entrada a los periodistas, con lo que violó el mandato legal que ordena que los juicios deben ser públicos. El juez utilizó en contra del acusado una ley que entró en vigor dos años después de los hechos por los que se le juzgaba. La "experta" que tipificó a Raul como "individuo de alta peligrosidad" no estaba registrada en la Dirección General de Profesiones, pues carecía de título profesional.

Las falsificaciones del primer juez. El juez que dictó la orden de aprehensión contra Raul, Diógenes Cruz Figueroa, no estaba oficialmente en funciones el día en que la firmó. Por otra parte, apenas 24 horas después de que la Procuraduría le presentó la averiguación previa de 6,000 hojas (que tuvo que leer y valorar), Cruz Figueroa redactó y emitió la orden de aprehensión, la cual consta de casi 6.500 páginas. Además, dicha orden repite todas las erratas y particularidades que contiene la averiguación previa de la Procuraduría, lo que demuestra que tanto la averiguación de la PGR como la orden de aprehensión del juez de obtuvieron de un mismo disquete. Esto confirma que el juez sometió las independencia del poder judicial aun órgano del poder ejecutivo. Por lo demás, el 25 de febrero de 1996, Diógenes Cruz expidió la orden de practicar un cateo para detener a mi hermana Adriana. Sin embargo, no fue sino hasta la noche del 27 de febrero cuando Raul decidió presentarse voluntariamente en ese domicilio. ¡el juez conocía esa dirección dos días antes de que Raul la hubiera pensado!. Esta imposible anticipación sólo confirma que la orden de cateo fue una fabricación de última hora que la Procuraduría le impuso al juez, al enterarse de que Raul se encontraría en esa dirección. La evidencia demostró, años más tarde, que esa orden fue redactada y firmada después de la aprehensión de mi hermano, con el objeto de rellenar el expediente.

El testigo de cargo, "de oídas" y mentiroso. Entre el 11 de octubre de 1994 y el 3 de enero de 1995, el principal testigo de cargo en el caso de Raul, Fernando Rodríguez, rindió trece declaraciones y en ninguna mencionó a mi hermano. De ellas, cuatro las hizo ante fiscales distintos: dos ante Mario Ruiz Massieu y dos ante Pablo Chapa; en ninguna inculcó a Raul; en cambio, Rodríguez afirmó que tenía instrucciones de dañar a la familia Salinas. Todos esos testimonios sirvieron para que el juez de primera instancia y el Tribunal Unitario condenaran a Fernando Rodríguez. El testigo también declaró en varias ocasiones ante un juez y en ninguna involucró a mi hermano.

Fue durante la declaración número catorce, la del 15 de febrero de 1995, cuando Fernando Rodríguez decidió exponer; "libre y espontáneamente", una nueva versión de la manera en que se planeó el asesinato. Esta vez declaró sin la asistencia de su abogado y de alguna persona de confianza, con lo que se violó el artículo 20 constitucional. Fue entonces cuando acusó a mi hermano. Rodríguez señaló que no le constaban los hechos, pero que "Muñoz Rocha se lo había dicho", según él, en una fecha y lugar que según se comprobó después, eran falsos: Fernando Rodríguez afirmó que Muñoz Rocha le había dado esa información en México y está probado que el entonces diputado por Tamaulipas estaba fuera del país en la fecha señalada. El testimonio de Rodríguez, por lo tanto, resultó de oídas y mentiroso.

En 1994, al principio de la investigación, los detenidos afirmaban haber recibido instrucciones de involucrar a mi familia.<sup>108</sup> Varios años después, el asesino material, Aguilar Treviño, confirmó que tenía un agravio contra mi administración, pues como él mismo declaró "se me juzgó y se me sentenció de inmediato" a 50 años de prisión.<sup>109</sup> Más adelante confesó: "...si se alteraban los planes y algo salía mal, se nos indicó culpar al ingeniero Raul Salinas como autor intelectual del complot... [el ingeniero] no participó. Y esto lo sé porque en las reuniones que se hicieron jamás lo vi ...yo estuve en todas las reuniones ...A Fernando Rodríguez, al igual que a mí, se nos dieron órdenes e indicaciones de en qué forma conducirnos, si en determinado momento se alteraban los planes".<sup>110</sup> y concluyó: "Fernando Rodríguez, en coalición con [José de Jesús] Cortés Osorio, y éste bajo el mando del ex fiscal Pablo Chapa Bezanilla, pretendieron sobornarme varias ocasiones con promesas de ayudarme jurídicamente con favoritismos y privilegios, para que yo, a la vez, le hiciera señalamientos al ingeniero Raul Salinas de Gortari ya otras personas del medio político".<sup>111</sup>

Soborno millonario al testigo de cargo. El 19 de febrero de 1995, un día antes de que Rodríguez ratificara la declaración contra mi hermano, su hija recibió 500,000 dólares de la PGR. De esta manera, la Procuraduría sobornó al principal testigo del caso. El ex procurador Lozano Gracia reconoció el 17 de junio de 1997 que el pago a la hija de Fernando Rodríguez se había hecho en efectivo.

Beneficios adicionales al testigo de cargo por declarar contra Raul. Un día después de que Rodríguez ratificara su declaración ampliada, Chapa solicitó mediante oficio que el testigo fuera trasladado de Almoloya a un reclusorio en la Ciudad de México; ahí fueron puestas a su disposición 13 celdas o estancias. En el reclusorio, Rodríguez pudo ejercer facultades administrativas como encargado del taller de carpintería, así como disponer de un teléfono celular y una red de comunicación directa con la oficina del director del penal. A la hija de Rodríguez, la PGR le devolvió las cuentas bancarias y los bienes que le había asegurado a su

padre, entre ellos el automóvil en el que se trasladaron los homicidas y el mismo Rodríguez para cometer el atentado. Asimismo la Procuraduría pagó los honorarios del defensor de Fernando Rodríguez, a quien se le había encarcelado en condición de asesino confeso.

El testigo de cargo afirma: "Mi declaración se hizo a modo para encarcelar a Raul Salinas". El 6 de junio de 1995, poco después de la detención de mi hermano, Rodríguez le envió una carta manuscrita a Chapa. En ella escribió de puño y letra: "El pasado sábado 3 tuve la oportunidad de conversar con el Lic. Cortés Osorio, quien me transmitió su mensaje y me pidió calma. Entiendo que la estrategia que se ha planeado pueda requerir de algunos sacrificios de mi parte. ..Mi declaración sobre el caso se hizo a modo de perfeccionar elementos suficientes para encarcelar a Raul Salinas de Gortari ...No me pida guardar silencio. ..En las conversaciones que sostuve con usted el pasado febrero, las que quedaron plasmadas en el documento que se denominó 'ampliación a mi declaración', fue la interpretación que de nuestra conversación hiciera una de sus gentes". Esa 'ampliación' fue fundamental para encarcelar y condenar a Raul.

Chapa le dijo a Rodríguez: "Sabemos que fue Raul, pero necesitamos que alguien lo diga". Después de la detención de Chapa, Rodríguez le envió una carta, también manuscrita, a un reportero de la televisión. En ella escribió: hubo "una estrategia acordada con Pablo Chapa Bezanilla para encarcelar a Raul Salinas". En el careo que sostuvo con mi hermano en abril de 1997, Rodríguez declaró: "Chapa Bezanilla me dijo la primera vez que me encontré con él: 'ya sabemos que fue Raul Salinas de Gortari ...pero necesitamos quien lo diga'." Asimismo, está probado que durante el proceso Pablo Chapa y sus subalternos se reunieron a solas con Rodríguez en distintas ocasiones, antes de que éste modificara su versión de los hechos.

Inducciones, presiones y beneficios a testigos del fiscal. Se ha demostrado que la Procuraduría indujo a un testigo en el caso de Othón Cortés con el objeto de involucrarlo en el homicidio de Luis Donald Colosio. Lo mismo hizo esa dependencia con Fernando Rodríguez, testigo de cargo en el caso del asesinato de José Francisco Ruiz Massieu. La misma PGR presentó como prueba de cargo un vídeo que terminó por revertirse en su contra. Dicho vídeo comprobó que Chapa Bezanilla instruyó a Rodríguez para obtener una declaración "a modo". Además, a partir de la detención de mi hermano, todos los testigos que voluntariamente o bajo presión cambiaron su testimonio para acusarlo recibieron algún beneficio. En junio de 1995, antes de declarar en su contra, María Bernal le envió una carta manuscrita a mi hermano; en ella reconocía que la coaccionaban para obligarla a señalarlo como culpable: "Hay una persona que no puedo decir su nombre, que me está presionando para que declare en contra tuya diciendo falsedad. ..que odiabas a tu cuñado y que tú me decías que lo odiabas tanto que un día lo ibas a matar, esa persona me ofrece dinero".

Por otra parte, la PGR favoreció a la única persona que Manuel Muñoz Rocha señaló como responsable del crimen en una carta manuscrita: Abraham Rubio Canales, detenido en octubre de 1994. La Procuraduría pidió el sobreseimiento de la causa penal contra Rubio Canales para poder acusar a mi hermano, puesto que no podía presentar a dos culpables de un mismo crimen. El 28 de febrero de 1995 Chapa Bezanilla y Lozano Gracia firmaron un documento en el que solicitaban la liberación de Abraham Rubio; sin embargo, y como prueba adicional de la fabricación, las declaraciones de los testigos en las que fundaban su solicitud ocurrieron el 2 de marzo, dos días después de que Chapa y Lozano firmaron la petición. Rubio salió libre. El agente del Ministerio Público que firmó el oficio suspensorio, Daniel Aguirre Luna, fue investigado pocos años después por vender protección a bandas organizadas y permitir la liberación injustificada de delincuentes.<sup>112</sup>

Torturas a militares para inducir su declaración. A partir de la siembra de la osamenta de El Encanto, la Procuraduría presionó a los miembros de la escolta de seguridad de mi hermano con la amenaza de inculparlos en el supuesto asesinato de Muñoz Rocha. Los actos coercitivos están documentados en el expediente. Los oficiales fueron vejados y coaccionados al comparecer ante la fiscalía de Chapa. Uno de ellos, Noé Hernández, narró durante el juicio la forma en que él y otros compañeros de su gremio fueron presionados:

Lo presionaron a uno. ..nos llevaron a hacer una declaración con el licenciado Chapa Bezanilla; yo me sentía mal porque nos metieron como delincuentes... nos dijeron que nos desnudáramos... entonces nos sentaron en una silla como veinticuatro horas, sin poder voltear a vernos; entonces solicité ir al baño, pero nos estaban viendo, dejaban la puerta abierta. ..me sentí muy atemorizado, no sabía cuál era mi

futuro. ..después llegó Chapa Bezanilla y al parecer el licenciado Cortés y me dijo Chapa Bezanilla: "quiero que declare más"... pero yo no quería declarar nada y me sentía muy amenazado.

Mediante estas presiones y bajo la amenaza de consignarlo por asesinato, Noé se retractó de sus declaraciones iniciales y lanzó imputaciones contra Raul; esto ocurrió unos cuantos días después del hallazgo de la osamenta de El Encanto.

La defensa se enteró de que Noé había estado adscrito a la escolta del Procurador Lozano Gracia, así que durante una audiencia le preguntó si conocía al Procurador, a lo que Noé contestó mintiendo: "Sólo por los periódicos". Cuando Noé supuso que aprehenderían a Chapa, desmintió sus acusaciones. En septiembre de 1996, a los pocos días de haberse exhibido la fabricación de la siembra de la osamenta, relató la forma en que fue inducido por la Procuraduría para tergiversar sus primeros dichos; incluso mostró las hojas en las que aparecían subrayadas las frases que debía memorizar para repetirlas durante sus declaraciones. En un careo reconoció que "no podía aprenderse todo lo que acababa de leer, porque las leían muy rápido". La fiscalía continuó con la presión. Entonces Noé afirmó: "Pues sí, estoy presionado, no tengo sólo un proceso, tengo dos, pero espero que voy a salir bien". Finalmente la autoridad le cumplió.

Algo similar sucedió con el teniente coronel Antonio Chávez, quien durante mi gestión se desempeñó como jefe de la escolta de Raul. Se le mencionaba en el texto redactado por La Paca y fue detenido el 7 de octubre de 1996, al día siguiente de la presentación del "anónimo". Sin embargo, no rindió testimonio formal ante la Procuraduría sino siete días después, el 14 de octubre. ¿Qué sucedió con el oficial Chávez durante los 7 misteriosos días en que guardó silencio? La información disponible confirma que, como Noé, también fue torturado y presionado por la fiscalía, que finalmente logró que el teniente coronel cambiara las declaraciones rendidas casi dos años antes.

A los pocos días de la detención de mi hermano, Chávez rindió tres declaraciones ante el ministerio público, dos en marzo y otra en abril de 1995, y una más ante el juez en febrero de 1996. En todas confirmó que el día siguiente al atentado contra José Francisco, Raul permaneció en un lugar ajeno al diputado Muñoz Rocha. Sin embargo, el día 14 de octubre de 1996, luego de permanecer detenido durante siete días, Chávez proporcionó una versión muy diferente sobre el sitio en que se encontraba Raul aquel día.

A cambio de no ser inculcado por asesinato, Chávez aceptó la acusación de encubrimiento y afirmó que mi hermano le exigió esconder el coche en el que Muñoz Rocha fue visto por última vez. A lo largo de la declaración del día 14, a Chávez no se le hizo ninguna pregunta sobre las imputaciones en su contra que contenía el "anónimo" y que había motivado su detención. Todo el interrogatorio giró en torno a la nueva versión de Chávez sobre la ubicación de Raul y el ocultamiento del coche. Sin embargo, esa declaración chocaba con la de otro testigo de la fiscalía, Agustina Cruz, una modesta trabajadora doméstica Agustina declaró que había visto el carro de Muñoz Rocha en un sitio distinto al que señaló Chávez.<sup>113</sup> El testimonio de Agustina no era confiable, puesto que dos veces presentó identificaciones falsas, al parecer proporcionadas por la propia autoridad. Sin embargo, cuando a la Procuraduría le convino su versión, la defendió, incluso ante la demanda que en su contra presentaron los abogados de Raul por declarar mentiras. Durante la conferencia de prensa que concedió el 9 de octubre de 1996, a las pocas horas de aparecer la osamenta de El Encanto, Chapa afirmó todavía que la ubicación correcta del famoso automóvil era la señalada por Agustina.<sup>114</sup> Más tarde, sin embargo, la PGR oficializó el testimonio que Chávez rindió bajo presión.

En la nueva declaración de Chávez abundaron las ilegalidades y las contradicciones. El agente del Ministerio Público que, según se supone le tomó la declaración, en realidad no estuvo presente. Por otra parte, en su fantástica narración sobre el ocultamiento del coche, el oficial sostuvo que lo estacionó en una calle que corría en dirección a la avenida Constituyentes; sin embargo, cuando el auto fue localizado en 1994, el peritaje asentó que estaba estacionado en sentido inverso. Pero lo más importante es que la comparecencia de Chávez está certificada el 7 de octubre, 'pero su detención y declaración oficiales están selladas el día 14 de ese mes. Queda claro que esa declaración fue fabricada justo en el momento en que Francisca Zetina llegó con el "anónimo" a la Procuraduría. No terminan ahí las rarezas. En marzo del siguiente año, Chávez ratificó ante el juez... su declaración original de 1995, en la cual exculpaba a Raul. Fue liberado después de dos años de permanecer en prisión.

Nunca se supo la razón formal de su excarcelamiento. Nunca le hicieron preguntas sobre la osamenta de El Encanto.

Agentes del Ministerio Público atestiguan una declaración mientras están en otro lugar. La "ampliación" del testimonio de Fernando Rodríguez, sustantiva para detener a Raul, está firmada en el penal de Almoloya por testigos de asistencia que trabajaban bajo las órdenes de Chapa. El Código Penal exige: "Los Ministerios Públicos estarán acompañados, en las diligencias que practiquen ...de dos testigos de asistencia que darán fe de todo lo que en aquéllas pase." Sin embargo, durante el proceso se comprobó que esos testigos no ingresaron a Almoloya en la fecha en que supuestamente atestiguaron y firmaron esa declaración. Sus nombres no aparecen en los libros de entrada y salida, y en el penal de alta seguridad toda persona que ingrese al sitio, sin excepción, debe registrarse. Más aún: documentos oficiales demostraron que a la misma hora y el mismo día, esas mismas personas firmaron como testigos de asistencia en otra diligencia realizada en la Ciudad de México. Lo que en realidad sucedió fue que nunca presenciaron la ampliación del testimonio de Rodríguez; sus nombres fueron agregados más tarde, como lo evidencia el uso de un tipo de letra totalmente distinta al del cuerpo del texto.

La "ampliación" de Rodríguez fue fabricada. Cuando en 1995 la Procuraduría pretendió extraditar a Mario Ruiz Massieu, el juez norteamericano Ronald J. Hedges rechazó la solicitud, en buena parte debido a lo poco creíble que le resultaba el testimonio de Rodríguez. Hedges señaló:

Cuando Fernando Rodríguez hizo una de sus declaraciones en presencia de su abogado o una persona de su confianza nada dijo de Raul Salinas. En esas mismas declaraciones, hechas pocos días después del crimen, Rodríguez es minucioso al contar cómo se organizó el asesinato, quiénes participaron y cómo se les pagó. Cuando meses después, sin presencia de un abogado, Rodríguez culpa a Salinas y exonera a Abraham Rubio Canales, no se le pregunta ningún detalle sobre la organización del crimen... yo no puedo creer en eso.<sup>115</sup>

En resumen, reportó *Proceso*, el juez Hedges expresó que las evidencias presentadas por el gobierno de México eran "increíbles, insuficientes y poco confiables. En general nada de lo que vi tiene sustento".<sup>116</sup>

**Al final del juicio, la fiscalía cambió la acusación.** Mi hermano fue detenido como "probable responsable de homicidio, en la modalidad de acordar o preparar su realización." Durante cuatro años y medio orientó su defensa contra ese delito. En las conclusiones de cargo presentadas al final del proceso, la fiscalía cambió la acusación por un tipo penal totalmente distinto: "Determinar dolosamente a otro a cometerlo". Durante 4 años y medio Raul permaneció privado de su libertad como presunto responsable de un delito en el que, según aceptó la fiscalía en sus conclusiones acusatorias, no intervino. El Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos, suscrito por 144 países, señala un derecho fundamental del acusado:

Ser informado oportunamente y de manera detallada.... de la naturaleza y la causa de la acusación. De otra manera, si no sabe de qué acusación se tiene que defender, no podría preparar su defensa.<sup>117</sup>

No hubo móvil. Se quiso insinuar que la causa fue un divorcio. José Francisco Ruiz Massieu y mi hermana Adriana se casaron en 1971, se separaron en 1976 y en 1978 concluyeron legalmente su relación matrimonial. Como todo divorcio, éste tuvo causas diversas. Pero como prueba el acta oficial, se trató de un "divorcio voluntario", es decir de común acuerdo y en buenos términos. Cuando murió José Francisco, mi hermana y él tenían 15 años de haberse divorciado. La separación no se sostuvo como supuesto móvil.<sup>118</sup>

El nuevo equipo de la Procuraduría excusó las faltas de Chapa por "exceso de trabajo". En las conclusiones acusatorias, la Procuraduría señaló que las violaciones a los procedimientos registrados a lo largo del caso (testigos de asistencia que firmaban en diferentes lugares a la misma hora, sobornos y pagos a testigos), se explicaban con facilidad: eran "errores generados por la carga excesiva de trabajo". De esta manera, la autoridad justificó los actos violatorios de la Constitución, que en su artículo 102 expresa: "El Procurador General de la República y sus agentes serán responsables de toda falta, omisión o violación a la ley en que incurran con motivo de sus funciones".

### **La sentencia, la obra del llamado “Juez de Los Pinos”**

El 21 de enero de 1999, el secretario del juzgado leyó la sentencia que el juez Ricardo Ojeda Bohórquez le impuso a mi hermano: culpable. Raul fue sentenciado a 50 años de prisión.

No obstante, el juez reconoció que nunca se pudo establecer el móvil, no se aportaron evidencias directas, sólo se dispuso de “pruebas circunstanciales” y se basó en indicios originados en “testimonios de oídas”. Sin que nadie le pidiera una aclaración, el juez se excusó: “No se trata de una decisión política. La emití con absoluta imparcialidad.”<sup>119</sup> Respecto a la siembra de la osamenta en El Encanto, asentó:

“no fue una prueba creada; en todo caso, los informantes y funcionarios de nivel medio de la PGR fueron lo que falsearon los hechos”:

En 1996, a la vista de testimonios ilegalmente obtenidos por Chapa y sus cómplices, el juez Pardo exoneró a Otón Cortés en el caso Colosio. EN 199, a la vista de los testimonios obtenidos en forma fraudulenta por los mismos actotes, el juez Ojeda condenó a Raul en el caso Ruiz Massieu.

Chapa y sus socios están libres y hoy defienden a personas dedicadas al tráfico de estupefacientes o litigan en instituciones privadas encargadas de cuidar los ahorros de los ciudadanos.

En México han existido jueces, magistrado y ministros del Poder Judicial ejemplares. Su experiencia y competencia han merecido el respeto y, en muchos casos, la admiración de amplios grupos sociales dentro del país y en el ámbito internacional. Un número importante de juzgadores se desempeña con honestidad y responsabilidad social, tanto en los tribunales federales como en los locales. Esos hombres y mujeres libran una batalla cotidiana a favor de la justicia; como su veredicto inevitablemente perjudica a una parte al favorecer a otra, es común escuchar quejas en su contra. NO es el propósito de estas líneas sumas mi voz a esas imputaciones, muchas veces superficiales. Los argumentos que se han reproducido fueron extraídos del expediente que el juez que condenó a Raul tuvo frente a sí. Los puntos de vista sobre su veredicto que a continuación se citan provienen de múltiples voces de opinión; he procurado recurrir a las más serias y documentadas: El balance es desfavorable para la procuración y la administración de la justicia, no porque la sentencia haya sido adversa a mi hermano, sino porque el proceso careció de equidad y fue arbitrario, ilegal y abusivo.

La sentencia y la condena resultan increíbles en un estado de Derecho, el cual parte del principio de que todo ciudadano sometido a juicio es inocente mientras no se aporten pruebas indubitables de su culpabilidad. Si el propio juez reconoció la falta de elementos contundentes en la investigación, ¿cómo entonces justificar su drástica sentencia?. En su sentencia, el juez se vio obligado a admitir que además de que en el juicio contra Raul Salinas nunca existieron ni móvil y ni evidencias directas. Fernando Rodríguez, el testigo principal, “tiende a mentir, e incurre en imprecisiones”: Aun así, valoró a Rodríguez como una persona “honorable”.

En relación a las pruebas de que el testigo de cargo había sido sobornado, a lo largo del juicio diversas instancias del poder Ejecutivo sostuvieron que los pagos de la PGR a Fernando Rodríguez fueron ilegales; un Tribunal Superior del Poder judicial también los condenó. EN el caso del Ejecutivo, el señalamiento provino del fiscal especial Luis Raul González y del responsable del combate a las drogas, como ya se mencionó. Asimismo, en 1997 la Secretaría de la Contraloría citó al ex procurador Lozano gracia y manifestó en documento oficial:

Se efectuaron pagos ilegales a testigos para que declararan en determinado sentido.<sup>120</sup>

### **Un fiscal ético, un abogado defensor competente y un juez imparcial y concienzudo.123**

Para el asombro de muchos el juez Ojeda consideró en su sentencia que no es soborno pagar medio millón de dólares a un testigo:

Porque no se hizo a oscuras -argumentó- y no le pagó una persona física sino la autoridad encargada de representar al estado en la investigación.

Y fue más allá al señalar: “Aun si le pagaron al testigo, no lo indujeron”.

Para poder echar mano del testimonio de Rodríguez, el juez Ojeda emitió la opinión que ya se ha mencionado más arriba: se trata, dijo, de una persona “honorable”. Esto a pesar de que el expediente consignaba que Rodríguez fue el organizador confeso del crimen, tenía en su haber antecedentes de toxicómano y de defraudación fiscal, y había utilizado títulos de estudios que nunca concluyó.

Para redondear su opinión sobre estos testigos pagados, el juez tomó como válidas algunas declaraciones extemporáneas de los hechos, en las que los deponentes acomodaron sus nuevas versiones a lo que habían publicado los medios o a lo que les habían sugerido las autoridades.<sup>121</sup>

En el caso de Raul Salinas no puede hablarse de un juicio justo: los fiscales no se condujeron en forma ética y el juez no fue imparcial ni concienzudo.

El juez reconoció no haber encontrado pruebas de que entre Raul y Muñoz Rocha hubiera amistad íntima. No había un solo registro de llamada telefónica de mi hermano al diputado ni viceversa. Ni los empleados ni los encargados de la seguridad de Raul recordaban haber visto a Muñoz Rocha. Ningún familiar del diputado conocía a Raul.<sup>122</sup> Eduardo, hermano de Muñoz Rocha, declaró que no había relación estrecha entre ellos. El chofer del diputado no había visto nunca a Raul ni conocía su domicilio; sus secretarías nunca supieron de ninguna comunicación entre ellos. Raul nunca visitó la casa de Muñoz Rocha y jamás se presentó constancia alguna de que se hubiera visto en 1994.

Para sustentar su sentencia el juez Ojeda señaló como una prueba de culpabilidad que el acusado “tuvo una actitud presurosa para el cierre de la instrucción”. Efectivamente, Raul solicitó que el caso se diera por cerrado, pero lo hizo después de casi cuatro años de juicio, a pesar de que la Constitución manda que un proceso no debe durar más de un año. Al afirmar lo anterior, el juez consideró culpable a Raul antes de valor las pruebas presentadas. Ojeda hizo a un lado un principio fundamental de derecho; justicia retrasada es justicia denegada.

Además, el juez tergiversó declaraciones al aseverar en la sentencia de que el 26 de agosto de 1994 Raul se había encontrado con Muñoz Rocha en el domicilio ubicado en reforma 1765 para planear el crimen. Constan en el expediente que ese día mi hermano se encontraba en otra dirección. Reforma 975, acompañado de varias personas que así lo constataron. Este error no fue casual: al alterar los números, el juez pudo afirmar que Raul se había visto con el diputado y por ese hecho condenarlo.

Asimismo, Ojeda mintió al afirmar que mi hermano se resistió a carearse con el teniente coronel Chávez, su jefe de escolta. EL 23 de abril de 1997 mi hermano le solicitó por escrito al propio juez Ojeda:

... que también sea presentado aquí en Almoloya a rendir sus testimonio el señor Antonio Chávez, a quien yo deseo interrogar.

El 28 de abril, el juez Ojeda respondió con una negativa:

Con fundamento en el artículo 41 del Código federal de Procedimientos Penales, dígamele al procesado Raul Salinas que no ha lugar proveer en sentido afirmativo a su solicitud de trasladar el diverso testigo Antonio Chávez.

¿Cómo puedo el juez afirmar en la sentencia que mi hermano se opuso a ese careo si el propio juez lo impidió?

Durante el juicio, el comportamiento del juez fue señalado por sus irregularidades. A pesar de que la ley manda que los juicios deben ser públicos, el juez impidió la presencia de la prensa en muchas de las audiencias. Permitted que en ocasiones la Procuraduría mantuviera un comportamiento altanera con él, con

pretensiones de someterlo. Su valoración jurídica estuvo plagada de errores y de una actitud que mostraba prejuicio más que ánimo de esclarecer la verdad. Estas irregularidades y todas las anteriores motivaron que algunos comentaristas bautizaran al juzgador Ricardo Ojeda Bohórquez como el “juez de Los Pinos”.

El responsable de las encuestas en los Pinos comentó con un amigo común que los niveles de aprobación social hacia el trabajo del Presidente se habían elevado de manera sustancial al conocerse la condena en contra de Raul. Lo que los encuestadores no percibieron es que, de acuerdo con esa evaluación, el público atribuía la sentencia al Presidente y no a la independencia del Poder Judicial

El Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos señala que un juicio justo requiere de tres elementos:

Un fiscal ético, un abogado defensor competente y un juez imparcial y concienzudo.<sup>123</sup>

En el caso de Raul Salinas no puede hablarse de un juicio justo: los fiscales no se condujeron en forma ética y el juez no fue imparcial ni concienzudo.

### **En la apelación, el Magistrado reprobó al juez... pero no a la sentencia**

Los criterios en que pretendió sustentarse el fallo de Ojeda Bohórquez resultaron débiles y grotescos. A los pocos meses, con motivo de una apelación, varios de esos criterios fueron desechados por el Magistrado del Tribunal Unitario, Tomás Hernández Franco.

Respecto al pago a testigos, Hernández Franco asentó:<sup>124</sup>

No existe en la Constitución General de la República, ni en la Codificación Procesal aplicable, así como tampoco en la ley Orgánica de la Procuraduría General de la República, ni en el reglamento de ésta, disposición expresa que autorice el pago a testigos.

El Magistrado le hizo ver al juez Ojeda que poner en duda la existencia del soborno a testigos durante el proceso constituía una aberración:

Está probado que funcionarios de la Procuraduría General de la República, por conducto de Gabriela Fernanda Rodríguez Gastélum, pagaron quinientos mil dólares a Fernando Rodríguez González a fin de que declarara.

Y agregó

Fernando Rodríguez González es testigo de oídas..... es indiscutible que no se conduce con verdad.

Asimismo, el Magistrado confirmó que el juez Ojeda había mentido:

Tiene razón la defensa cuando dice que el juez en el fallo combatido mencionó... la casa ubicada en Paseo de la Reforma 1765, cuando de las declaraciones se comprueba que es la casa de Paseo de la Reforma 975.

Hernández Franco reprobó al juez por sostener que Raul había “apresurado” el cierre de instrucción:

[Los asertos del juez] son insostenibles pues, en efecto, la conducta procesal del inculpado, pedir el cierre de instrucción, la realizó en ejercicio de su derecho de defensa, del cual no es válido referir ninguna presunción de culpabilidad en su contra.

El Magistrado negó validez legal al supuesto de una inducción al militar Antonio Chávez, quien a finales de 1995 acudió a un curso de inglés que mi oficina sufragó como parte de la formación profesional de muchas escoltas:

No se comparte la afirmación del juez respecto que Antonio Chávez Ramírez, en sus primeras declaraciones, no manifestó veraz y fielmente los hechos sucedidos el 29 de septiembre de 1994, debido al beneficio que recibió de la oficina del hermano del encausado, consistente en haberlo enviado a un curso de inglés.<sup>125</sup>

Hernández Franco le recordó al juez que a lo largo del juicio nunca se probó la existencia de un móvil para acusar a mi hermano:

El motivo citado por el juez para la realización de la inducción, no puede afectar al inculpado, -habida cuenta de que el propio juzgador afirmó que no se había probado la motivación de Raúl Salinas-

Por último, el Magistrado puso en evidencia la escasa capacidad profesional del juez:

...en opinión de este Tribunal Unitario, el Juez de primer grado confunde la cuestión de la culpabilidad con el problema de la causalidad...

Pero lo esencial en el dictamen de Hernández Franco es que le negó valor de prueba a la declaración de Rodríguez que motivó el encarcelamiento y el juicio de mi hermano. El Magistrado subrayó que las personas que la PGR incluyó en las actas como testigos de la declaración

no estuvieron presentes en las mismas, pues no existe constancia alguna que lo demuestre. Luego entonces, al no estar presentes en dichas diligencias los citados testigos de asistencia antes referidos. las mismas son nulas

Después de reprobar al juez con argumentos tan contundentes, el Magistrado sólo revocó parcialmente la sentencia y redujo la pena a 27 años ¿Por qué Hernández Franco no absolvió a Raul? La presión de la opinión pública era tremenda después de cinco años de inducción del ánimo social. Para confirmar la supuesta responsabilidad de mi hermano, el Magistrado dejó asentada en su resolución una frase que dejó sin habla al foro de abogados:

No resta valor al testimonio de los mencionados testigos el hecho de haber mentido.

Así, en base a testigos mentirosos ya un proceso torcido, Raul Salinas permanece en la cárcel. Sin embargo, su situación jurídica no pueda darse por concluida en tanto no se resuelva el Juicio de Amparo a que tiene derecho. Ojalá entonces se puedan apreciar con toda claridad las innumerables violaciones jurídicas en que las autoridades se basaron para condenarlo.

### **La sentencia, dictada desde el escritorio de Zedillo**

No hubo respaldo social ni de los medios para la sentencia del juez Ojeda Bohórquez., El proceso había sido tan irregular y los argumentos tan débiles, que la resolución no pudo aprovechar el "pánico moral" que la inducción del Estado había construido.

El día en que se conoció el fallo, la familia de José Francisco Ruiz Massieu expidió un comunicado:

Considerarnos que la forma en que se desarrolló el proceso judicial que se le siguió no nos da la tranquilidad de que se haya hecho justicia. ..La entrega de una cantidad millonaria a uno de los asesinos de José Francisco y todas las ilegalidades e irregularidades cometidas nos hacen dudar de la buena fe de los responsables de sustentar la acusación. ..Para la familia Ruiz Massieu, ante cualquier duda de un juzgador, siempre será preferible un culpable libre que un inocente privado de su libertad.<sup>126</sup>

La revista *Proceso* anunció en su portada: "La sentencia bajo sospecha", Su artículo principal comenzaba de esta manera:

Bajo la lógica del juez, todos podríamos estar en la cárcel. ..Cuestionan penalistas el endeble sustento

legal para condenar a Raul Salinas .y advierten: esto no ha acabado aún.<sup>127</sup>

En un comentario editorial publicado al día siguiente de la sentencia, *La Jornada* expresó:

En suma, y al margen de la satisfacción que puedan obtener con el fallo los ánimos de linchamiento social contra Raul salinas de Gortari, es inevitable que el proceso, en su conjunto, aparezca minado por las irregularidades de la parte acusadora, y se hace necesario,. Por ello, que un tribunal de segunda instancia examine, ratifique o rectifique la sentencia. Con pleno apego a derecho y en forma convincente.<sup>128</sup>

*El Universal*, diario que nunca se distinguió por la imparcialidad de sus encuestas cuando se trataba de asuntos relacionados conmigo y con mi familia, publicó los resultados de una evaluación en la que 88.2% de los entrevistados consideró que la condena sí tuvo motivos políticos.<sup>129</sup>

Por su parte, la plana editorial de *Excélsior* comentó

La condena a Raul Salinas ha sido recibida con estupefacción. ..No faltan quienes consideran la sentencia basada en poca evidencia factual, que hay muchas presunciones elaboradas sin comprobación fehaciente. Las pesquisas estuvieron lastradas con falsas osamentas, visiones esotéricas, intervención de arcanos ultraterrestres, un conjunto de diligencias poco serias y menos confiables.<sup>130</sup>

En *Novedades* se editorializó

En términos jurídicos, el juicio y la sentencia a Raul Salinas de Gortari revisten el mayor interés, pese a las trampas que, en su momento, hizo el ex fiscal Pablo Chapa Bezanilla, por las que no se sabe que haya respondido ante la justicia. ..La sociedad espera que la decisión del juez haya sido estrictamente apegada a derecho y enteramente justa, a pesar de que a falta de pruebas directas sobre la autoría intelectual del homicidio de José Francisco Ruiz Massieu, el fallo se basó en pruebas circunstanciales y testimoniales.<sup>131</sup>

El diario *Unomásuno* destacó:

LoS aspectos turbios de la acusación son de sobra Conocidos, principalmente por la conducta errática y cuestionable del entonces Subprocurador Pablo Chapa Bezanilla, que incluyó la impostura de una supuesta vidente y la falsificación de evidencias en la forma concreta de una osamenta. ..La posibilidad de que se argumente la intervención de intereses políticos o de otra índole, queda definitivamente sobre el ámbito de lo inmediato.<sup>132</sup>

En un editorial titulado "Un triunfo para Chapa y lo que representa", *Crónica* comentó:

Con todo esto ganan el ex fiscal Pablo Chapa y todo lo que él representa: intereses oscuros y un estilo de investigación jurídica y moralmente desaseado que han sido exonerados. Se validan así, de un plumazo, numerosos atropellos a derechos humanos elementales. Esta condena de 50 años de reclusión en Almoloya a Raul Salinas de Gortari fue dictada sin confesión del inculpado ni prueba directa que acredite su culpabilidad... el juez tomó su decisión sin contar con pruebas directas, con la principal prueba circunstancial severamente impugnada y tras un intento burdo de desviar las investigaciones. .. Habrá grupos en la sociedad que se consideren bien servidos con la sentencia condenatoria. Sin embargo, siempre vale la pena recordar que la fama pública y la verdad jurídica son cosas bien distintas. El reconocimiento de este hecho fue lo que puso fin hace más de medio siglo a los "jurados populares" .en los que sentimientos y opiniones a menudo contaban más que las evidencias legales. No se debe continuar con esa lógica.<sup>133</sup>

Incluso algunos que pudieron haber manifestado una actitud más bien desfavorable hacia mi hermano, fueron muy severos al comentar la actuación del juez. En *Reforma*, un columnista que firma como Catón publicó "¿Razones de Estado?"

Me parecieron deleznable las argumentaciones por las cuales se le sentencio [a Raul Salinas] como culpable de homicidio. Estoy seguro de que en un sistema judicial como el de los Estados Unidos habría salido absuelto de ese cargo. Todo el proceso que se le siguió estuvo viciado por manipuleos reprobables: las pruebas contra él son puramente circunstanciales; no hay una clara e indubitable evidencia de su participación en el crimen que se le imputa. Tengo la impresión de que su condena se finca más en motivaciones políticas -en razones de Estado- que en estrictos fundamentos de derecho. Tendrá que revisarse ese proceso.<sup>134</sup>

En ese mismo diario, Germán Dehesa escribió:

Todavía está por verse si es un verdadero acto de justicia y no de venganzas o de oscuras "razones de Estado" ...A mí no me gustaría que me juzgaran así y me fabricaran testigos y pruebas. ..El caso es que yo, como el ciudadano Monsiváis, desconozco esas pruebas terminantes e irrecusables que llevaron al juez a imponerle la pena máxima a Raul. ..En cualquier país que tenga un poder judicial fuerte y autónomo, Raul Salinas hubiera sido declarado inocente por falta de pruebas sustanciales.<sup>135</sup>

En *El Financiero*, Jorge Fernández cuestionó la legitimidad de la sentencia:

Queda la sensación, entre quienes seguimos de cerca este caso, de que las causas y móviles para la condena de Raul siguen estando incompletos. ..Lo cierto es que no se sabe de un móvil suficientemente sólido para comprender este asesinato. ..Mientras tanto, hay muchas, demasiadas preguntas sin responder, a pesar de la sentencia.<sup>136</sup>

En *Reforma*, Rafael Segovia insistió en la evidencia de una venganza política:

La revista *Time* se mostró muy satisfecha con la condena de Raul Salinas de Gortari. Ha sido la única -dudoso honor- en celebrar los 50 años que le cayeron encima a un hombre que no goza de simpatía alguna. Incluso los hombres y mujeres del gobierno no han querido alabar a un juez cuyo nombre pronto será citado sólo para ejemplificar la iniquidad y el fracaso de la justicia. Absolutamente nadie se ha atrevido a justificar esos 50 años. Mejor dicho, sólo *Time*... Los 50 años son considerados o una venganza política o una advertencia también política... Es evidente que en el caso de Ruiz Massieu ni los procuradores generales de la República ni el juez probaron nada. .. La sentencia es un dislate para cualquier jurista e incluso para cualquier estudiante de derecho.<sup>137</sup>

En efecto, la revista *Time* intentó sorprender a sus lectores al anunciar en su portada una entrevista "exclusiva" donde el sicario que victimó a Ruiz Massieu acusaba directamente a mi hermano.<sup>138</sup> A los pocos días, la PGR se vio orillada a aclarar que la institución tenía "documentadas las mentiras en las que reiteradamente ha incurrido [el testigo de cargo]. Lo declarado a la revista *Time* es falso".<sup>139</sup>

El jurista Raul Carrancá y Rivas, emérito de la UNAM, declaró en la entrevista a Radio Fórmula:

Tengo la impresión, como la tenemos muchos abogados del foro profesional y del foro académico, de que las pruebas que se han presentado, incluida una grabación, no son más que pruebas de oídas que en rigor no demuestran de manera palmaria, a mi juicio, la culpabilidad... Extraña enormemente que, teniendo la facultad de imponer una pena de prisión entre 20 y 50 años, haya optado por el máximo. .. Se está sentando un pésimo precedente... Hay dudas tremendas que ponen en entredicho la credibilidad de la justicia.

El Episcopado Mexicano, por voz de su Secretario General, afirmó:

La sentencia pudo haberse dado por presiones políticas o por presiones de la opinión pública.<sup>140</sup>

La prensa internacional también se pronunció. El *New York Times* comentó:

Raul Salinas fue condenado principalmente por testimonios de oídas y Con el juez admitiendo que no había "prueba directa". El veredicto permanecerá ensombrecido por dudas sobre la equidad del juicio.

..ninguno de los fiscales que trabajaron para acusar a Salinas produjo evidencia material indiscutible que lo vinculara al crimen.<sup>141</sup>

El *Financial Times* describió como "chapucería grotesca" el uso de "una bruja, una amante celosa, una osamenta robada y un conspirador desaparecido en la lista de participantes sospechosos, lo que debilitó el caso". Más adelante, ese diario refirió:

La decisión del juez se basó en evidencia muy circunstancial, lo que abre una caja de Pandora ahora para los juzgados. "El acusado ha sido condenado en la corte de la opinión pública y ahora en la corte judicial, pero todos dudan de la limpieza de todo el proceso", afirmó Luis Rubio, del CIDAC, un instituto de investigación de la Ciudad de México.<sup>142</sup>

Después de cuestionar que algunos vieran en esta condena una acción contra la impunidad, *Los Angeles Times* reportó:

Otros consideran que el gobierno presionó al juez a pronunciar esa condena para evitar tanto la liberación de Raul como la crítica social. El caso de los fiscales fue ampliamente criticado por sus irregularidades y falta de evidencias, lo que llevó a muchos a predecir el fracaso de la fiscalía en su intento de conseguir una condena... El caso ha sido muy criticado. Por momentos, el juicio parecía degenerar en una telenovela, con testigos que se contradecían entre ellos, una vidente, un fiscal prófugo y una osamenta misteriosa.

El periódico concluyó:

Para muchos críticos el caso era tan débil que Salinas sólo podía ser condenado por órdenes del Presidente Ernesto Zedillo. "Ésta es una sentencia dictada desde el escritorio de Zedillo", afirmó Adolfo Aguilar Zinser, senador por un partido de oposición.<sup>143</sup>

Dentro del gabinete de Zedillo hubo quienes reconocieron el carácter político de la sentencia. Uno de sus miembros me comentó:

El Presidente no tuvo nada que ver en [la sentencia]; dentro del gabinete estamos convencidos de que no hay pruebas para condenar a Raul; suponemos que abogados vinculados con el PAN influyeron en el juez para reivindicar a Lozano y proteger a ese partido de las trapacerías que hizo.

Otro miembro del gabinete presidencial comentó con un amigo común que, durante una reunión con otros secretarios de Estado, les preguntó a cada uno su opinión sobre la sentencia. Todos coincidieron en señalar que el fallo carecía de pruebas. Al final, agregaron con evidente preocupación: "cuando salgamos del gobierno, a nosotros también nos pueden acusar sin pruebas".

Los medios llamaron la atención sobre la tendencia evidente a politizar la justicia. En la primera plana de *La Jornada* apareció este comentario, a propósito de una resolución de la Suprema Corte de Justicia:

La máxima instancia del Poder Judicial Federal se manifestó ayer. .. en el mismo sentido que la Presidencia de la República... Se ha fortalecido la percepción popular de que el aparato judicial se parapeta tras la letra de las leyes para finalmente acatar instrucciones políticamente superiores.<sup>144</sup>

En julio de 1999, la relatora especial de la ONU sobre ejecuciones extra judiciales o arbitrarias visitó México. Había preocupación en torno a varios asuntos relacionados con derechos humanos y procesos judiciales. La relatora no pudo dejar de expresar: "El sistema judicial mexicano es incapaz de abatir la delincuencia". Agregó que, al parecer, esa incapacidad tenía que ver con los procesos penales.<sup>145</sup> En febrero de 2000 la funcionaria ratificó estas afirmaciones en su Informe Oficial.<sup>146</sup>

Al final del gobierno de Zedillo, un agudo comentarista político, Jesús Silva-Herzog Márquez, señaló:

El juicio que se le siguió [a Raul Salinas] un proceso repleto de irregularidades (desde los testigos

comprados hasta la siembra de huesos), no es un ejemplo de pulcritud jurídica. Lo que empezó siendo el gran acto de independencia y valor del presidente Zedillo debe ser; en realidad, una de sus grandes vergüenzas.<sup>147</sup>

### **El traslado de cárcel, más violaciones a los derechos humanos**

Una vez emitida la sentencia contra mi hermano, vino el proceso para trasladarlo de la prisión de máxima seguridad, donde lo habían mantenido durante cuatro años, a otra menos severa.

En el documento titulado "Reglas Mínimas para el tratamiento de los reclusos", la Organización de las Naciones Unidas establece:

Cuando los reclusos son conducidos a un establecimiento o trasladados a otro, se tratará de exponerlos al público lo menos posible y se tomarán disposiciones para protegerlos de los insultos, de la curiosidad del público y para impedir toda clase de publicidad.

La noche en que se dictó la sentencia me puse en contacto con un amigo del secretario de Gobernación. A través de él, solicité que, en vista de que el gobierno ya había alcanzado su propósito, sentenciar a mi hermano, al menos se le trasladara a otra prisión. Se trataba de una solicitud que se había planteado desde 1995. Esta vez la demanda obtuvo una respuesta positiva. Más tarde supe que, antes de mi telefonema, el "señor" (término utilizado por el funcionario para referirse al Presidente) había dado la autorización. De todas maneras, lo agradecí.

Sin embargo, empezó un nuevo vía crucis: algunos funcionarios filtraron a la prensa que Raul sería trasladado a una prisión bajo la responsabilidad del gobierno de la Ciudad de México, que estaba en manos del PRD. Esto provocó una fuerte reacción en contra, con toda seguridad prevista por los filtradores. El escándalo cumplió su cometido: posponer el traslado. Las semanas pasaron. En los medios, el Estado puso en marcha un nuevo juicio público contra Raul, con el propósito de sanear el ambiente adverso creado por la injusticia de la sentencia.

El gobierno de la Ciudad de México señaló que, para el traslado, se requería un estudio sobre la personalidad del prisionero. Otro aplazamiento. El gobierno federal y el gobierno del DF se empeñaban en sostener un duelo de ping-pong con mi hermano. El mismo día que el gobierno del Distrito Federal expresó que el traslado "dependía de una decisión estrictamente técnica en lo jurídico y en lo científico", dado el "riesgo" que representaba la estancia de mi hermano en una prisión cercana al lugar de residencia de sus familiares y de sus abogados,<sup>148</sup> se publicaba en la prensa que un cabecilla del Cártel de Juárez había sido cambiado del penal de alta seguridad de Almoloya a un reclusorio en la Ciudad de México;<sup>149</sup> en este caso no se exigieron estudios ni se anticiparon riesgos.

En cuanto al "estudio técnico de Raul", exigido por el gobierno perredista, la Comisión Nacional de Derechos Humanos expresó: "Los estudios de personalidad son manipulados para fundamentar las negativas de la autoridad para el traslado de reos de centros federales de alta seguridad a penales que no tienen ese carácter",<sup>150</sup> Sin embargo los gobernantes de la capital ofrecieron una explicación de "carácter técnico; jurídico y científico" y determinaron por su voluntad que Raul no debía estar en un reclusorio del DF. Los medios comentaron que desde la época del estalinismo no se había escuchado a dirigentes de un partido en el poder expresarse así sobre el traslado de un reo.

A principios de marzo, mientras Raul continuaba en Almoloya, una cadena de televisión privada presentó un reportaje conducido por un funcionario de la empresa, y no por uno de los reporteros. Entrevistados en el penal de las Islas Marías, los presos y sus familias decían oponerse al posible traslado de mi hermano. El linchamiento llegaba a extremos insólitos. Era una confirmación más del carácter político del encarcelamiento de mi hermano.

Como concesión, a Raul se le permitió hablar diez minutos más por el teléfono, aunque dos días después los responsables del penal cancelaron esa concesión. Reforzaban de esta manera la tortura psicológica.

Seis meses después, de autorizada mi petición por "el señor", Raul fue cambiado a otra cárcel. El día del operativo, elementos de la PGR materialmente bloquearon la puerta de Almoloya para obstaculizar las acciones. La misma procuraduría avisó a los medios sobre el traslado. La acción fue filmada por un helicóptero.

Hasta la aparición de este libro, mi hermano mantiene una batalla para probar su inocencia y demostrar que sus derechos humanos fueron violados.

### **Mi convicción sobre la inocencia de Raul en el homicidio**

En las largas conversaciones que sostuve con José Francisco Ruiz Massieu, poco se refirió a Raul, a quien incluso llamaba compadre, pues le había pedido que bautizara a su primera hija, Claudia. De mi hermano escuche opiniones de aprecio y reconocimiento a la capacidad y desempeño de José Francisco. En el expediente, tras cuatro años de fabricaciones e inducciones, la fiscalía no pudo presentar un solo testimonio probado que sugiriera un altercado entre Raul y José Francisco. La animadversión entre ambos sólo existió en las mentes de la fiscalía y el juez.

Por la falta de evidencias y pruebas, pero ante todo por mi conocimiento personal de Raul, mantengo y reafirmo mi convicción en su inocencia. La persecución de Estado confirma que este juicio no se llevó a cabo para esclarecer la verdad, sino para inducir el ánimo social en contra de mi administración. Para mi hermano, mi afecto fraternal siempre, mi apoyo permanente en su lucha para probar su inocencia y recobrar su libertad y mi reconocimiento por su entereza.

1. El relato sobre Joaquín Rodríguez y la osamenta está basado en distintas notas de *Proceso*. Sin embargo, mi agente literario me hizo ver que era muy improbable que Rodríguez hubiera cavado solo durante un par de horas sin ser descubierto. ¿Alguien más lo ayudó? ¿Miembros de la PGR?
2. Francisca Zetina, La Paca, fue utilizada por la PGR para atestiguar *en* contra de Raul. Los medios la hicieron aparecer como la "vidente" de Raul. Ella declaró ante el juez que en realidad sólo había visto a mi hermano un par de veces en su vida.
3. María Bernal Romero, amiga de Zetina, se desempeñó en casa de Raul como ama de llaves. María Bernal Romero y Raul sostuvieron una relación sentimental durante un corto tiempo, según relata mi hermano. Después, ella varió sus lealtades hacia la PGR:
4. *Proceso*, octubre 13 de 1996.
5. Los medios que no fueron citados se quejaron. El 10 de octubre de 1996 el periódico *unomásuno* comentó: "Continúan las 'filtraciones' por parte de personal de muy alto nivel en la Procuraduría General de la República a cierta prensa internacional ya algunos medios mexicanos. ¿Quién filtró a los fotógrafos de agencias internacionales que se estaba excavando en la propiedad de Raul Salinas en Cuajimalpa, lo que les permitió ser favorecidos para tomar placas muy oportunas?"
6. *Proceso*, octubre 13 de 1996.
7. Boletín de prensa número 915 de la Procuraduría General de la República, octubre 9 de 1996.
8. Texto íntegro de la "Conferencia de prensa del Procurador General de la República, Antonio Lozano Gracia, octubre 9 de 1996..
9. *Ibid.*
10. Boletín de la PGR reproducido en *La Jornada*, octubre 12 de 1996.
11. La opinión pública supuso que el cese fue provocado por la siembra de la osamenta. Sin embargo, un cuidadoso observador señaló que el despido se debió a que Lozano estaba a punto de actuar contra un connotado miembro del equipo financiero de Zedillo.
12. *La Jornada*, agosto 18 de 1995.
13. No faltó quien pretendiera difundir la versión de que Raul desde su celda había sido el que llamó a La Paca para ordenarle que sembrara la osamenta y poner, de esa manera, en ridículo a la PGR. Esa interpretación descabellada fue desmentida por la Secretaría de Gobernación: "todas las llamadas que se hacen desde Almoloya son por cobrar y se graban." *Proceso*, junio 8 de 1997. No había registro de llamada alguna de Raul a Francisca Zetina; resultó una explicación falsa. También lo desmintió esta última. *Reforma*, junio 28 de 1997.
14. En su declaración ante el Ministerio Público el 2 de marzo de 1995, Mario Ruiz Massieu afirmó: "A instancias del emitente ante el entonces Presidente de la República Licenciado Carlos Salinas de

- Gortari y el conocimientos del entonces Candidato por el PRI Ernesto Zedillo Ponce de León es que procede a hacerse cargo de las investigaciones tendientes al esclarecimiento de los hechos”.
15. Un miembro del PAN que después presidiría su partido y defendería a Lozano Gracia, Felipe Calderón, aplaudió los resultados obtenidos gracias a la actuación de Mario Ruiz Massieu "No son testimonios 'de oídas', de que 'a mi me dijeron pero no me consta', Se trata de testimonios directos, es decir, emitidos por aquellos a quienes les constan los hechos", Calderón exigió al final de mi administración que 'la sociedad y la opinión pública' no dejaran solo a Mario y que éste no fuera removido de la investigación *La Jornada*, octubre 18 de 1994
  16. Mario Ruiz Massieu, *Testimonios a tiempo*, México Grijalbo, 1998, p 124
  17. Teresa Jardí escribió: "La acusación contra el hermano del entonces Presidente habría sido la apoteosis... Es obvio que [Mario Ruiz Massieu] no lo hizo [acusar a Raul] porque no existía evidencia al respecto, lo que ha quedado demostrado hasta la saciedad con las posteriores actuaciones de la PGR y el Poder Judicial, sometido hasta la náusea al Ejecutivo actual. Fuera de contexto se manejan datos de un encubrimiento que no existió". *Crónica*, septiembre 20. 1999.
  18. En 1995. al tratar de extraditar a Mario Ruiz Massieu, el gobierno mexicano tuvo que proporcionar al juez norteamericano Ronald Hedges todas las supuestas evidencias con las que acusó a mi hermano. En el caso del supuesto encubrimiento, el juez Hedges se preguntó: "Si como dice el gobierno. Ruiz Massieu se dedicó a encubrir a Raul desde el principio de la investigación, ¿por qué desde el primer momento persigue tan furiosamente a Manuel Muñoz Rocha? ...Nada tiene sentido para mí. *Proceso*., junio 26. 1995.
  19. En su libro *Testimonios a Tiempo*. Mario Ruiz Massieu escribió sobre el interrogatorio al que sometió a Raul en octubre de 1994: "Suenan ahora todo ello muy natural,. pero quisiera ver quién de sus colaboradores pide al presidente Zedillo que uno de sus hermanos declare porque lo mencionan en un ilícito".
  20. Mario Ruiz Massieu, *Justicia Sometida*. México. Grijalbo. 1998. p. 29.
  21. Citada en *ibid.*, p. 94
  22. *Ibid.*, p. 112.
  23. Citado en *ibid.*, pp. 90-91
  24. *Ibid.*, p. 37.
  25. El juez norteamericano Hedges pidió en forma reiterada que la Procuraduría le entregara documentos completos; la PGR sólo le daba versiones resumidas. La prensa publicó que se le preguntó al fiscal norteamericano por qué no le entregaron al juez estadounidense los documentos que solicitó; su respuesta fue: "Nosotros presentamos lo que el gobierno mexicano nos dio". Interrogado sobre el mismo tema, el representante de la Procuraduría en el juicio de extradición, Ponce Edmonson, "evidentemente enojado al salir" comentó: "y qué tal si te pido a tu hermana, ¿me la darías? Hay cosas que no se dan, por dignidad". *Proceso*, junio 26, 1995.
  26. Reproducida en Mario Ruiz Massieu, *Justicia Sometida*, op. cit., pp. 125-133.
  27. *Ibid.*, p. 131.
  28. *Ibid.*, p. 132. El 28 de abril de 1997 el fiscal Ramos Rivera le mintió a la comisión Legislativa a la que informó sobre el avance de sus investigaciones. Textualmente declaró: "El Licenciado Carlos Salinas de Gortari reconoció en su declaración que efectivamente Mario Ruiz Massieu. ..tenía acuerdo presidencial." La verdad era muy diferente: en mi respuesta a la pregunta noventa y uno de la declaración que rendí de manera voluntaria ante la Procuraduría el 27 de enero de ese año, se registró: "El emitente responde que nunca recibió en acuerdo a ningún subprocurador".
  29. La Procuraduría también participó en el juicio en Houston en el que le decomisaron varios millones de dólares. La PGR envió a los fiscales norteamericanos a un ayudante ilegal (de manera clandestina y debidamente entrenado) de los conocidos como "madrinas" entre los judiciales mexicanos, para que declararan su contra. Su declaración fue presentada como la de "un ex agente de la Policía Judicial". Según los abogados, "fue un testimonio pagado de diversas maneras por los fiscales americanos; fue el que convenció al jurado y al juez" (*Houston Chronicle*, marzo 16 de 1997). En México se confirmaron los pagos y algo más: "El ofrecimiento a la 'madrina' ya su familia de que podrían residir en Estados Unidos después de su declaración", *La Jornada*, marzo 13 de 1997.
  30. También la PGR llevó a declarar como testigo de cargo a Adrián Carrera, el policía judicial de más alto rango que ha confesado haber tenido vínculos con un capo. Se considera que para lograr su cooperación la Procuraduría primero lo acusó, después se convirtió en testigo protegido y al final promovió su exoneración en julio de 2000.

31. Boletín de la PGJDF reproducido en *La Jornada*, marzo 5 de 1997.
32. *La Jornada*, julio 23 de 1997.
33. *La Jornada*, abril 12 de 1997.
34. Véase Oficio núm. 22310557, expediente 59191 del 10 de marzo de 1997, de la Dirección General de Responsabilidades y Situación Patrimonial de la SECODAM.
35. Citado en *La Jornada* marzo 14 de 1997.
36. Citado en *Crónica*, marzo 21 de 1997.
37. Véase *Crónica*, marzo 14 de 1997.
38. Luis M. Farias, en *El Nacional*, noviembre 27 de 1997.
39. No fue el único señalamiento contra Lozano Gracia y su equipo del PAN en la Procuraduría. En marzo de 2000, la DEA señaló a un alto funcionario de la PGR por estar coludido con el narco; dos días después fue acibillado en céntrico hotel de la Ciudad de México: Se trata de Cuauhtémoc Herrera Suástegui, quien colaboró estrechamente con el equipo de Lozano -y después con el de Madrazo. En el paso de los panistas por la PGR, Herrera fue el encargado del Instituto de Formación Policial bajo el mando de Francisco Molina Ruiz, entonces director del Instituto Nacional para el Combate a las Drogas (INCD). En esa posición, Herrera fue el responsable de haber dado de baja a más de 900 elementos de la PGR "por delitos contra la salud". *Crónica*, marzo 20 y 26, y *Proceso*, marzo 26, 2000.
40. Citado en *Ibid.*
41. *Crónica*, agosto 29 de 1997.
42. *Reforma*, febrero 12 de 1997.
43. *Ibid.*
44. *Reforma*, febrero 14 de 1997.
45. Sin embargo, en la prensa se insistió en que la gestión de Lozano Gracia en la Procuraduría contribuyó a la debacle electoral del PAN en las elecciones federales de 1997. Véase el comentario de José Francisco Paoli en *La Jornada*, julio 7 de 1997 y *La Jornada*, diciembre 3 de 1997.
46. En la prensa se señaló; "Chapa investigó a la clase política en forma vertical y horizontal, abrió expedientes confidenciales de funcionarios federales y estatales, de ex políticos y ex policías, de empresarios y militares, que le valieron crear un conflicto institucional en torno del Estado Mayor Presidencial, del Ejército y de la propia Presidencia de la República". *El Universal*, marzo 20 de 1997. Chapa también contribuyó al desastre del PRI.
47. Cables internacionales citados en *El País*, octubre 4 de 1997
48. Citado en *Proceso*, junio 8 de 1997.
49. Juan José Hinojosa en *Proceso*, noviembre 9 de 1997.
50. *Reforma*, noviembre 29 de 1998.
51. También intentaron enfilar los ánimos contra mi esposa. En 1999, se filtró la noticia de una supuesta reunión entre ella y la mujer de un precandidato del PRI. Era falsa. Dentro del gobierno supieron que no existió dicho encuentro, porque seguían a la esposa de ese precandidato y conocían perfectamente sus desplazamientos.
52. Una fuente confiable me comentó que esas filtraciones se hicieron para que la atención del público se cebara contra mi hermana y no tocara a algunos miembros de la familia Zedillo, quienes al parecer habían recibido préstamos de la unión de crédito. De esa manera, se protegía a la familia del presidente en turno, al tiempo que se acrecentaba el linchamiento social contra la mía.
53. Hacia mediados de 2000 había ganado 119 juicios y estaba en litigio sólo una auditoría; tenía demandados penalmente a funcionarios de Nacional Financiera, la Comisión Nacional Bancaria y la Unión de Crédito, por abuso de atribuciones.
54. *El Universal*, 18 de junio de 1997.
55. *Reforma* de junio 20 y agosto 16 de 1997.
56. *Reforma* de noviembre 6 de 1996.
57. *El Financiero*, 17 de junio de 1997.
58. Por cierto, Lozano Gracia contestó a Suiza con el oficio 01710/96 del 28 de noviembre de 1996, en el cual mintió sobre el uso indebido que la PGR hizo sobre la información suiza.
59. Carta al procurador Antonio Lozano Gracia de la procuradora suiza Carla del 'Ponte; Ref: R28/95 SH/Bz, del 11 de octubre de 1996.
60. Queja del 4 de marzo de 1995 ante la CNDH presentada por Ofelia Calvo, Elizabeth García, Margarita Cesáreo, Patricia Zurita, Petra Bautista y Ladislao Gómez.

61. *La Jornada*, febrero 22 de 1998.
62. *La Jornada*, abril 6 de 1998, y *Crónica*, abril 4 de 1998.
63. *Crónica*, abril 4 de 1998.
64. H. A. González, ovaciones, abril 13 de 1998. La dependencia envió cartas aclaratorias y exigió pruebas. Ramos Rivera se quejaba de acciones que él mismo practicaba: "No es posible que se hagan imputaciones de hechos delictivos a funcionarios públicos tan a la ligera, si un sustento alguno y de manera irresponsable, como lo hizo el autor de la columna". Ovaciones, abril 17 de 1998.
65. Teresa Jardí en *Crónica*, abril 7 de 1998.
66. *Crónica*, junio 7, 1999
67. *Ibid.*
68. *Ibid.*
69. Carta publicada en *Crónica*, junio 8 de 1999.
70. *Ibid.*
71. Ponce Edmonson también fue acusado de hostigar testigos y amedrentarlos para que declararan en el sentido deseado. En Australia la juez Lisa Hannan dictaminó que Ponce solía intimidar a las personas que investigaba: "Ésta es la evidencia de una persona que más que comportarse como un investigador lo hizo como un perseguidor". *EL Universal*, diciembre 17, 1999. Véase también la carta de Miguel Ángel Ortiz P. En Mario Ruiz Massieu, *Justicia sometida*, México, Grijalbo, 1998, pp. 133-135
72. *Crónica*, junio 9, 1999.
73. *Ibid.*
74. *El Universal*, mayo 18 de 1997.
75. La calificación de "graves" es del ministro de Relaciones Exteriores de España, citado en *La Jornada*, mayo 22 de 1997.
76. Citado en *Ibid.*
77. Véase *Excélsior*, *La Jornada*, *El Universal* y *Crónica* de octubre 4 de 1997.
78. *El Universal*, mayo 17 de 1997.
79. *La Jornada* y *Reforma*, 6 octubre de 1997.
80. *La Jornada*, octubre 6 de 1997.
81. *Ibid.*
82. *La Jornada*, octubre 4 de 1997.
83. *La Jornada*, octubre 7 de 1997.
84. *La Jornada*, octubre 9 de 1997.
85. *Crónica*, diciembre 1 de 1997. Los subalternos de Chapa también fueron protegidos; varios de ellos continuaron trabajando en la Procuraduría del Distrito Federal; su presencia fue denunciada cuando explotó el escándalo en esa Procuraduría por inducción de testigos y fabricación de acusaciones contra una edecán. *Crónica*, abril 3, 2000.
86. *Excélsior*, diciembre 6 de 1997. A pesar del "olvido", días después se inhabilitó a Chapa por 15 años para ocupar un puesto público, pues había omitido incluir cuantiosos bienes y cuentas bancarias en su declaración patrimonial. Ése si era un delito federal, pero omitieron pedir la acción penal en su contra. ¿Otro pacto? Para inhabilitarlo, la autoridad invocó que Chapa "vulneró los principios de legalidad, honradez y lealtad consagrados en la Constitución. ...lo cual resultaba verdaderamente grave", *Excélsior*, diciembre 12 de 1997.
87. El diccionario *Clave* define así contubernio: "Amancebamiento, alianza que no está permitida legal o moralmente y que merece desprecio".
88. *El Sol de México*, diciembre 4 de 1997.
89. Raúl Trejo en *Crónica*, diciembre 8 de 1997.
90. *Proceso*, enero 26 de 1997.
91. Mario adujo que esos recursos provenían del patrimonio familiar y de pagos de bonos durante su trabajo. Como decenas de servidores públicos Mario Ruiz Massieu recibió un bono de actuación al final de mi gestión. Este bono fue entregado a mediados de noviembre de 1994. antes de que renunciara a su responsabilidad. Algunos bonos fueron superiores a los que se habían entregado a lo largo de la administración, pues eran principalmente para servidores públicos cuyas carreras estaban prácticamente por concluir. No era un pago clandestino ni ilegal, pues se otorgaba con fundamento en el Decreto Aprobatorio del Presupuesto emitido por la Cámara de Diputados; además, los servidores públicos que recibieron algún bono tenían la obligación de incluirlo en su declaración

- patrimonial ante la Secretaría de la Contraloría y también en las declaraciones fiscales correspondientes, para fines de pago de impuestos.
92. Entonces se escribieron muchas notas con información falsa, que a fuerza de repetirse se fue dando por cierta. Por ejemplo, en *El País* del 16 de septiembre de 1999 se escribió que Mario fue responsable del combate al tráfico de estupefacientes "desde 1993 hasta 1995". Es falso. Fue designado subprocurador General en mayo de 1994 y permaneció en ese puesto hasta noviembre de ese año.
  93. *La Jornada*, septiembre 17 de 1999. Las citas de su carta están tomadas de esta fuente.
  94. *La Jornada*, septiembre 17 de 1999.
  95. Miguel Badillo en *El Universal*, septiembre 20, 1999.
  96. *Proceso*, septiembre 19 de 1999.
  97. Véase B:Woodward. *Shadow*, Nueva York, Simon and Schuster, 1999. Woodward describe cómo cinco Presidentes de los Estados Unidos posteriores a Nixon tuvieron que someterse a interrogatorios, enfrentar juicios y contratar abogados durante el ejercicio de sus gestiones.
  98. *Reforma*, septiembre 20, 1999.
  99. *Crónica*, marzo 20 y *El Universal*. marzo 22, 2000
  100. *Jorge Carpizo en Excélsior*, abril 10 de 1997.
  101. *Entrevista en Excélsior*, marzo 17 de 1998.
  102. *Entrevista en Excélsior*, mayo 6 de 1998.
  103. Joaquín López Dóriga en *El Heraldo de México*, julio 23 de 1997
  104. *La Jornada*, abril 10 de 1997.
  105. Véase las referencias al cable de Reuters en *Reforma* y *Crónica*, noviembre 14 de 1997. Amnistía Internacional no consideró a Raul como preso de conciencia, la máxima condena que reconoce esa institución. Únicamente validó y confirmó la gravedad de las violaciones de fondo y forma en los procesos por parte de la autoridad.
  106. Para una descripción de las condiciones de su encarcelamiento, véase el relato de Julio Scherer, *Cárceles*, México, Alfaguara, 1998.
  107. Raul Salinas, *Todo lo que el juez ignora para sentenciarme*. México, Diana editores, 1999.
  108. Véase "Declaración ministerial del inculpado Fernando Rodríguez González", 11 de octubre de 1994. Se pretendió que varias de estas declaraciones fueron obtenidas bajo tortura. Sin embargo, cuando intentaron extraditar a Mario Ruiz Massieu, el juez norteamericano Hedges rechazó la solicitud, pues "sería difícil creer la acusación de que Mario Ruiz Massieu había coaccionado o torturado a Fernando Rodríguez González ya otros detenidos, si no hay elementos que lo comprobaran y nunca se le entregó nada". *Proceso*, junio 26, 1995. La PGR nunca presentó acusación contra Mario Ruiz Massieu por tortura.
  109. Entrevista en *Reforma*, septiembre 22 de 1997.
  110. Segunda parte de la entrevista, *Reforma*, septiembre 23 de 1997.
  111. *Reforma*, septiembre 22 de 1997.
  112. *Crónica*. diciembre 1 de 1999
  113. Fue tan precisa en su declaración, que para asombro de los presentes, después de casi un año de supuestamente haber visto el auto sólo en una ocasión, hasta dio el año del modelo del coche, las placas, el modelo de los rines y la marca de una caja de pañuelos desechable que estaba en él. Se comprobó que era otra testigo comprada: ella misma declaró a la prensa, después de cesado Chapa, que éste le dio un trabajo en la Procuraduría, le pagó y le dio protección. Los nuevos fiscales le mantuvieron un tiempo esos beneficios. *Proceso*, mayo 4 de 1997.
  114. Consúltese el texto de la Conferencia de Prensa que la PGR ofreció en el Auditorio México el 9 de octubre de 1996.
  115. *Proceso*, junio 26, 1995.
  116. *Ibid.*
  117. *El País*, octubre 31, 1999.
  118. Un ex secretario particular de Echeverría se sumó al grupo de acusadores que Chapa integró contra Raul: Ignacio Ovalle. En sus primera declaraciones rendidas en 1994, antes de la llegada de Chapa a la fiscalía especial, Ovalle nunca mencionó a mi hermano; pero cuando Rodríguez cambió su declaración, no sólo inculpó a Raul sino también a Ovalle como corresponsable del crimen. Sin embargo, Ovalle no fue perseguido por las acusaciones de Rodríguez. Y hay indicios de que fue recompensado por su testimonio contra mi hermano, o como se señaló en la PGR, de que él retribuyó

- el favor de no ser molestado.
119. *La Jornada*, enero 22 de 1999.
  120. "Citatorio de la Secretaría de la Controlaría y Desarrollo Administrativo a Fernando Antonio Lozano Gracia", número 223/0057, 10 de marzo de 1997. El abogado de Raul presentó denuncia ante la PGR en contra de Lozano Gracia y Chapa por los pagos ilegales. La procuraduría se rehusó a tramitarla.
  121. En marzo de 2000, la Suprema Corte de Justicia de los Estados Unidos resolvió de manera unánime que los informantes –que no testigos- "deben tener una reputación verificable y si sus informes resultan fabricados deben ser sujetos a proceso". *International Herald Tribune*, marzo 29, 2000.
  122. Sólo la esposa de Muñoz Rocha, la señora Marcia Cano, sostuvo que había una estrecha amistad entre su marido y Raul. Como prueba, entregó un ejemplar de la tesis profesional de mi hermano, el cual contenía una dedicatoria manuscrita fechada en agosto de 1970. Sin embargo, su imparcialidad quedó en entredicho pues, además, Cano identificó de inmediato que la osamenta de El Encanto era la de su cónyuge. Además, le fueron devueltas todas sus propiedades y pertenencias; se le vio con regularidad departiendo en restaurantes con Pablo Chapa y sus colaboradores.
  123. *El País*, octubre 31, 1999.
  124. Estas partes de la sentencia de segunda instancia -Toca Penal 2499- están reproducidas en un texto que Raul publicó en la revista *El Mundo del Abogado*, marzo 2000.
  125. En todas sus declaraciones, antes de ser aprehendido. Chávez sostuvo que Raul se encontraba, junto con mucha gente, en casa de mi hermana Adriana, al día siguiente del crimen de José Francisco, último día en que se vio a Muñoz Rocha. Cuando lo aprehendieron por el "anónimo", Chávez cambió su declaración.
  126. Publicado en *Excélsior*, enero 22 de 1999.
  127. *Proceso*, enero 24 de 1999.
  128. *La Jornada*, enero 22 de 1999. El subrayado es del autor.
  129. *El Universal*, enero 23 de 1999
  130. *Excélsior*, 22 de enero de 1999.
  131. *Novedades*, enero 22 de 1999.
  132. *Unomásuno*, enero 22 de 1999
  133. *Crónica*, enero 22 de 1999.
  134. *Reforma*, enero 24 de 1999.
  135. *Reforma*, enero 25 de 1999.
  136. *El Financiero*, enero 22 de 1999.
  137. *Reforma*, enero 29 de 1999.
  138. El 22 de febrero de 1999, la revista *Time* tuvo que publicar cartas enviadas por lectores que comentaban ese artículo. Todas eran críticas al contenido del reportaje. Una de ellas señaló: "...me da miedo vivir en un país en el que un juez puede condenar a alguien a 50 años de prisión a pesar de sólo contar con evidencia circunstancial". Otro escribió: "Lo que realmente estamos viendo es la venganza de los dinosaurios que fueron afectados durante el gobierno de Salinas".
  139. *La Jornada*, enero 29 de 1999.
  140. Citado en *Crónica*, enero 22 de 1999.
  141. *New York Times*, enero 22 de 1999.
  142. *Financial Times*, enero 25 de 1999.
  143. *Los Angeles Times*, enero 22 de 1999
  144. *La Jornada*, 8 de octubre de 1998. En noviembre de ese año el Presidente de la Corte fue denunciado en la PGR por ejercicio indebido del servicio público, tráfico de influencias y cohecho. ¿Las evidencias? Una cinta grabada con una conversación entre el Presidente de la Corte y su hijo, en la cual comentaban cómo este último intervenía en los tribunales para obtener sentencias favorables a sus intereses, más allá de la razón jurídica. También promovía ante su padre a personas de su confianza para ser incluidas en diversos puestos del Poder Judicial. Al mes siguiente, el presidente Zedillo asistió a una ceremonia donde se otorgó un premio a ese Presidente de la Corte, con lo que, según la prensa, se le protegía de las imputaciones. A principios de enero de 1999, la PGR archivó la averiguación. Dos semanas después, el juez dictó la sentencia contra Raul. El 6 de febrero, este juez asumió el puesto de magistrado. A ese presidente de la Corte, Zedillo le mostró en 1995 la orden de aprehensión contra Raul para comprometer su opinión.
  145. *El Universal*, julio 14, 1999.
  146. *La Jornada*, *Crónica*, *Reforma*, febrero 19, 2000.

147. *Reforma*, enero 24, 2000.
148. *La Jornada*, febrero 13 de 1999.
149. *Reforma*, febrero 13 de 1999.
150. *El Universal*, febrero 14, 1999.

## LA SITUACIÓN PATRIMONIAL DE RAUL

Mi hermano Raúl y yo, como todos los miembros de la familia, crecimos en un ambiente de verdadera fraternidad. Con el tiempo cada uno tomó su propio camino. A mí me motivó siempre la política, el gobierno, el servicio público y el trabajo social. Él, aunque también se interesó por el trabajo social y ejerció durante algunos años como funcionario público, lo atrajeron otras facetas: se dedicó a actividades privadas, desarrolló algunas empresas e incursionó en diversas actividades culturales. Mantuvo también relación con múltiples organizaciones y grupos sociales y culturales con los que sostenía Vínculos anteriores a mi administración.

Cuando asumí la Presidencia de la República, mi hermano me auxilió en las tareas de establecer el diálogo con algunos grupos sociales y con ciertas personalidades del medio político. Una de mis primeras preocupaciones, ya como Presidente, fue crear condiciones para que él y el resto de la familia fueran informados sobre las normas y restricciones administrativas que les imponía su parentesco con el presidente de la República.

A partir de 1995, dada la imposibilidad de hallar y probar cargos en el proceso ilegítimo contra mi hermano Raul por su presunta participación en el asesinato de José Francisco Ruiz Massieu, las instancias interesadas en inculparlo buscaron forzar una indagación patrimonial sin acusación. Cuando empezaba a despejarse el verdadero significado de una amañada investigación, mis familiares y yo tuvimos que enfrentar una cruda realidad: existían evidencias de que mi hermano acumuló una riqueza, desconocida por nosotros, en sus cuentas personales en el extranjero. Los medios de los que Raul pudo haberse valido para conformar esa riqueza, así como la manera en que realizó los depósitos han sido motivo de indignación entre todos los mexicanos y pusieron en duda la honestidad de mi gobierno.

Raul recurrió a nombres falsos para abrir cuentas y establecer fondos que, según han dicho él y los empresarios que los canalizaron, eran recursos destinados a importantes inversiones. Al enterarme de esto en 1995 sentí un gran disgusto en medio de mi sorpresa. Pero de inmediato rechacé totalmente la hipótesis de la procuradora Suiza, pues siempre he estado seguro de que Raul no tuvo ninguna relación con el tráfico de estupefacientes. El combate de mi gobierno a esa actividad ilícita fue frontal; A mi perplejidad inicial siguió el conocimiento de dos evidencias: por una parte lo inaceptable del uso de un pasaporte falso, y por el otro, que los empresarios que estaban involucrados en los depósitos habían formado sus patrimonios antes de mi administración. Verifiqué también de inmediato que ningún funcionario que hubiera formado parte de mi administración estuviera involucrado en los millonarios depósitos.

El encarcelamiento de mi hermano en condiciones que transgredieron toda norma, así como los obstáculos impuestos para que él pudiera comunicarse con sus abogados y con su familia en privacidad, han impedido obtener de Raul una explicación detallada sobre el origen y la finalidad de esas transacciones financieras. Por mi parte, tampoco he ejercido sobre él presión alguna, pública o privada. Dado el linchamiento al que Raul ha sido expuesto más allá de todo procedimiento legal, no he querido agregar mi voz a los juicios sumarios promovidos por el Estado. Este caso se encuentra en proceso judicial, lo que impide abundar sobre él. En ese contexto se procede a contribuir a esclarecer los hechos.

Raul organizó en secrecía esos depósitos en bancos extranjeros. Nunca supe de la planeación ni de las mecánicas que empleó para constituir un fondo tan cuantioso. Tanto él como sus abogados han confirmado públicamente que Raul ocultó deliberadamente los hechos para que ni yo ni nadie pudiera enterarse de ellos. La publicación en 1995 del monto de los recursos significó una completa y desagradable sorpresa para mí. Saber que para colocarlos en distintos bancos había recurrido a pasaportes falsos acrecentó mi aversión.

Entiendo que mi desconocimiento parezca poco comprensible. Como Presidente de México siempre me mantuve bien informado de todo lo que tenía que ver con los aspectos sustantivos de mi gestión. Sin embargo, ahora y ya en retrospectiva, tengo que aceptar que no le concedí la atención debida a esas actividades de Raul. A partir de 1995 se quiso presentar la versión de que yo estaba al tanto de esas actividades; eso era falso y carecía de relevancia jurídica por la excluyente de responsabilidad en favor de los

familiares de un acusado. Pero formaba parte del propósito de distraer a la opinión pública con un escándalo cuando la economía se desfondaba por el "error de diciembre". No supe de esos movimientos financieros de mi hermano. De haber sabido, de haber siquiera sospechado algo incorrecto, habría intervenido de inmediato como si se tratara de cualquier ciudadano.

En ningún momento, ni en forma directa ni a través de intermediarios, tomé alguna decisión con el propósito de favorecer a nadie, menos a ningún particular; todas mis decisiones fueron a favor del país. Aún más: ni yo ni ningún funcionario bajo mi mando facilitamos jamás un *quid pro quo* en beneficio de un tercero. De ninguna manera la acumulación de esos capitales tuvo que ver con mi interés económico personal ni con la supuesta ambición de mis colaboradores. Mucho menos hubo nunca algún acuerdo con un grupo de traficantes de estupefacientes.

Raul jamás participó en ninguna de las decisiones de política económica de mi gestión. Esas decisiones estuvieron siempre bajo la responsabilidad de personas cuya capacidad profesional era incuestionable. Raul tampoco participó en las privatizaciones: no tomó parte en ninguna de sus etapas ni tuvo acceso a la organización, preparación o ejecución de las subastas públicas. Ante la afirmación de que durante mi sexenio Raul intermediaba en asuntos de competencia gubernamental, puedo afirmar: ni yo tuve conocimiento de que fuera así ni funcionario público alguno me hizo saber de un hecho similar.

No obstante, debo admitir que Raul sí tuvo relación estrecha con empresarios que controlaban fondos importantes del sector privado. Lo hizo como particular antes de mi gobierno, también durante mi campaña para promover apoyos, y después mantuvo la relación con varios de ellos. Ya en retrospectiva tengo que aceptar que no le concedí la atención debida a: esas actividades de Raul. Hay que resaltar, sin embargo, que ningún empresario lo ha denunciado por abuso o cobro indebido de algún servicio.

La situación patrimonial que conocí cuando se hicieron públicas las cuentas suizas, a finales de 1995, dio lugar a un justificado cuestionamiento sobre su legalidad, y dejó paso al peor reproche lanzado en contra de mi gobierno: el de haberse dejado penetrar por la corrupción. Esta recriminización alcanzó también a varios miembros de mi equipo que por su desempeño y honestidad merecían otra valoración. En mi gobierno los casos de corrupción de los que tuvimos conocimiento se combatieron. El dinero que manejó mi hermano no provino de ningún acto de corrupción de mi gobierno. Raul debe responder por sus actos; sólo pido con la misma firmeza que su proceso se apegue a la ley, que no se le fabriquen pruebas.

La crisis de 1995 y la publicación de las cuentas de Raul ofendieron a los mexicanos. Pero ni esa crisis ni esas cuentas justificaban las arbitrariedades del proceso judicial al que se le ha sometido por un crimen que no cometió ni las constantes violaciones a sus derechos humanos. Como se ha visto, la acusación por la que fue encarcelado y por la que hoy purga una condena de 27 años derivó de un proceso viciado; tal y como el propio juez lo reconoció en la sentencia no hubo ni hechos probados ni móvil que demostraran su culpabilidad. Las arbitrariedades que caracterizaron ese trámite judicial se mezclaron con el tema de los depósitos en el extranjero. Pero a lo largo del proceso se ignoró la verdad. Hay que decirlo: el juicio contra Raul se utilizó para inducir el ánimo social y se explotó con fines políticos y partidistas. No pretendo estorbar las actuaciones judiciales. Pero sí me interesa destacar que se han atropellado sus derechos.

Pero volvamos al tema de las cuentas bancarias. Como ciudadano, por la duda que ha generado la constitución de ese fondo, considero que el dinero de Raul debería regresar a México y aplicarse en su totalidad y de manera exclusiva a resolver problemas sociales. México necesita una reconciliación, todos debemos de contribuir a ello. Tengo la convicción de que Raul entenderá que ese dinero que ofendió a la sociedad debe tener un destino de bien, con estricto apego a derecho.

Los procesos judiciales, y no las especulaciones, en que está involucrado mi hermano, crearán los espacios para ofrecer ante la opinión pública una explicación detallada sobre el origen de ese dinero. No hay vinculación entre los manejos que sólo a Raul competen y la estrategia de desarrollo que promovió mi gobierno y que sigo convencido era la más adecuada y la más justa para el país. Estoy seguro que a pesar de las campañas de inducción del ánimo social, la opinión pública podrá hacer ese deslinde a partir de los hechos objetivos.

### La cadena de acusaciones

No volví a buscar al presidente Zedillo después de la reunión que sostuvimos en marzo de 1995 para poner fin a mi ayuno. Él no cumplió el compromiso que tomó entonces: garantizar un juicio justo a mi hermano y, ante la debilidad de la acusación inicial, evitar procesos adicionales con el solo propósito de mantenerlo en prisión. Por el contrario, Zedillo contribuyó a crear prejuicios entre los órganos de procuración de justicia sobre el conjunto de denuncias lanzadas contra Raul en los meses siguientes. El resultado se hizo público. Un reportero con cercanía personal a Zedillo declaró a mediados de 1996:

Alguna vez el presidente comentó que si el ex presidente aceptaba que su hermano Raul es un pillo, las Cosas serían más sencillas para él (Carlos Salinas). Eso lo comentó alguna vez. Yo lo escuché en una reunión privada y así lo publiqué.<sup>1</sup>

Para esas fechas la autoridad judicial no había expresado veredicto alguno sobre mi hermano. Puede afirmarse que a través de la publicación de esas especulaciones presidenciales, el jefe del Estado mexicano perjudicaba la opinión del Poder Judicial.

Para asegurar la permanencia de Raul en la cárcel, la procuraduría agregó año tras año incriminaciones en su contra: en 1996 por enriquecimiento ilícito y defraudación fiscal; en 1997, por lavado de dinero; en 1998, por segunda ocasión, por enriquecimiento ilícito. Además, alentado por el mismo gobierno, el **PRI** estableció una comisión en la Cámara de Diputados para involucrar a Raul en supuestos delitos cometidos en Conasupo, la empresa del Estado responsable de comprar granos a precios garantizados y proporcionar alimentos baratos a los grupos de menores ingresos.

Las acusaciones por defraudación fiscal, lavado de dinero y la segunda por enriquecimiento ilícito también adolecieron de abusos y falsedades. Raul fue exonerado por los tribunales en los tres casos. Hubo también a lo largo de los años una permanente auditoría llevada a cabo por la secretaría de Hacienda en relación a todos los bienes, cuentas y depósitos de Raul: los dictámenes emitidos por la autoridad fiscalizadora no mostraron prácticamente nada irregular.

### La acusación por enriquecimiento ilícito

Conviene detenerse en la primera acusación. El delito de enriquecimiento ilícito se aplicaba a funcionarios públicos que no pudieran comprobar el legítimo aumento de su patrimonio. Por lo tanto, aquí es preciso hacer algunas consideraciones sobre el desempeño de Raul como funcionario público. Al concluir el gobierno del presidente Miguel de la Madrid, en noviembre de 1988, mi hermano se desempeñaba como director de Planeación de Conasupo, lugar donde no tenía acceso al manejo de recursos, sino que era un puesto con funciones de carácter técnico. En mi administración permaneció en ese puesto poco más de un año, pues en enero de 1990 dejó esa entidad pública. Después, ya no ocupó ningún puesto en el sector público. En 1991, ya como profesionista independiente, proporcionó servicios a la Secretaría de Desarrollo Social, en calidad de evaluador de programas. Como era bien sabido, las asesorías externas no formaban parte de la administración pública federal, ni siquiera aparecían en el catálogo de puestos. En 1992 mi hermano dejó de ejercer ese servicio independiente para el gobierno.<sup>2</sup> Quedó claro entonces que de los seis años de mi administración, Raul sólo laboró en ella al inicio, por un año y dos meses.

Conforme al proceso, la primera acusación por enriquecimiento ilícito tuvo lugar en 1995 y fue objeto de un litigio cuidadosamente seguido por la comunidad de abogados. Entre los atropellos cometidos por las autoridades en materia administrativa y procesal destacan dos: asumieron que Raul debía darse por recibido de la acusación en la cárcel (cuando la ley establecía que debía ser en el domicilio fiscal); y dispusieron que el acusado contaba sólo con diez días para presentar pruebas que refutaran los 18 tomos de acusaciones patrimoniales (relativas a movimientos contables de más de 15 años), y al décimo día se dio por precluida la supuesta garantía de audiencia que de facto nunca se respetó, a pesar de que la ley permitía hasta diez meses.

De la misma manera, durante el proceso judicial se le negó toda oportunidad de defensa ya que prácticamente el mismo día en que se declaró el auto de formal prisión, el juez declaró agotada la causa,

cuando la constitución prevé un año. Esta acusación no sólo careció de fundamento sino que se realizó de manera ilegal, pues la Secretaría de la Contraloría violó el procedimiento establecido en la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos negándole a Raul el derecho de audiencia. Los servidores públicos sólo pueden ser acusados de enriquecimiento ilícito hasta tres años después de haber dejado el cargo. Cuando lo acusaron en 1996, habían transcurrido ya cinco años de su separación del gobierno.<sup>3</sup> A pesar de este hecho definitivo, este proceso, iniciado a finales de 1995, aún no se resolvía a mediados de 2000. Ello a pesar de que el artículo 20 de la Constitución establece que un juicio no debe durar más de un año.<sup>4</sup>

La segunda acusación por enriquecimiento ilícito fue lanzada en 1998 ante un juez distinto. La defensa ganó el juicio tanto frente al juez como ante el tribunal unitario. Mi hermano demostró que la Secretaría de la Contraloría no le hizo un requerimiento previo por bienes o cuentas, no le dio la oportunidad de justificar el origen lícito de sus bienes, por lo que éstos no podían ser objeto de un proceso penal. Así lo reconoció el juez quien, además, señaló que la Procuraduría había actuado de manera irregular, al recabar pruebas sin supeditarse a la autoridad judicial cuando ya había iniciado un primer proceso por el mismo delito.

En México, una vez iniciado un juicio, el acusado y el acusador se volvían partes iguales de la controversia ante el juez; la Procuraduría tenía que realizar todas sus investigaciones supeditada al juez y ya no como autoridad investigadora. La PGR perdió este segundo caso al actuar de manera ilegal, atropellar los procedimientos y faltar a la equidad jurídica. En enero de 1999, ante la evidencia de sus abusos, la Procuraduría se desistió del recurso de apelación. El Magistrado confirmó de inmediato el fallo favorable a Raul.

En cuanto a los recursos que acumuló Raul, sin duda estaban por encima del ingreso que percibió durante el año que laboró en mi administración. Era importante esta precisión, pues no faltaron los comentaristas nacionales o extranjeros que se preguntaban cómo logró acumular ese capital con el sueldo que devengaba como Director de Planeación en Conasupo. En realidad, mi hermano hizo constar en su defensa que había formado un patrimonio considerable antes de trabajar en el gobierno y por supuesto antes de que lo hiciera durante mi gestión. Así lo comprobó públicamente.<sup>5</sup>

#### **La información sobre las actividades de Raul**

Se divulgó la versión de que durante mi mandato algunos colaboradores me ofrecieron pruebas de las supuestas actividades ilícitas de Raul. Esto fue inexacto. No recibí ninguna prueba. Sólo me llegaron rumores. En 1992, la titular de la Contraloría me comentó que en algunos medios se hablaba de presuntas actividades irregulares de mi hermano. Le pedí que investigara a fondo y ninguno de esos rumores obtuvo confirmación alguna. Además, siempre reiteré ante mis colaboradores que ninguna irregularidad era aceptable: ningún funcionario de mi gobierno me dijo nunca que Raul intentara cometer actos relacionados con alguno de ellos, o en sus respectivas dependencias. En 1995, la misma contraloría lo ratificó en declaración ministerial:

Se propalaron diversos rumores en el sentido de que el ingeniero Raul Salinas de Gortari estaba involucrado en actividades irregulares, las cuales no pudieron ser comprobadas con apego a derecho en virtud de que esa Secretaría nunca obtuvo ni le fueron proporcionados elementos de prueba fundados para poder obrar en consecuencia... ni existieron denuncias.<sup>6</sup>

Durante mi gobierno el caso se investigó con apego a derecho, pues no podía iniciarse una investigación judicial a partir de un rumor: sólo en los estados fascistas se llevan a cabo procedimientos judiciales con base en rumores. Aun así, no se obtuvieron evidencias que los avalaran ni existió querrela alguna contra mi hermano.

Aquí conviene recordar que la Secretaría de la Contraloría hizo públicas las indicaciones que yo le di a mis colaboradores:

El entonces presidente de la República instruyó a los titulares del gabinete legal y ampliado para que no se le diera trato preferencial a sus familiares.<sup>7</sup>

Después de una averiguación que ha durado varios años, no se ha encontrado ningún elemento que desmienta las indicaciones que di a mis colaboradores y que ratificó en su declaración la titular de la

Contraloría.

### **Otra vez el oportunismo de Camacho**

En enero de 2000, Manuel Camacho, entonces candidato de su partido a la presidencia de la República, intentó ganar la atención del público al anunciar que él me había alertado sobre los supuestos negocios ilícitos de Raul. En realidad, Camacho no hizo sino presentar una lista de los rumores que a partir de 1995 y durante cinco años de inducción del ánimo social se habían divulgado por todo el país. En su presentación pública, Camacho no ofreció ninguna prueba. El público notó que el más impopular de los candidatos sólo intentaba obtener la atención de los electores, pues en las encuestas aparecía con el 0.5% en la intención de voto.

La pretensión de Camacho cayó por los suelos cuando Juan José Salinas Pasalagua, de 22 años, hijo de Raul, se presentó en la sala de prensa donde el candidato hacía su anuncio y lo emplazó a presentar pruebas y no dichos contra su padre. Además, le espetó, que si supo de algún ilícito cometido por Raul ¿por qué no lo hizo público en su momento? Camacho guardó silencio y su mascarada quedó al descubierto. Horas después, ese candidato intentó reponer su figura y argumentó que no había hecho las denuncias antes porque no tuvo acceso a los medios de comunicación. De inmediato la misma prensa le recordó que tanto durante mi gobierno como cuando ya había concluido éste tuvo constante acceso a los medios: el canal 40 de televisión, por ejemplo, le abrió sus puertas y nunca hizo denuncia alguna. Por otra parte, el periodista Sergio Sarmiento trajo a cuenta que en octubre de 1995 lo entrevistó para la TV y que más tarde lo invitó al programa en diversas ocasiones. "Me pregunto si Camacho padece de un ataque de desmemoria", escribió Sarmiento.<sup>8</sup>

Manuel Camacho mintió al decir que siendo mi colaborador me avisó acerca de supuestos ilícitos de Raul. Nunca lo hizo. En verdad, con estas afirmaciones Camacho volvió a dar muestras de sus mayores defectos: la deslealtad y el oportunismo. No obtuvo credibilidad ni simpatía entre los electores, pues sólo obtuvo 0.5% de los votos en la elección presidencial de 2000.

### **Conasupo**

A fines de 1995, como parte de la ofensiva contra mi hermano y contra mi administración, el gobierno de Zedillo y los tradicionalistas decidieron promover a través del Congreso (el PRI tenía mayoría en ese momento) el surgimiento de una comisión que investigara el desempeño de Conasupo durante mi sexenio. El verdadero propósito era lanzar más cargos contra mi hermano y contra mi gobierno. La revista proceso publicó:

Toda la primera parte de la labor de la Comisión Investigadora [de Conasupo] estuvo centrada en la idea de que su misión era investigar a Raul salinas de Gortari y no a Conasupo... La insistencia en este sentido... fue de los diputados del PRI...porque ese partido sí quería encontrarle ilícitos en Conasupo a Raul salinas de Gortari, que se agregaran al paquete de acusaciones y fortaleciera la posición del gobierno respecto del hermano del ex presidente.<sup>9</sup>

Durante mi mandato se realizaron las auditorias de ley a Conasupo y se aplicaron sanciones en aquellos casos en que se pudo detectar algún ilícito. En 1995, al rendir declaración ante el Ministerio Público, la antigua titular de la Contraloría recordó que tanto la Secretaría bajo su responsabilidad como la de Comercio llevaron a cabo auditorias e investigaciones durante mi gobierno. La ex contralora afirmó:

Sí se practicaron auditorias a Conasupo [entre 1988 y 1994] y también se llevaron a cabo las sanciones prevista en la Ley Federal de Responsabilidades de Servidores Públicos.<sup>10</sup>

También se recordó que en 1993 se realizó una investigación en Conasupo sobre el desempeño de mi hermano. Fue Raul quien le solicitó al Secretario de Comercio y Presidente del Consejo de la empresa que indagara acerca del funcionamiento de esa dependencia durante el tiempo que laboró en ella. El 25 de enero de 1994, el Auditor General de la secretaría de Comercio emitió el oficio 602.92.354. En ese documento se confirmó que no se encontró ningún ilícito ni se registraron procedimiento administrativos en contra de Raul derivados de la aplicación de la ley federal de responsabilidades de los Servidores Públicos.

En septiembre de 1996 se presentó el Informe Final de los trabajos de la Comisión Legislativa investigadora, integrada por miembros de todos los partidos políticos, que examinó durante 10 meses el caso Conasupo con acuciosidad. La conclusión fue contundente:

Conasupo, en el período en que Raul fue funcionario, no incurrió en ninguna deficiencia en la aplicación de su normatividad.

La leche importada de Irlanda y supuestamente radioactiva, no puso en riesgo la salud.

NO hubo elemento que corroborara la supuesta participación de Raul en la desincorporación de empresas.

La Comisión no tienen elementos para corroborar las denuncias que en el curso de las investigaciones involucradas a Raul Salinas en presuntos ilícitos.<sup>11</sup>

Ante ese dictamen hubo consternación entre quienes, en diversos medios, promovieron filtraciones y señalaron culpabilidades *a priori*. Varios editoriales y comentarios reflejaron una reacción visceral y no analítica.<sup>12</sup> Con el clima de linchamiento alentado desde el gobierno se había llegado a una paradójica situación: la prensa aplaudía acusaciones su éstas iban de acuerdo con los rumores promovidos, pero criticaban el resultado de aquellas investigaciones que no coincidían con esos rumores.

A partir de 1997 la oposición alcanzó el control en la Cámara de Diputados y decidió continuar con la investigación de Conasupo. En marzo de 1998 un diputado del PRD coordinaba la Comisión Legislativa del caso. Entonces se decidió ampliar la investigación para que abarcara un asunto que la rumorología gubernamental le atribuyó a mi hermano. Antes de iniciarse mi administración, en 1987, se importó de Irlanda un cargamento de leche en polvo que, según se quiso sostener más tarde, estaba contaminada. Entonces se intentó imputar a Raul una grave responsabilidad: el que millares de niños mexicanos hubieran consumido leche radiactiva.

Para aclarar el caso (por supuesto, después de esparcido el infundio) la Cámara llamó a comparecer al ex Director General de Conasupo. Sus declaraciones fueron precisas: él fue el responsable del manejo de Conasupo; la leche adquirida estaba dentro de la norma internacional de calidad; esa norma se hizo más estricta para proteger a la población mexicana; Conasupo nunca distribuyó leche contaminada.<sup>13</sup> y más adelante concluyó:

En 1987 Raul Salinas era Director de Planeación en Conasupo y no tuvo nada que ver en el asunto de la leche contaminada...tampoco tuvo ningún involucramiento con contratos de comercialización de productos de la Conasupo.<sup>14</sup>

Algunos funcionarios de la PGR también comparecieron ante la Comisión Legislativa responsable del caso. En marzo de 1998 la prensa reportó:

La Procuraduría General de la República exoneró a Raul Salinas de Gortari de responsabilidad en relación con el caso Conasupo. "De las averiguaciones que se han iniciado (en tomo a) Conasupo, no se ha derivado responsabilidad alguna para el Ingeniero Raul Salinas", indicó el Subprocurador A de Procedimientos Penales.<sup>15</sup>

De esta manera se desvaneció otra más de las fabricaciones contra mi hermano.

Pero el asunto no terminó ahí. En noviembre de 1999 una comisión de diputados controlada por el **PRD** y el **PAN**, presentó un dictamen elaborado por sus propios auditores.<sup>16</sup> Sus conclusiones fueron contrarias al dictamen emitido por la propia Cámara en 1996. Volvieron a repetir las acusaciones; denunciaron a funcionarios del gobierno de De la Madrid, del mío y el de Zedillo; finalmente, demandaron que la Procuraduría continuara las investigaciones. Al final, la nueva presidenta de la Comisión, la panista Margarita Pérez Gavilán, reconoció que no había elementos para acusar a mi hermano de haber participado en ilícitos dentro de Conasupo.<sup>17</sup>

En 1987 Raul Salinas era Director de Planeación en Conasupo y no tuvo nada que ver en el asunto de la leche contaminada... tampoco tuvo ningún involucramiento con contratos de comercialización de productos de la Conasupo.<sup>14</sup>

### **Las acusaciones por defraudación fiscal**

En septiembre de 1996, al catálogo de incriminaciones que el gobierno fabricó contra Raul, se le agregó la de defraudación fiscal. De acuerdo con la Procuraduría, Raul eludió pagar impuestos por un ingreso percibido en 1992. Los abogados de mi hermano, con Raúl F. Cárdenas Rioseco a la cabeza, apelaron. Se demostró su inocencia y el Tribunal Unitario lo exoneró en febrero de 1997. Para fundar la exoneración, el magistrado señaló que las autoridades hacendarías incurrieron en un error al tomar un depósito como ingreso, cuando en realidad se trataba del traspaso de una inversión respecto de la cual sí estaban cubiertos los impuestos correspondientes; señaló, asimismo, que la PGR no se había preocupado por investigar el verdadero origen del traspaso para determinar si tenía o no el carácter de ingreso para efectos fiscales.

En su afán de hallar ilícitos, los acusadores volvían a incurrir en serios errores. Pero las fabricaciones no cesaron.

### **Investigación por lavado de dinero**

En junio de 1997 se anunció a la prensa el ejercicio de la acción penal en contra de Raul Salinas por el delito de lavado de dinero. Para fundamentar su dicho, la Procuraduría argumentó que el "dinero lavado provenía del enriquecimiento ilícito. Los abogados de Raul adujeron, con razón, que la acción de lavar dinero" necesariamente debió ser efectuada por un tercero: una persona no puede "lavar" su propio dinero.

Para comprender la mecánica que la PGR eligió para cimentar esta imputación bastó conocer los términos de la comparecencia de la Directora General Adjunta de Operaciones Especiales de la Secretaría de Hacienda ante el Juez en 1997: la funcionaria declaró bajo juramento que ella había promovido la acusación contra mi hermano por lavado de dinero, a partir de lo que se decía en los periódicos. La Directora de la Secretaría de Hacienda presentó la querrela en un oficio firmado el 29 de noviembre de 1995. He aquí algunos de sus argumentos expresados frente al juez:

Yo estaba pidiendo información por simples presunciones que obtuve de algún medio de información... seguramente fueron los periódicos, la prensa escrita, la televisión, el radio... la información que yo recibí es (sic) para el lavado de dinero.<sup>18</sup>

Más adelante, la propia directora de Hacienda agregó: "La investigación de lavado de dinero es un delito conexo; por lo tanto, para iniciar una investigación se requiere de un ilícito previo".

Ella especuló, por lo que señalaban los periódicos, que ese ilícito podía estar relacionado con el narcotráfico. La funcionaria asentó textualmente en un oficio de su dependencia del 29 de noviembre de 1996: "Raul Salinas de Gortari tuvo relación con la cabeza del cártel del Golfo, ya que se le vio en varias ocasiones con él". Cuando se le preguntó ante el juez cómo lo había confirmado, respondió:

La afirmación no es mía... lo único que se puso ahí fue tomar parte de lo que decía la prensa, pero no es una afirmación mía, sino que es una afirmación de la prensa... y las notas periodísticas normalmente no citan sus fuentes...

Lo más grave fue lo que la directora de Hacienda confesó ante el juez:

De ese oficio, basado sólo en información periodística sin fuentes concretamente obtuve información bancaria.<sup>19</sup>

El juez se manifestó alarmado, y se comentó en esa audiencia:

...una mención periodística bastaba para abrirle a un ciudadano una investigación y se había

reconocido que esas menciones periodísticas se reproducen en documentos oficiales como verdades, oficializando así la calumnia, oficializando la difamación, es decir, oficializando un clima de linchamiento y persecución.<sup>20</sup>

Además de estar fundada en notas periodísticas, la acusación era inconstitucional, pues se basaba en una disposición legal modificada en mayo de 1996 y ninguna ley en México podía ser retroactiva. "Casualmente", la reforma había dejado vigente el artículo con el que lo acusaban en un transitorio de la modificación legal.

En julio de 1997, la PGR emitió un boletín en el que anunciaba una nueva acusación en contra de Raul por lavado de dinero. La intentona violaba el precepto constitucional que establece que nadie podía ser acusado dos veces por el mismo delito.<sup>21</sup> Fue desechada. En 1997 Raul fue exonerado del presunto delito de lavado de dinero. El Tribunal unitario que resolvió la apelación del Ministerio Público confirmó el descargo.

Cada vez que la autoridad perdió un caso contra mi hermano le acumuló otro adicional. Al parecer la intención era mantenerlo en prisión.<sup>22</sup>

### **Los depósitos de Raul en Suiza**

En noviembre de 1995, las autoridades suizas anunciaron el congelamiento de varios millones de dólares depositados en cuentas de mi hermano. La falta de precisión sobre el monto y el origen de esos recursos dio pie para que en México se especulara abiertamente sobre la procedencia del dinero. Así, se adujo que provenía de sobornos por favores recibidos, de operaciones ilegales promovidas durante su gestión en la Conasupo y del pago que traficantes mexicanos y colombianos le hicieran a Raul a cambio de favores recibidos. Además de causarle un enorme daño a mi persona, a mi familia ya muchos personajes relacionados con mi gobierno, estas acusaciones pusieron en entredicho la integridad y legalidad de las instituciones mexicanas.

La Procuraduría General de la República utilizó agencias extranjeras para inducir juicios en contra de Raul. En noviembre de 1997, el *Miami Herald* comentó así la petición que la PGR le hizo a la DEA cuando se detectaron las cuentas de mi hermano en Suiza.

"México solicitó ayuda para entregar a los suizos toda la información que pudiéramos obtener sobre Raul Salinas... La noche de noviembre 17 de 1995, se integró un memorándum de manera precipitada", afirmó un oficial norteamericano conocedor del caso. "Así que una lista fue integrada con todas las cosas negativas que habíamos escuchado de Raul Salinas", declaró el oficial norteamericano... "Y fue enviada a la oficina del Procurador General de México".<sup>23</sup>

### **Una fabricación basada en testimonios comprados**

Sorprendentemente, las autoridades suizas se basaron en una revisión deficiente de las evidencias.<sup>24</sup> Además, los abogados de Raul precisaron que el caso presentado por los fiscales suizos en su contra, empleaba testimonios obtenidos de criminales sentenciados, a cambio de la reducción de sus sentencias y de otros beneficios. En el propio expediente de las autoridades suizas había afirmaciones de oficiales norteamericanos donde reconocían que los testigos fueron pagados. Estos testigos implicaban en sus declaraciones al Congreso Mexicano, a tres ex presidentes de la República, a varios gobernadores, a los principales partidos, al Procurador General surgido del PAN, e incluso a Donaldo Colosio.<sup>25</sup>

De acuerdo a los testigos protegidos, todos estos implicados participaban en una conspiración de lavado de dinero (dinero obtenido del tráfico de estupefacientes), con el fin de establecer el control del narcotráfico por encima del gobierno mexicano. La fabricación resultó tan burda que el escritor mexicano Carlos Fuentes declaró:

(Hay) aventuras que a veces se les ocurren a algunos burros que no rebuznan de la DEA, la CIA y el FBI.<sup>26</sup>

Estos testigos pagados dañaron con sus dichos a instituciones y personajes de nuestro país; el gobierno no protestó por ellas sino que incluso las promovió al filtrarlas a los medios. Aún más: el gobierno de Zedillo cooperó con algunas autoridades extranjeras empeñadas en demostrar que los gobiernos mexicanos del pasado, las instituciones nacionales y los partidos políticos estaban ligados al narcotráfico.

A pesar de las irregularidades y fabricaciones que la precedieron, esta versión sobre el origen de los fondos de Raul en Suiza se repitió en muchos medios, como si hubiera sido probada más allá de toda duda. Cuando los testimonios pagados empezaron a afectar a la administración de Zedillo, la Procuraduría se apresuró a cuestionarlos. En 1998 la PGR afirmó:

Existe una razón prudente para poner en duda el contenido del testimonio de todos los testigos que sustentaron la acusación de Carla del Ponte (procuradora suiza)<sup>27</sup>

### **Raul se condujo con secrecía en el manejo de sus actividades financieras**

Por lo que hasta hoy se puede saber, el dinero que Raul integró en Suiza se conformó de manera irregular. Esto propició que alrededor de ese fondo y su verdadero origen surgiera todo tipo de sospechas. Así se multiplicaron versiones sobre el monto y la procedencia de sus cuentas y depósitos.

En octubre de 1998, sus abogados confirmaron que algunos prominentes hombres de negocios mexicanos admitieron haber contribuido con sumas importantes a ese fondo.<sup>28</sup> Estos empresarios pertenecían a familias cuyos importantes patrimonios fueron consolidándose durante varias décadas de trabajo y de inversión en México. Sus fortunas se originaron muchos años antes de mi administración (y algunas crecieron notablemente después de concluido mi gobierno).

Raul siempre se ocupó de manera autónoma en el manejo de sus finanzas. Él mismo ha comentado que realizó sus transacciones financieras con la máxima discreción para que sólo aquellas personas que participaban con él en su diseño conocieran su *modus operandi*.<sup>29</sup> Este manejo estrictamente confidencial explicaba por qué no tuve conocimiento de esas actividades sino a partir de que se volvieron públicas, es decir, en 1995.

Mi hermano declaró ante las autoridades suizas en diciembre de 1995. En esa ocasión explicó los motivos que lo llevaron a utilizar seudónimos y nombres falsos para llevar a cabo sus transacciones -una acción del todo injustificable-; asimismo, confirmó que había realizado sus actividades financieras con absoluta reserva. Sus abogados ratificaron esta forma de proceder al explicar el origen de los fondos:

Admitió que de una manera irresponsable evitó utilizar su nombre verdadero en el manejo de algunas de estas cuentas, con objeto de que el entonces presidente Carlos Salinas de Gortari no reparara en sus planes.<sup>30</sup>

También "reconoció su falta al no haberse conducido con la verdad y asume... que dicha conducta ha permitido llegar a presunciones que han afectado a terceros innecesariamente". El fiscalista que manejó sus cuentas y fondos ratificó bajo juramento que Raul y sus operadores se condujeron con la mayor secrecía.<sup>31</sup>

### **Congelamiento de los fondos**

Al congelar las cuentas de Raul en 1995, las autoridades suizas señalaron que de acuerdo con la Procuraduría General de la República los recursos provenían del narcotráfico. La misma PGR, afirmaron, les notificó sobre la existencia de un documento de la DEA y una fotografía que probaban dicha procedencia. Como aún no se había promovido ninguna acusación al respecto, las autoridades mexicanas decidieron obtener información sobre las cuentas en Suiza al afirmar que el origen de esos fondos podía estar en el narcotráfico. Los suizos abrieron el secreto bancario confiados en que las autoridades mexicanas enviarían las pruebas prometidas. Las fabricaciones se descubrieron pronto. El documento de la DEA resultó una carta sin firma de un supuesto agente que nadie ha reconocido. En cuanto a la fotografía, nunca apareció. Pero los suizos decidieron seguir adelante, basados en testimonios proporcionados por agentes de la DEA, sin ninguna acusación judicial.<sup>32</sup> ¿Por qué las autoridades suizas decidieron proseguir con la investigación? Los abogados

de Raul lo explicaron públicamente:

Las autoridades suizas se **han** empeñado en quedarse con los recursos para no reconocer que se precipitaron en su acusación engañadas por los funcionarios mexicanos.<sup>33</sup>

La Procuraduría promovió de manera ilegal el aseguramiento de las cuentas de mi hermano en el extranjero, pues no acreditó con antelación la procedencia ilícita de esos fondos, con lo que incumplió el artículo 16 constitucional. Además, la PGR impidió que el proceso legal se llevara a cabo en la forma debida, pues en un acto de prepotencia (y de violación a la ley de Amparo, que obliga a las autoridades a expedir las constancias en las que basa sus acusaciones), negó copia certificada de los documentos utilizados para el incautamiento. Los abogados apelaron la conducta de la PGR y el 21 de mayo de 1997 el Tribunal colegiado concedió amparo a Raul. No obstante, la Procuraduría se negó a cumplir el amparo concedido. Intervino la Suprema Corte de Justicia para exigir que se acatará la resolución, pero la Procuraduría interpuso toda clase de agucias para impedir el debido proceso legal. El litigio continuaba a mediados del año 2000.

Para decomisar los fondos, la procuradora Suiza, Carla del Ponte, se sirvió de todo género de fabricaciones. Los abogados lo denunciaron:

No se trató de una investigación propia de las autoridades suizas, ya que sólo se dedicaron a recoger testimonios previamente preparados para ellos. Recurrieron a testigos pagados, empleados a sueldo de la DEA y reos favorecidos con sentencias reducidas, por lo que le la indagatoria carece de legalidad. La estructura y forma de sus declaraciones repite sistemáticamente procedimientos que ya se han usado en otros juicios en los Estados Unidos para acusar a personas e instituciones mexicanas, poniendo sus nombres en lugar del de los delincuentes con los que realmente realizan sus operaciones.<sup>34</sup>

En el reporte suizo se mencionaba explícitamente que los responsables de la investigación recibieron la ayuda del "notable investigador mexicano Ponce Edmonson". La evidencia confirmó que algunos policías mexicanos afectados por las reformas de mi administración colaboraron con esas torcidas investigaciones.

### **La confiscación de las autoridades suizas**

Luego de tres años de supuesta indagatoria, la Procuradora suiza hizo un anuncio sorprendente: confiscaría los recursos sin ninguna acusación de por medio. La calidad de sus testigos era tan cuestionable y sus dichos tan absurdos, que la Procuraduría suiza presentó el decomiso ante una autoridad administrativa y no ante un tribunal penal.<sup>35</sup>

El procedimiento llamó la atención en todo el mundo, dado el despliegue que inicialmente tuvo la noticia del congelamiento del dinero. Poco después, la procuradora suiza fue designada Fiscal del Tribunal Internacional de Crímenes en la antigua Yugoslavia, Aquí su desempeño volvió a ser objeto de serios cuestionamientos por parte de instituciones internacionales de acreditado prestigio. En junio de 2000 el *International Herald Tribune* publicó en su primera plana un reporte de Amnistía Internacional sobre los bombardeos a esa nación. Ahí se criticaba en forma drástica el trabajo de la señora Del Ponte.<sup>36</sup> Esto explicaba el comentario hecho en su propio país antes de que la trasladaran a su nuevo encargo: "Estamos muy contentos ahora que la señora Del Ponte tiene otras cosas que hacer diferentes a las suizas"<sup>37</sup>

Los abogados de mi hermano apelaron la confiscación de la procuradora ante la Suprema Corte de Justicia de Suiza. En 1999 la Corte resolvió que no tenía sustento alguno. Fue un duro revés para la fiscalía suiza.<sup>38</sup> La Corte determinó que un juez conociera los fundamentos

del aseguramiento y abrió la oportunidad de presentar una defensa adecuada. Está en proceso de resolución. La prensa destacó:

Según el decreto inapelable de la máxima instancia judicial de Suiza, la procuradora no tenía la competencia para poder confiscar ese dinero y, peor aún, no tenía ni siquiera la facultad para seguir indagando sobre los bienes de [Raul] Salinas. Esta decisión sin precedentes en la historia suiza

constituye, en pocas palabras, una derrota personal y profesional de Del Ponte.<sup>39</sup>

Para julio de 2000 en la prensa suiza y la mexicana aumentaban los reportajes sobre los pasos irregulares en la investigación realizada *por* las autoridades suizas. El diario suizo *Basler Zeitung* señaló que la investigación estuvo plagada de vicios, entre los que se incluían falta de competencia, pago a testigos, declaraciones falsas y testigos anónimos. Se reportó que algunos testigos en Estados Unidos habían obtenido reducción de condenas y otros retribuciones económicas. Los titulares anunciaban: "El tesoro más preciado de Del Ponte pierde su brillo" y lo calificaban como "un escandaloso fracaso" para la ex procuradora. Así mismo, informaban que se había requerido el regreso de la Del Ponte a Suiza para que explicara las múltiples irregularidades del caso.<sup>40</sup> En México, la revista *Proceso* informó sobre estos hechos en una nota que consignaba: "La investigación en Suiza fue un desastre".<sup>41</sup>

Frente a estas investigaciones torcidas, puedo sostener sin titubear que jamás existió relación alguna de Raul con el tráfico de estupefacientes. Debo señalar que un ex Procurador General comprometido en la lucha contra el narcotráfico, Jorge Carpizo, me comentó a mediados de 1997:

Como Procurador General nunca tuve ningún elemento que vinculara a Raul Salinas con el tráfico de estupefacientes; ni siquiera como rumor.

Esto confirmó que las imputaciones en este sentido fueron también fabricaciones.<sup>42</sup> Fue así como poco a poco, con mucho trabajo y sin mucho eco en la opinión pública, se ha ido probando la ilegalidad del proceder de distintas autoridades. Señalar estas injusticias y atropellos al Estado de Derecho no resta nada a mi cuestionamiento a esos fondos ni al modo en que se constituyeron. Reitero mi posición: esos recursos deben regresar a México para ser utilizados a favor de los que menos tienen. Cuando terminen estos atropellos, y los procesos se lleven conforme a derecho, la sociedad mexicana en general y quienes servimos a México durante mi administración, tendremos de Raul y de las evidencias objetivas, una explicación precisa sobre esos recursos que tanto daño han hecho.

Me queda la amargura de que Raul haya comprometido a algún servidor de la administración pública para obtener un pasaporte falso. Como presidente siempre cuidé que mi administración en general y en particular mis funcionarios se condujeran dentro de la ley. Hasta hoy tengo la convicción de que así sucedió.

1. Joaquín López Dóriga en *Proceso*, agosto 16 de 1996.
2. Durante el juicio por enriquecimiento ilícito, el oficial mayor de la Secretaría de Desarrollo Social envió un oficio suscrito el 5 de enero de 1996, el cual consta en el expediente. En ese oficio, se confirmó expresamente que Raul "no tuvo nombramiento alguno", sino que sus actividades se regularon mediante un Contrato de Prestación de Servicios Profesionales. Por lo tanto, Raul no formó parte de la estructura orgánica de esa Secretaría.
3. El argumento de fondo era que Raul dejó de ser servidor público en 1990. La responsabilidad patrimonial prescribía al tercer año. Cuando lo acusaron en noviembre de 1995, el supuesto delito estaba ya prescrito, aun si por argucia se quisiera considerar que en mayo de 1992 (fecha en que concluyó su asesoría) era servidor público en su calidad de prestador de servicios profesionales.
4. El juicio se puede extender si lo solicita el acusado. Raul no lo solicitó y, a pesar de ello, el juicio se extendía por más de 5 años. Los atropellos de este juez no concluyeron ahí. En el año 2000 determinó que mi hermano podía presentar testimonio "pero no podía alegar el origen de su patrimonio", lo cual resultaba inconcebible en un juicio donde precisamente de lo que se trataba era de que el acusado probara ese origen. El requerimiento resultaba ilícito en un régimen de derecho, pues la presunción de inocencia desaparecía al exigir la ley que fuera el ex funcionario quien probara su inocencia y no la autoridad quien demostrara la acusación.
5. *Reforma*, febrero 10 y 11 de 2000. Los depósitos en Suiza no formaron parte de estas acusaciones.
6. Declaración de la ex Secretaria de la Contraloría ante el Ministerio Público de la Federación, diciembre 8 de 1995.
7. *Ibid.*
8. *Reforma*, enero 19 de 2000.
9. *Proceso*, septiembre 29 de 1996.

10. Declaración de la ex secretaria de la Contraloría diciembre 8 de 1995.
11. "Informe final de la comisión Conasupo", pp. 8,13, 14 y 29, y en La Jornada, septiembre 26 de 1996.
12. Para las reacciones sobre la conclusión de la comisión Conasupo, véase Reforma, "Templo Mayor", septiembre 26 de 1996, y Nwe York Times, 27 de septiembre, 1996.
13. *El Universal*. marzo 26 de 1998.
14. *Excélsior*. *El Universal*. marzo 26 de 1998.
15. *Reforma* marzo 27 de 1998.
16. La Comisión Legislativa contrató en 1998 a dos despachos para que ahondaran en las investigaciones. Al concluir su trabajo en 1999. tampoco encontraron ningún ilícito cometido por mi hermano. Sin embargo. señalaron supuestos daños patrimoniales contra Conasupo a pesar de que en su investigación, como reconocieron. "no obtuvo pólizas de ingreso, de cheques y otros documentos". En sus cálculos, además, hicieron mención. Indistintamente, a pesos, nuevos pesos y dólares, "lo que implica una suma incorrecta en el monto de la supuesta afectación". Véase la posición de la fracción parlamentaria del **PRI** en noviembre de 1999.
17. *El Universal*, noviembre 25 de 1999.
18. Las citas textuales son de la testimonial a cargo de Luz Núñez Camacho, Directora General Adjunta de Operaciones Especiales de la SHCP, ante el Juez Primero de Distrito en Materia de Procedimientos Penales Federales en el Estado de México, 25 de febrero de 1997.
19. Ibid
20. Ibid
21. Un periodista me comentó que el periódico *Reforma* había publicado a ocho columnas ese boletín de la PGR, pues desde la Presidencia le habían llamado para pedirle que no mencionaran una nota del día anterior del *Miami Herald*, en la que se acusaba al suegro y cuñados del doctor Zedillo de estar relacionados con narcotraficantes. *Reforma* fue el único periódico nacional que reprodujo la información del *Miami Herald*, pero tuvo que dar el titular principal a la nota de la PGR. Véase *Reforma* de julio 9 de 1997, y *Miami Herald* de julio 8 de 1997.
22. Sin embargo, cuando las evidencias comprobaban la licitud de los fondos, las autoridades no tuvieron más remedio que reconocerlo. Así sucedió en relación a los fondos que Raul prestó a un empresario de televisión, pues el Procurador General declaró en una entrevista a los medios, el 7 de junio de 2000: "Puedo asegurar que el origen de ese monto de dinero ya fue investigado ampliamente por la PGR y no encontramos ningún ilícito".
23. *Miami Herald*, noviembre 1 de 1997. Entre otras afirmaciones contenidas en el documento enviado a los suizos, firmado por un oficial de la DEA de nombre Vigil, se decía que mi hermano era responsable de la muerte de "un candidato de izquierda" ocurrida en 1988: "Nunca se corroboró esta información", reconoció el funcionario de la DEA.
24. Los abogados de Raul declararon: "Las autoridades suizas recurrieron a manipulaciones dolosas de las cifras, mediante operaciones contables que son ejemplos de una ineptitud increíble. Es inconcebible que las autoridades suizas hayan cometido errores de sumas y de ubicación del punto decimal, lo que los llevó a aumentar desmesuradamente los recursos que le imputan al Ingeniero Salinas hasta una cifra increíble, improbable y fantástica de 450 millones de dólares". *Excélsior*, octubre 22 de 1998.
25. Los fiscales utilizaron el testimonio de una mujer juzgada en Estados Unidos en 1992; acerca de esta mujer el juez y el fiscal afirmaron entonces que era una testigo "mentirosa". Para 1997 esa mujer ya era testigo protegida de la DEA y "recordó" que Colosio "había robado muchos millones del narco" y declaró haber trabajado como secretaria de mi padre. También en esas dos imputaciones faltó a la verdad. Todo fue una fabricación. Sin embargo. fue filtrada al *New York Times* el cual reprodujo su declaración en primera plana. y en México la publicó una revista dirigida por un supuesto amigo de Colosio.
26. *La Jornada*. marzo 12 de 1997.
27. *Crónica*. octubre 21 de 1998.
28. *Excelsior*, octubre 21 de 1998.
29. 29. La secrecía en la conducción de sus actividades financieras fue explicada por sus abogados en un documento que publicó *Época*, julio 8 de 1996.
30. *Excélsior*, octubre 21 de 1998.
31. Los policías suizos y la Procuraduría mexicana afirmaron que había más de 80 cuentas congeladas

- en Suiza y cientos en México. En realidad, el número de cuentas intervenidas fue de 17. Las demás estaban canceladas, otras eran desconocidas y algunas más pertenecían a personas diferentes claramente identificadas.
32. Entre esos testimonio destacó el de un mexicano recluso en una cárcel norteamericana, acusado de ordenar el asesinato de seis paisanos. El prisionero aceptó cooperar con la DEA a cambio de que no se le condenara a cadena perpetua. La procuradora suiza se basó en el testimonio de este sujeto para interrogar a Raul. Después, se filtró el contenido al Washington Post-El prisionero fue denunciado como mentiroso en el Wall Street Journal (abril 20 y julio 18 de 1997). Finalmente, en 1999, el Procurador mexicano tuvo que reconocer públicamente que se trataba de un mentiroso a sueldo cuando sus acusaciones fantasiosas llegaron al límites intolerables para el propio gobierno de Zedillo.
  33. Excélsior, octubre 21 de 1998.
  34. Ibid.
  35. No faltó quien señalara que el comportamiento de los fiscales suizos mostraba rasgos de racismo y xenofobia como los reportados en el *International Herald Tribune*, diciembre II de 1999.
  36. *International Herald Tribune*, junio 8 de 2000.
  37. Ibid, octubre 28 de 1999. Un abogado norteamericano, con importantes conexiones en el gobierno de su país. comentó en 1999: "La señora Del Ponte fue designada en el puesto de Naciones Unidas, como una compensación que los norteamericanos le concedieron por favores recibidos. La ONU tenía que llenar una cuota de mujeres en puestos relevantes, y los norteamericanos ofrecieron que revisarían el pago de sus cuotas atrasadas si se aceptaban ciertas sugerencias. La designación de la Del Ponte fue una de ellas".
  38. Pronto recibió otro. En 2000 el Tribunal Federal, máximo tribunal suizo, declaró ilegal la detención de la esposa de Raul en noviembre de 1995 y obligó a la Procuraduría suiza a pagarle una indemnización, *Reforma*, marzo 12 de 2000. En la prensa suiza se destacó: "El Ministerio Público de la Confederación sufre un nuevo revés en el asunto Salinas". *Le Temps*, marzo 13 de 2000. El periódico agregó: "De paso nos enteramos que, contra lo que afirmó Carla del Ponte, Paulina Castañón no vino a Suiza a retirar los fondos". La propia procuradora Del Ponte había tenido que desmentir también a la PGR. El 16 de mayo de 1996 le envió una comunicación a la señora Castañón: "... el día en que usted fue arrestada en Ginebra, no existían en su poder ni firmas falsificadas ni pasaportes falsificados; usted no fue arrestada tratando de disponer de la cantidad de 84 millones de dólares. Estos hechos, rendidos en forma incorrecta, entre otros señalados en el boletín 932/95 de la Procuraduría General de la República, han sido ya aclarados". Citado en el *Heraldo de México*, marzo 15 de 2000.
  39. *Diario de Chihuahua* y agencias. julio 17 de 1999.
  40. Reproducidos en *Proceso*. julio 16 de 2000.
  41. Ibid.
  42. Tiempo después se confirmó que el gobierno de Zedillo interrogó a los supuestos testigos de la fiscalía suiza ubicados en el extranjero. quienes se negaron a ratificar sus acusaciones. Sin embargo. su gobierno no hizo pública la noticia. Este comportamiento de las autoridades gubernamentales mexicanas pronto se revirtió en su contra. pues esos y otros testigos protegidos les hicieron acusaciones muy graves. como antes se comentó.

## ALGUNOS RETOS AL INICIO DEL NUEVO SIGLO

### La elección presidencial de 2000

México arribó al final del siglo XX con una población agraviada por razones de peso: la inseguridad y la ilegalidad; el deterioro de las instituciones; la caída de los niveles de vida de la inmensa mayoría de los mexicanos; la cancelación de programas que alentaban la organización independiente de los pobres y el descrédito internacional, entre muchas otras.

En esas circunstancias, el 2 de julio de 2000, por una aplastante mayoría, los votantes decidieron acabar con el dominio del PRI en la presidencia de la República. La victoria del candidato del PAN, Vicente Fox, significó mucho más que un episodio de alternancia en el poder: fue un cambio de régimen y el fin del Partido Revolucionario Institucional como maquinaria electoral del gobierno.<sup>1</sup>

Ese día acudieron a las urnas millones de hombres y mujeres, jóvenes y adultos que a pesar de su esfuerzo no encontraban una perspectiva de esperanza en la construcción de un futuro mejor. La vida cotidiana se veía amenazada por la creciente inseguridad. En la capital del país y en los estados, entre los colonos, los grupos rurales y las clases medias, la ilegalidad y la injusticia provocaron el descrédito del gobierno y el desprestigio de las instituciones.

El panorama era muy distinto al que podía apreciarse hacia finales de 1994, cuando la nación había logrado imponerse a la irrupción de la violencia para participar en la elección presidencial más concurrida de la historia. En diciembre de ese año el nuevo gobierno surgido del PRI inició su gestión con problemas pero con la enorme fuerza que le otorgaban una legitimidad y un consenso inéditos en la historia política del país.

En 1994, y de acuerdo a los análisis objetivos realizados sobre la opinión de los votantes, los electores consideraron al PRI "un símbolo creíble de estabilidad y experiencia para gobernar"<sup>2</sup> Por eso, en una elección democrática sus candidatos ganaron la elección presidencial, la mayoría en la Cámara de Diputados, todas las senadurías y la Asamblea del DF. Los especialistas consideraron que la elección fue un plebiscito a favor del desempeño del Presidente de la República.<sup>3</sup>

Seis años después, el **PRI** perdió la elección presidencial, la mayoría en el Senado y en la Cámara de Diputados y no ganó una sola curul de mayoría en la Asamblea del DF. Algunos opinaron que este resultado se dio como respuesta al llamado a rechazar 71 años en el gobierno de un solo partido. Sin duda esto contó. Pero en 1994 el **PRI** llevaba 65 años en el gobierno, no muchos menos que en 2000, y ganó todo. ¿Qué sucedió en los últimos seis años?

Frente a los pasivos que heredó mi gobierno al siguiente -y que he reconocido a lo largo de este libro-, la nueva administración contaba con notables activos: las reformas emprendidas y los cambios estructurales apoyados por un ánimo social que se reflejaba en las encuestas, en las urnas y, sobre todo, en la actitud positiva de la población.

En lugar de apoyarse en esos activos para construir una nueva etapa de la grandeza nacional, el gobierno de Zedillo se dedicó durante seis años a ocultar su responsabilidad en el desastre económico que causó con el "error de diciembre", a costa del proyecto de reformas con el que se había comprometido y por el cual votó el pueblo de México en 1994. En lugar de consolidar ese proyecto, la administración zedillista se concentró en salvarse a como diera lugar de las consecuencias del desastre provocado aquel diciembre. Al servicio de este egoísta proyecto de salvamento, Zedillo convocó las pasiones más negativas. El Presidente negó lo mejor del pasado nacional con la intención de presentarse a sí mismo como el redentor de una crisis que sus propias acciones habían provocado. Así generó un desánimo moral generalizado, que se nutría de la desvalorización del esfuerzo realizado con anterioridad y durante varias generaciones.

Ciertamente, no es posible desestimar los costos políticos que pudo haber acarreado la crisis

económica. No obstante, recuérdese que también en 1988 el país enfrentó los efectos políticos de una devaluación muy elevada y, sin embargo, en 1991 el PRI obtuvo un resultado muy favorable (61.4% de los votos) en el nuevo ciclo de elecciones competidas y vigiladas conforme a las nuevas normas e instituciones; después, en 1994 el Revolucionario Institucional alcanzó una victoria inobjetable. En contraste, durante las elecciones de 1997 y 2000 (y pese a la rápida recuperación económica registrada), el proceso de cancelación del proyecto reformador y las acciones de erosión institucional realizadas por el propio gobierno en coincidencia con los grupos tradicionalistas, le impusieron al PRI una carga que pesó de manera determinante en las derrotas de esos años. El análisis detallado de algunas encuestas levantadas en las vísperas de las elecciones de 2000 mostraba el profundo deterioro de las principales instituciones del país. Ésta fue una de las razones básicas por las que la mayoría del electorado se decidió a votar por un cambio de régimen. Y esto explica en muy buena medida lo que sucedió en la elección del 2 de julio.

Con seguridad, el gobierno que me sucedió y que perdió la elección de 2000 heredará a su sucesor algunos activos. Hay quienes le celebran el muy discutible mérito de haber contribuido a la derrota del **PRI** y el de haberse adelantado a su propio partido para reconocer el triunfo opositor. No faltan los que quieren ver en estas acciones una aportación fundamental al proceso de transición democrática. Desde mi punto de vista, lo primero difícilmente puede acreditarse como un acto democrático: si como presidente de la República, Zedillo propició de manera deliberada el fracaso priísta, esa acción tendría que verse como resultado de un ejercicio abusivo del poder del Presidente en detrimento del partido que lo llevó a la máxima magistratura. ¿Debemos llamar demócrata a quien traiciona a los suyos? Y si fue la valoración de sus actos de gobierno lo que condujo a la derrota de su partido, ¿cómo considerar el resultado como una aportación a la democracia?

En cuanto a la iniciativa de reconocer el resultado electoral antes que su partido, sólo refrenda la tendencia de Zedillo a salvar la imagen personal en medio de las crisis desatadas por él mismo. Esta vez, su estrategia fue anticiparse al reconocimiento de la derrota del candidato del PRI a la Presidencia, con la intención de presentarse a sí mismo como una especie de artífice de la transición. Nada le importó llevar a cabo esta operación a costa de un mayor desprestigio para su partido, al que el presidente le agregaba la tácita acusación de pretender montar una maniobra para desconocer la derrota. Por lo demás, este velado cargo en contra del PRI carecía de fundamento, pues una operación de ese tipo resultaba impracticable luego del desarrollo jurídico, institucional y cultural alcanzado en el terreno electoral durante la última década del siglo XX, y ante la estrecha supervisión nacional e internacional. El Presidente sabía de esa imposibilidad. Su actuación de esa noche sólo buscaba montarse en la euforia ciudadana para subrayar su vocación democrática ante los observadores y los enviados de la prensa de todo el mundo.

El otro balance del gobierno zedillista acusa un abatimiento del entusiasmo y la moral de los mexicanos ante la cancelación del ideario a favor de la organización popular, el descrédito de las instituciones fundamentales y la evidente expansión de la ilegalidad. El aumento inconcebible de la deuda pública que originó el Fobaproa representa una herencia onerosa para las generaciones siguientes. La forma discrecional en que se procedió al salvamento de empresas y bancos exige una labor de esclarecimiento que podría poner en entredicho una transición sin quebrantos ni rupturas. Por otro lado, es verdad que la consolidación del SAR permitirá aumentar el ahorro interno, pero no es menos cierto que la falta de recursos para cubrir las pensiones de que son acreedoras varias empresas estatales y el propio gobierno federal se erigirá en otra carga agobiante para las finanzas públicas, los contribuyentes y la población. El desaliento que en el último lustro padeció la organización popular independiente deja en la indefensión a vastos y diversos sectores sociales.

El resultado electoral fue, sin duda, producto del rechazo que el gobierno de Zedillo concitó entre la mayoría de los votantes. A través de las urnas, los grupos que hasta 1994 respaldaron el proyecto modernizador que mi administración puso en marcha desplazaron sus expectativas hacia la instauración de un nuevo régimen.

El gobierno que se inicia en México con el siglo XXI está llamado a establecer sus premisas en torno a la defensa de la soberanía, el respeto a la organización popular para la justicia, la vigencia del régimen de libertades y el avance democrático. La generación de mexicanos que se decidió por el cambio de régimen no vacilará en exigir nuevas transformaciones. Son tiempos fundadores estos que tenemos el privilegio de vivir en nuestro país y en el mundo.

Soberanía y justicia, democracia y derechos humanos. Temas fundamentales para la nación que fueron desvalorizados en el México de fin del siglo XX. Sin demérito del enorme paso modernizador que dio la sociedad al desbordar en las urnas a la maquinaria electoral del régimen, éste dio grandes pasos hacia atrás en el orden de la convivencia cotidiana, la civilidad y la seguridad.

### **El PRI en 2000**

Los ex presidentes de la República del ciclo posrevolucionario poco tenemos que decirle al partido que nos llevó al poder, el PRI, sobre los motivos de su derrota y sobre el camino a seguir. Sin embargo, mientras hemos estado en funciones y al final de ellas, casi todos hemos asumido obligaciones con la organización a la que le debemos nuestro desarrollo como políticos. Entre esas obligaciones destaca la de rendir cuentas sobre lo que hicimos por y para el partido durante nuestra responsabilidad. Varios capítulos de este libro han abordado este asunto para cumplir esa exigencia.

La elección presidencial de 2000 la ganaron Vicente Fox y el PAN. Sin embargo, a los pocos días un periodista me hizo una pregunta inquietante: ¿quién la perdió? A primera vista, este cuestionamiento puede parecer obvio, aun innecesario. Sin embargo, esconde un sentido profundo. La primera impresión, dentro y fuera de México, fue que la elección la habían perdido los sectores tradicionalistas del PRI.<sup>4</sup> Después de todo, en ellos se apoyó ostensiblemente el candidato del partido gubernamental para, según sus cálculos, vencer en la elección. De acuerdo a estos análisis, Zedillo no se formaba en las filas de los tradicionalistas. Sin embargo, una lectura cuidadosa podría mostrar una realidad más complicada, como se señaló en las últimas partes de esta obra.

En sentido estricto, durante seis años la *nomenklatura* actuó en connivencia con los neoliberales encabezados por Zedillo. Se ayudaron y se protegieron. Al final, los neoliberales llevaron a sus aliados del **PRI** a la derrota. Ante este desenlace surgen varias preguntas. Algunas de ellas pueden parecer coyunturales y sin trascender más allá del desenlace de la elección federal de julio de 2000. Sin embargo, por la relevancia de ese evento en la vida del Partido y por el significado de los actos cometidos en los años previos, me parece que es conveniente plantear las siguientes preguntas, algunas de las cuales tal vez tengan importancia que rebasa esa elección:

¿Cómo fueron derrotados los reformadores del **PRI** por los neoliberales y los tradicionalistas, y cómo utilizaron esa victoria para cancelar el ideario del liberalismo social que había sido enarbolado por el Partido desde 1992?

¿Por qué no se sumaron más voces a las de los reformadores del PRI que exigían que se precisaran las responsabilidades en el "error de diciembre" para darle una respuesta y una satisfacción a la sociedad agraviada? ¿Por qué aceptó el Partido el papel de encubridor que le impuso el gobierno en los fraudes de Fobaproa y los salvamentos discrecionales?

¿Por qué aceptó el **PRI** las imputaciones que desde el gobierno le hicieron sobre su responsabilidad en el magnicidio de Colosio? ¿Por qué no exigió que, una vez comprobada esa falsedad, se desmintiera el infundio y se difundiera la verdad?

¿Por qué en una época de reclamos democráticos ineludibles y en medio de un descrédito institucional creciente, se insistió en dar la impresión de que el PRI no era sino una agencia electoral para gestionar la satisfacción de los deseos más personales del Presidente de la República, quien además mostraba en forma pública un enorme desprecio por su propio partido?

¿Por qué se permitieron y hasta se alentaron constantes desprendimientos de militantes y dirigentes del **PRI** durante esos seis años?

¿Por qué se creó la expectativa de que el candidato presidencial del PRI surgiría de un innovador método de consulta a la base, al mismo tiempo que el aparato del Estado inclinaba la balanza a favor de un precandidato previamente seleccionado?

En las consultas internas del PRI, realizadas desde el inicio de los noventa, se sabía que aquellos que votaban a favor de alguno de los precandidatos que resultaban derrotados en esa consulta, no favorecían después con su voto al candidato oficialmente postulado por el PRI. ¿Por qué no se cuidó que el proceso de selección del candidato presidencial no debilitara los votos a favor del PRI?

¿Qué pasó con los 15 puntos de diferencia a su favor que en noviembre de 1999 conservaba el candidato del PRI respecto al candidato del PAN?

¿Por qué aceptó el PRI que desde Los Pinos le impusieron en la campaña presidencial a una serie de expertos en comunicación social de origen extranjero, así como a un grupo de jóvenes sin experiencia que ni siquiera conocían la historia y la estructura del partido y, en cambio, tenían propósitos distintos al de toda campaña electoral: convencer y conseguir la victoria?<sup>5</sup>

¿Por qué se promovió desde el equipo de campaña una ofensiva en los medios que pretendía deslindar a los candidatos priistas de las responsabilidades y puestos que desempeñaron en mi gobierno, cuando carecía de credibilidad pues los ciudadanos sabían que ese intento no pretendía otra cosa que ocultar la verdad?<sup>6</sup>

¿Por qué se limitaron los recursos y los apoyos para la campaña del candidato del PRI al gobierno del Distrito Federal bajo el supuesto absurdo de que así crecería la presencia del PRD y disminuirían los votos para el PAN?<sup>7</sup>

¿Por qué el presidente Zedillo insistió poco antes de la elección en alentar una campaña de promoción de obras realizadas por el gobierno federal, a pesar de que el IFE solicitó suspenderla? La administración zedillista sabía que esas acciones no ganaban más adeptos para el Partido sino que tenían el efecto de inclinar a los indecisos a votar por la oposición.

¿Por qué no se resolvió antes de la elección el problema de los cientos de miles de propietarios de autos irregulares, o las demandas sobre pensiones de los millones de votantes de la tercera edad? ¿Por qué se mantuvo latente el conflicto que desató la acusación contra el ex regente Espinosa, un tema que al candidato priista le restó más de cinco puntos en las preferencias electorales?

¿Por qué el presidente Zedillo no pudo o no quiso utilizar a favor del PRI la popularidad ganada a costa de denostar a mi gobierno?

¿Por qué confundió a los electores al insistir en la célebre "sana distancia" del ejecutivo respecto al PRI, para en los hechos remover a siete presidentes del partido?

¿Por qué apareció Zedillo en cadena nacional para reconocer la victoria del PAN antes de que lo hiciera el candidato del PRI? ¿Por qué impuso decisiones en el partido después de haberlo conducido a la derrota electoral? ¿Por qué no se ofreció una explicación de la derrota a los miles de militantes priistas que trabajaron con dedicación y empeño?

Lo cierto es que, sin pretender desestimar la labor del candidato vencedor y la que por muchos años desarrolló el PAN, en muy buena medida esa derrota obedeció a la estrategia de inducción del ánimo social promovida a partir de 1995 y que finalmente confirmó ante el electorado que el **PRI** ya no era confiable. Como se ha visto, las críticas más demoledoras, paradójicamente, salieron del mismo **PRI** y del gobierno. Desde su seno se difundió la especie de que el magnicidio de Luis Donaldo Colosio había sido obra del Partido Revolucionario Institucional y del gobierno, y aunque sabían que era falso, no lo desmintieron. Desde el nuevo gobierno se planteó como un hecho que las privatizaciones habían sido negocio para unos cuantos priistas. Eso también fue falso pero no lo aclararon. La misma administración de Zedillo permitió que se promoviera la falsa noticia de que durante mi sexenio el tráfico de estupefacientes había permeado a la institución presidencial. Nunca probaron este aserto, pero tampoco lo desmintieron y dejaron sembrada la duda. De haber asumido su responsabilidad en el "error de diciembre" la ciudadanía hubiera apreciado esa conducta.

Todo esto explica por qué el **PRI** llegó a la elección de 2000 con las más bajas preferencias electorales de su historia, a pesar de que la economía crecía al 7%, la inflación bajaba aceleradamente, las exportaciones eran las mayores en muchos años y el empleo aumentaba. Bien se ha demostrado que las elecciones son un

referéndum sobre la gestión del gobierno en turno. Así, poco antes de la elección de 2000 un comentarista político apuntaba:

**El panorama es para que ganaran de calle, pero... fueron el propio PRI y el gobierno surgido de él los que permitieron que les cayera encima un implacable juicio moral de la sociedad. ...Son muchos años de desacreditar lo hecho por ellos mismos. Escondieron lo bueno y magnificaron lo malo... Incluso el Presidente (Zedillo) subraya lo negativo sobre lo positivo.<sup>8</sup>**

Después de la elección, un ex presidente del **PRI** me comentó: "Zedillo te traicionó a ti en 1995 y al **PRI** en 2000". Le hice ver que a su afirmación le faltaban matices. Después del "error de diciembre", Zedillo no sólo traicionó a una persona, sino ante todo a un ideario ya un programa. En cuanto a los tradicionalistas que controlaron el PRI, difícilmente pueden llamarse traicionados los que traicionan, pues muchos de sus miembros no tenían autoridad alguna para llamarse a engaño: ellos también revirtieron el ideario y el proyecto de reformas y le dieron la espalda al gobierno y al Presidente que había llevado al partido a las victorias electorales de 1991 y 1994.

### **La nación más allá de 2000**

LA agenda para el país al iniciar el nuevo siglo es larga y no es el propósito de este epílogo desahogarla. Sólo trataré de señalar algunos de sus asuntos más apremiantes, relacionados con el ánimo social y la soberanía de la nación. El trato con el vecino hegemónico del norte y la cooperación indispensable requieren firmeza a la hora de aplicar los principios que exige nuestra Constitución en la fracción X del artículo 89. En especial, es necesario revertir los abusos cometidos por agencias extranjeras, solapados por el gobierno mexicano en los últimos años del siglo; urge impedir que el desprestigio de las instituciones y de los actores sociales y políticos del país quede a merced de agentes norteamericanos, como sucedió durante el último gobierno del ciclo posrevolucionario. Al mismo tiempo, es necesario establecer las instituciones nacionales y fortalecerlas. Despejar la sospecha de que se sembró en torno a la institución presidencial. Corregir las decisiones que acarrearán desprestigio a las Fuerzas Armadas al encomendarles tareas que les correspondían. Reforzar la independencia de la Suprema Corte, pues si se ignora el hecho de que en los últimos años todos sus integrantes surgieron de la promoción única y exclusiva de Zedillo, entonces no se puede fortalecer al Poder Judicial. Es indispensable recuperar la autonomía

Especial cuidado será necesario poner a la dispersión de la *nomenklatura*. Sus líderes perdieron el poder nacional pero no sus cotos particulares dentro del partido, incluso dentro de los aparatos del gobierno. El área donde su presencia resulta más delicada es en la procuración de justicia. Los agentes dominados por los tradicionalistas representan un riesgo para la vigencia del Estado de Derecho en México y del poder constitucional y civil. Poco avanzará la democracia en estos tiempos de cambio de régimen si no se recupera el Estado de Derecho y si no se fortalecen las instituciones nacionales y las organizaciones populares. Con instituciones débiles, el esfuerzo nacional se diluye sin articulación y la soberanía se pone en riesgo. Sin Estado de Derecho, la democracia no prospera y la justicia social no encuentra cauces de realización.

### **El restablecimiento de la legalidad**

La ilegalidad se erigió, al finalizar el siglo, en un obstáculo mayor para la realización de los propósitos nacionales y en una afrenta cotidiana a la dignidad de los mexicanos. Atribuir a la pobreza los problemas crecientes de inseguridad y criminalidad encierra un reduccionismo clasista: supone que quienes menos tienen sólo resuelven sus problemas delinquiendo. Es un señalamiento inaceptable. En realidad, la inseguridad que azotó a los mexicanos al concluir los años noventa derivó de un proceder equívoco a la hora de aplicar la ley, así como la infiltración de la delincuencia en los terrenos de la procuración de justicia. Las autoridades perdieron el control de los jefes de las corporaciones policíacas y por eso creció la inseguridad en México. El poder civil tiene que recuperar el control de las policías.

El deterioro institucional también tuvo repercusiones en la economía. En mayo de 2000, el subsecretario del tesoro para Asuntos Internacionales de los Estados Unidos declaró ante el secretario de Hacienda de México que las cifras de criminalidad en el Distrito Federal podían provocar la salida de los inversionistas extranjeros. El subsecretario estadounidense afirmó: "El crimen y la violencia le cuestan a

México el 9% del Producto Interno Bruto”.<sup>9</sup>

El Estado de Derecho fue lastimado de manera casi irremediable al final del siglo XX. Éste ha sido uno de los efectos más nocivos del pacto de intereses entre los neoliberales y la nomenklatura. Ellos desvirtuaron la tarea esencial del Estado: velar imparcialmente por el cumplimiento de la ley. Lejos de plantear correctivos eficaces, agregaron nuevos elementos de distorsión que aceleraron el desbordamiento de todo marco legal, al tiempo que liquidaron los últimos restos de la confianza ciudadana en las normas jurídicas como base de la convivencia social.

Frente a esta herencia negativa, surge una tarea de gran magnitud y complejidad: restituir en los ciudadanos la seguridad de que la ley será cumplida y que dispondrán de las seguridades que todo Estado debe proporcionar. Ante la ausencia de estas reglas básicas, en los últimos días del siglo XX no parece existir en México algo semejante a un Estado de Derecho ni condiciones mínimas para emprender nuevos avances en el desarrollo de un sistema democrático.<sup>10</sup>

### **Revertir el control de la nomenklatura en las procuradurías de justicia**

Hacia el final de los años noventa se registró un constante debilitamiento institucional del sistema de procuración de justicia y un creciente control de las policías judiciales por *parte* de la *nomenklatura*; esta ocurrió tanto en el nivel federal como en los estados, sin importar el partido político que gobernara o al que perteneciera el funcionario que encabezaba la respectiva procuraduría. Los tradicionalistas supieron aprovecharse de que a los altos mandos del gobierno federal les urgía llevar a cabo acciones para inducir el ánimo social tras el "error de diciembre". A cambio de satisfacer esas necesidades, dichos grupos fortalecieron sus controles en la administración de la impunidad.

El gobierno de Zedillo se inició con un Procurador General de la República, Antonio Lozano Gracia, que provenía de un partido de oposición, el PAN. ("Concertación" le llamaron algunos a este nombramiento). Lozano Gracia fue cesado tras la siembra de la osamenta de El Encanto y luego de que la Secretaría de la Contraloría le acusó de corrupción. En 1996, Zedillo designó Procurador al hasta entonces presidente de la Comisión Nacional de Derechos Humanos, Jorge Madrazo. Su desempeño torció su mandato legal y sus antecedentes.

Por su parte, la Procuraduría del Distrito Federal estaba en manos de otro partido de oposición, el PRD. Para agosto de 2000 y en medio de sonados desaciertos judiciales, la Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal denunció que en la Ciudad de México ocurría "un verdadero desastre en la procuración de justicia. ..hay abusos y corrupción".<sup>12</sup> Además, existía el antecedente de que, por primera vez en la historia del *ombudsman* en México, el Procurador se negó a cumplir una recomendación de esa institución y en cambio la Procuraduría decidió investigar al Primer Visitador de la Comisión de Derechos Humanos.

Resultó evidente que ni la alternancia de partidos ni aun el apartidismo contribuyeron a responder al reclamo de los mexicanos por una mejor administración de justicia. Hoy, con el cambio de régimen a nivel federal, para que este renglón de verdad mejorara tendría que revertirse la huella de la presidencia de Zedillo, pues durante su gobierno se señaló que todo el aparato de procuración de justicia había sido tomado por las fabricaciones de pruebas y los atropellos a los derechos humanos. No habrá ningún avance si el nuevo régimen se limita a poner las instituciones bajo el control de la vieja *nomenklatura* arraigada en esos aparatos.

En el caso de las procuradurías, las causas de su deterioro hacen insuficiente una mera reestructuración administrativa. En el futuro, una mejor selección de los titulares de esos órganos será condición indispensable para responder a los reclamos ciudadanos, pero no será suficiente. Tendrían que generarse nuevas condiciones jurídicas, administrativas y culturales para evitar que esos titulares vuelvan a usar, por órdenes superiores o por iniciativa propia, la fuerza del Estado para ejercer la persecución política y la inducción del ánimo social.

Resulta indispensable desplazar a la *nomenklatura* del control de las procuradurías y otras instituciones del país. De otra manera; su capacidad para fabricar, simular y corromper les permitirá controlar a los nuevos servidores públicos. Frente a quienes señalan que esa labor exigiría muchos años y niegan la posibilidad de mostrar resultados, hay pruebas de que sí es posible llevarlo a cabo en plazos relativamente breves. Ahí está como ejemplo el trabajo de la Procuraduría General de la República durante 1993. Los resultados

comprobaron que la designación de la persona indicada, sin consignas políticas y con valor y decisión, sí permite resultados en el corto plazo. No fue suficiente; no se logró terminar con la amenaza de la *nomenklatura* en los aparatos de procuración de justicia. La traición al proyecto social y político y la coincidencia de los neoliberales con los tradicionalistas canceló la labor de limpieza en esos órganos.

Ante esto, un agudo comentarista internacional escribió:

La discrecionalidad de los gobernantes puede ser el mal menor en una situación de desigualdad que fuerza a la mayoría a moverse en la ilegalidad. Pero esa misma discrecionalidad impide la vigencia de los derechos individuales, de los derechos humanos, y ese mal seguirá ahí aunque todos los procesos electorales sean impecables y todos los gobernantes hayan sido elegidos democráticamente. Habrá democracia, pero no derecho.<sup>13</sup>

### **Mantener el respeto a la libertad de expresión**

En marzo de 2000, un diario comentó una noticia preocupante. La Sociedad Interamericana de Prensa incluía, entre una de las modalidades de amenazas a la prensa en México, la siguiente práctica en el ámbito federal: "Citatorios a periodistas para que revelen la o las fuentes de donde han obtenido información".<sup>14</sup> En efecto, las autoridades judiciales habían presionado a diversos periodistas para que dejaran de señalar que las procuradurías eran utilizadas en la persecución de Estado. El pretexto que utilizaron esas autoridades fue que las noticias publicadas aportaban datos cuyas fuentes era necesario verificar.

En la Ciudad de México, la Asamblea Legislativa, dominada por el PRD, aprobó reformas al Código Penal. Así se estableció que durante el interrogatorio a un testigo no estaba permitida la presencia de un abogado, y que quien incurriera en falsedad de declaración sería castigado con pena de hasta ocho años de cárcel, sin derecho a fianza. Un periodista y conductor de televisión conocido por su seriedad y honestidad, Sergio Sarmiento, fue citado a declarar como testigo por la Procuraduría del DF durante las investigaciones sobre la muerte de un animador de la Televisión.<sup>15</sup>

La prensa señaló que atrás del citatorio había un intento de persecución e intimidación política. El diario en el que Sarmiento ejerce su tarea periodística, *Reforma*, publicó un editorial el mismo día en que el periodista acudió a declarar. Titled "Una grave encrucijada", el texto causó un gran impacto:

El periodismo en México se encuentra hoy frente a una grave encrucijada. En un caso para la historia, autoridades locales del Distrito Federal han citado a declarar a un conocido periodista, entrevistador televisivo y articulista del Grupo Reforma, para que responda --como si fuera delito- sobre la acción más simple e inherente a su profesión: conseguir una entrevista. Este hecho rebasa los límites del asunto presuntamente penal que se investiga e invade la esfera de la libertad de expresión. ¿Debe un periodista mexicano responder ante la autoridad por el solo hecho de haber conseguido una entrevista? El Grupo Reforma piensa que no. La Declaración Universal de los Derechos Humanos de la ONU, que también forma parte de nuestro marco legal, establece el derecho de "investigar y recibir información y opiniones y el de difundirlas sin limitaciones de fronteras, por cualquier medio de expresión". Pero, más que un tema de leyes, estamos ante un asunto de principios. Exigirle a un profesional de la información, a través de comparecencias judiciales, que justifique las razones para su trabajo – el cómo obtuvo una entrevista- implica una censura peligrosa para la sociedad y una práctica inadmisibles para el desarrollo del periodismo libre e independiente. Aceptar un precedente que obligue a comparecer a un reconocido profesional de los medios por haber entrevistado a un ex Presidente, abre la puerta a las autoridades de todo el país, para llevar a los tribunales, bajo el mínimo pretexto, el trabajo periodístico. ¿A qué se tendría que enfrentar entonces un periodista menos reconocido o con una menor capacidad de defensa legal y pública? Investigación penal no puede ni debe convertirse en sinónimo de persecución al informador. No se trata de retar a las autoridades legalmente establecidas, sino de defender el derecho de informar sin censura que como garantía establecen las leyes. Se trata sencillamente de oponernos a que el periodista sea tratado como delincuente por el solo hecho de ejercer su oficio.<sup>16</sup>

La consolidación del avance democrático en el país requerirá sin duda que estas prácticas sean

desterradas para que sea posible ejercer, la crítica en el marco de la libertad de expresión"

### **¿Qué hacer? Las tareas de la sociedad civil**

El magnicidio de Luis Donaldo Colosio y la traición al programa y al ideario con los que se había comprometido pusieron fin a la etapa impulsada por el liberalismo social entre 1989 y 1994. Para edificar una nueva fase de ese programa se requerirá del esfuerzo de las generaciones futuras. Un esfuerzo que deberá apuntar al ejercicio del trabajo organizado para fortalecer la participación de la sociedad civil. La magnitud de los retos es incuestionable: - promover la organización popular independiente, vigilar el restablecimiento de aquellas instituciones indispensables para su desenvolvimiento cotidiano y defender el Estado de Derecho.

Dentro del nuevo régimen, la sociedad civil enfrenta el desafío de rescatar a una institución fundamental para la seguridad de los ciudadanos y la certidumbre del derecho: la Comisión Nacional de Derechos Humanos. En la mayor parte del último lustro del siglo XX, la CNDH se apartó de su cometido central: trabajar con firmeza e imparcialidad por el respeto a los derechos fundamentales.

Al considerar las alternativas del liberalismo social en el futuro conviene considerar que, a pesar de las insuficiencias y errores cometidos por el gobierno que lo impulsó, sus resultados fueron alentadores. Basta apuntar lo alcanzado en esta etapa. A partir del ideario y del programa comprendido bajo el liberalismo social se construyó para el país un nuevo marco de relaciones con el vecino hegemónico al norte y, en particular, un mecanismo para garantizar el acceso de nuestros productos a su mercado: el TLC. El liberalismo social reafirmó principios de política exterior y diversificó relaciones en el marco de la nueva globalidad. Consolidó la convicción y el compromiso del país con los derechos humanos y con las libertades fundamentales, entre ellas las religiosas. Definió el combate al tráfico de estupefacientes como un problema de seguridad nacional y actuó en consecuencia. Armonizó la recuperación económica con la protección al medio ambiente. Redujo la deuda interna y la externa.

Esa etapa del liberalismo social, detuvo el crecimiento de la pobreza, inició su reversión y mejoró la distribución del ingreso. Impulsó la movilización popular independiente y la participación organizada de hombres y mujeres en solidaridad. Alentó la democracia industrial como vía para la acción directa de los trabajadores en el marco de la liberación de mercados. Eliminó regulaciones excesivas y abrió oportunidades para los particulares en sectores productivos que antes eran exclusivos del Estado. Confirmó la propiedad del petróleo para los mexicanos. Contribuyó a una transformación profunda de la educación. Realizó un esfuerzo adicional a favor de la salud y de los niños. Introdujo reformas de fondo en el campo y en las relaciones entre el Estado y los campesinos. Ante conflictos de la magnitud de Chiapas, optó por el diálogo y la negociación política antes que por la represión. Realizó reformas políticas consideradas como "fundadoras" en el sistema electoral mexicano. Finalmente, y como parte de la Reforma del Estado, se introdujeron cambios que redujeron y acotaron las facultades del Presidente de la República: canceló su intervención en la organización de las elecciones, impidió que utilizara al Banco Central para imprimir billetes para financiar programas y en el ámbito social eliminó su intervención en los asuntos agrarios, entre otros. Para institucionalizar estas transformaciones, mi gobierno, promovió la reforma a la Constitución, aplicó la ley con firmeza y procuró hacerlo con un sentido de objetividad, racionalidad y prudencia.

EL precisar estos hechos no se pretende recuperar la imagen de un gobierno reformador. En realidad, lo que se busca es que la espiral del silencio generada por el pánico moral pueda ser revertida, para que los mexicanos no se avergüencen de haber tenido fe en la fuerza de su trabajo organizado.

La lucha por construir una nueva etapa de liberalismo social en México, a pesar de las resistencias de la nomenclatura y los neoliberales, no ha concluido. Sin duda, una etapa terminó en 1995. Las insuficiencias en que mi gobierno incurrió fueron aprovechadas por la alianza restauradora para impulsar su proyecto, no para suplir nuestros errores. Los avances promovidos durante mi sexenio fueron neutralizados y en ocasiones revertidos. Los saldos aún nos se establecen con racionalidad y suficiencia.

Para adelante lo que queda es participar en el debate de las ideas, a fin de precisar si las acciones en curso nos acercan a nos alejan de las propuestas que fortalecen la soberanía nacional y la soberanía popular.

Consolidar organizaciones populares independientes es un desafío esencial para la sociedad civil. En esa lucha nadie hará por ella lo que ella no haga por sí misma. La participación organizada de los grupos sociales es condición *sine qua non* para enfrentar este reto mayúsculo en el que está en juego la viabilidad misma de la nación.

Es esta lucha, una tarea fundamental es la sociedad civil comprometida con el futuro es identificar con claridad quiénes son los aliados del cambio y quiénes sus verdaderos opositores, cual es el contenido real de las transformaciones y cuáles propuestas no hacen sino esconder proyectos de restauración del individualismo posesivo.

Frente al debilitamiento de las instituciones y la expansión de la ilegalidad, lo importante es el fortalecimiento de la sociedad civil organizada para trascender de una vez por todas las condiciones que hacen posible el uso discrecional de los poderes del Estado. Si no es así, no sólo padeceremos la misma historia en los próximos relevos presidenciales, sino que nos adentraremos en el siglo XXI bajo el peso de conductas arbitrarias de hace siglos.

### **Mi circunstancia personal y mi convicción**

Mi salida de México le resultó muy favorable a la nomenclatura. No obstante, a lo largo de mi permanencia en el extranjero no cejé en mi empeño de trabajar de manera ordenada y sistemática para ratificar, incluso en aquellos casos en que histórica o políticamente la obra de gobierno merecía ser discutida, cuestionada o criticada, que los propósitos y las decisiones políticas que animaron mi sexenio procuraron el bien del país.

En medio de la vicisitudes impuestas por la distancia y el acoso del gobierno que me sucedió, lejos de resignarme ante la animosidad destructiva de las campañas oficiales, acopié razones y argumentos para enfrenar la adversidad y tratar de comprobar hasta qué punto mi obra de gobierno cumplió con las mujeres y los hombres de su tiempo.

La campaña en mi contra se desplegó en numerosos frentes informativos. No obstante, con todo y la lejanía opté por contribuir a dignificar la contienda. Me guí de acuerdo con mis preceptos y reconocí el derecho a la libertad de opinión de los demás. Actué en términos de defensa y reivindicación de mis opiniones, no de agravio a quienes me descalificaban y hostilizaban.

Si me retiro, como ya he dicho, le otorgó ventajas a la nomenclatura y los neoliberales, para mí esas ventajas se tradujeron en obstáculos perceptibles. La situación en que se dio el cautiverio y el proceso de mi hermano, por ejemplo, tuvo efectos directos e inmediatos sobre mi circunstancia, en la medida en que la esporádica presentación de mis opiniones irritaba a mis enemigos y los movían a arreciar sus actos de hostilidad.

Como los periodos de gobierno anteriores, el régimen político y la administración pública que encabeceé tienen un lugar en la historia. A los mexicanos les corresponde ejercer la valoración definitiva de ese momento. Las iniciativas mayores de mi gobierno tuvieron efectos que influirán en el desarrollo del país durante mucho tiempo: la ampliación de la libertad; la protección de los derechos humanos; la reforma de la propiedad rural; el Tratado de Libre Comercio; un sistema bancario y financiero en manos de los particulares mexicanos; la generación de empleos y la estabilidad de precios; el saneamiento fiscal; un programa para la participación organizada del pueblo; una transformación educativa ejemplar; el control ciudadano de las elecciones y la remoción de obstáculos históricos para la apertura de la prensa libre, entre muchas otras. Todas estas acciones hallaron una rúbrica alentadora en los resultados de los comicios de 1994: pacíficos, democráticos y cívicos, ganados por el partido al que yo le debía la presidencia y al que yo se la devolvía en base a la aprobación popular de mi desempeño.

El ideario que sustenté era un programa que podía discutirse en todos los ámbitos. El liberalismo social se apoyó en el propósito de construir una nueva realidad que permitiera a los hombres y mujeres conducir su

destino a través de su participación organizada. Aportó ideas definidas sobre el individuo organizado en la colectividad en sus manifestaciones esenciales: los derechos humanos, la libertad, la justicia y la democracia en un marco de dignidad.

En lo personal, he procurado actuar con transparencia. La campaña para inducir el ánimo social en mi contra repartió con abundancia la sospecha, la descalificación y la censura. La civilidad de mis conductas se demuestra, por ejemplo, con mi disposición a comparecer por iniciativa propia cuantas veces lo ha requerido la autoridad legítima de México o de cualquiera de los países en lo que habité durante los últimos años. Con buena fe regresé en 1999 a mi patria. Como algunas voces lo exigían, ofrecí explicaciones. En distintos momentos también he sabido volver a mi país con discreción. Para mí, la salida sólo fue una condición que la adversidad me impuso. Me sostengo en mis convicciones y en el compromiso con mis principios y con mi país. México ha sido y siempre será mi nación, mi comunidad y mi morada.

Con el conocimiento que tengo sobre el pueblo de México y la grandeza de sus luchas, tengo la seguridad de que la patria será superior a sus retos. México permanecerá como nación soberana e independiente pues el esfuerzo organizado y solidario de su pueblo es lo que permitirá edificar en libertad con mayor justicia social. Las siguientes generaciones tendrán que construir una oportunidad para que se abra un nuevo capítulo del liberalismo social.

1. El total de votos emitidos fue de 37.6 millones, 63.9% del padrón. El candidato del PAN, Vicente Fox, obtuvo 42.5%, es decir, 15.9 millones de votos. El del PRI, Francisco Labastida, 36.1%. El del PRD, Cuauhtémoc Cárdenas, 16.6%. En la Cámara de Diputados, de 500 escaños, el PRI obtuvo 211 curules; el PAN 207 y el PRD 50. Ninguno de los partidos logró mayoría. Las curules restantes se repartieron entre otros partidos. En el Senado, de 128 curules, el PRI obtuvo 59 escaños; el PAN 45 y el PRD 17. Tampoco hubo mayoría. En la Asamblea del DF el PAN obtuvo 38 puestos, el PRD 36, el PRI no ganó ningún distrito y sólo obtuvo 6 plurinominales. La mayoría en la Asamblea, por mandato legal, fue para el PAN. La fuente de la elección presidencial es el Comunicado de Prensa núm. 107 y el núm. 108 de la Coordinación de Comunicación Social del IFE, julio 7 y 9, 2000. La fuente de la composición de las Cámaras es *Reforma*, agosto 21, 2000 y *Crónica*, agosto 24, 2000.
2. G. Pacheco, "Los resultados electorales de 1994" en Pablo Pascual M. *Las elecciones de 1994*, México, Cal y Arena, 1995, p. 171.
3. Jorge Domínguez y James A. McCann, *Democratizing México. Public Opinion and Electoral Choices*, Baltimore, The Johns Hopkins University Press, 1996.
4. Hubo consenso en que Cárdenas perdió la elección. En la prensa internacional se escribió: "La elección fue una derrota aplastante para el PRD. No sólo Cuauhtémoc Cárdenas, su candidato a la presidencia, obtuvo menos votos que en sus dos campañas presidenciales anteriores, sino que su partido perdió más de la mitad de sus legisladores en el Congreso... Y a pesar de que Andrés Manuel López Obrador ganó la elección para Jefe del Gobierno de la Ciudad de México, lo hizo con un margen mucho menor de lo esperado". *The Economist*, agosto 5, 2000.
5. En particular, se obedeció a los impulsos y deseos del presidente Zedillo, materializados en spots dirigidos contra mi gobierno; los más agresivos fueron promovidos por el hijo de un empresario que había trabajado para mi administración; este "comunicólogo" laboraba en Los Pinos y desde ahí fue enviado a la campaña presidencial del PRI con la encomienda mencionada *Crónica*, mayo 8, 2000
6. En el caso del candidato del PRI a la Presidencia, Francisco Labastida, para conocer sus apoyos, elogios y reconocimientos a mi administración era suficiente consultar sus Informes de Gobierno rendidos ante el H Congreso de Sinaloa en 1989, 1990, 1991 y 1992, como lo exhibió en un debate televisivo otro candidato presidencial También era muy conocida una entrevista al semanario *Proceso* en mayo de 1989, en la que Labastida se desbordaba en reconocimientos a mi gestión, A pocos se les escapaba el desempeño del candidato como mi Asesor Económico en la Presidencia en 1993, o los boletines que publicó durante su gestión a lo largo de 1994 como Embajador de mi gobierno en Portugal. En esos boletines, Labastida firmaba los editoriales con comentarios muy elogiosos para mi persona y mi administración
7. En la prensa se especuló constantemente sobre un arreglo entre el PRI y el PRD para que el partido del sol azteca volviera a ganar el DF ya cambio evitar que ese partido se uniera a las posibles protestas ciudadanas ante el escenario de triunfo apretado del PRI en la elección presidencial También se señaló que Zedillo promovió como candidatos para las elecciones del DF en 1997 y en 2000 así como a la

candidatura presidencial a quienes habían perdido la postulación presidencial en la competencia interna de 1988. Estos tres candidatos impuestos al PRI perdieron también en sus respectivas elecciones y condujeron al partido a un desplazamiento terminal del poder.

8. Pablo Hiriart, *Crónica*, mayo 15, 2000.
9. *Reforma*, mayo 13, 2000.
10. Héctor Aguilar Camín, *Proceso*, abril 30, 2000.
11. Teresa Jardí, *Crónica*, mayo 9, 2000.
12. *Crónica*, agosto 17, 2000.
13. Ludolfo Paramio en *Crónica*, junio 21, 2000.
14. Citado por Raúl Trejo, *Crónica*, marzo 19, 2000.
15. Sarmiento explicó que se le citó porque trabajaba en la misma televisora que la víctima; otro motivo fue la publicación de un artículo al que puso por título "La venganza", en el cual sostuvo que el procurador del DF utilizaba recursos de su cargo público para mantener una guerra personal contra la televisora. Por último, la procuraduría reconoció que también lo citó porque un año antes me había hecho una entrevista. *Reforma*, junio 8, 2000.
16. *Reforma*, junio 13, 2000.
17. En diversos medios se consignó que los verdaderos motivos de este citatorio eran la ineptitud de las autoridades capitalinas para resolver los delitos, la creciente inseguridad en la ciudad y la animadversión personal del Procurador hacia el dueño de la televisora. La sociedad no encontró que esas razones alcanzaran a justificar el descuido en la procuración de justicia ni el incumplimiento del mandato legal que obliga al Ministerio Público a comportarse como institución de buena fe. *Crónica, EL Universal, excélsior*, junio 13, 2000.

## ÍNDICE DE SIGLAS

ABC, Acuerdo Bilateral de Comercio.  
 AEC, Asociación de Estados del Caribe.  
 AGROASEMEX, Aseguradora Mexicana dedicada al Agro.  
 AHMSA, Altos Hornos de México S.A.  
 ALADI, Asociación Latinoamericana de Integración.  
 ANAGSA, Aseguradora Nacional Agrícola y Ganadera S.A.  
 ANIT, Asociación Nacional de la Transformación.  
 ANUIES, Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Enseñanza Superior.  
 AP, Associated Press.  
 APEC, Asian Pacific Economic Cooperation .  
 ARDF, Asamblea de Representantes del Distrito Federal.  
 ARIC, Asociación Rural de Interés Colectivo.  
 BANCOMEXT, Banco Nacional de Comercio Exterior.  
 Banobras, Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos.  
 Banrural, Banco Nacional de Crédito Rural.  
 BCE, Banco Central Europeo.  
 BID, Banco Interamericano de Desarrollo.  
 CAIE, Centro de Análisis e Información Económica A. C.  
 CAM, Consejo Agrarista Mexicano.  
 CANACINTRA, Cámara Nacional de la Industria de la Transformación.  
 CAP, Congreso Agrario Permanente.  
 CARICOM, Caribbean Community.  
 CCE, Consejo Coordinador Empresarial.  
 CCI, Central Campesina Independiente.  
 CDHDF, Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal.  
 CE, Comunidad Europea.  
 CEE, Comunidad Económica Europea.  
 CEFERESO, Centro Federal de Readaptación Social.  
 CEM, Conferencia del Episcopado Mexicano.  
 CEMAI, Consejo Empresarial Mexicano para Asuntos Internacionales.  
 CEMLA, Centro de Estudios Monetarios para América Latina.  
 CEN, Comité Ejecutivo Nacional, de diversas organizaciones.  
 CENAM, Centro Nacional de Metrología.  
 CENEVAL, Centro Nacional de Evaluación.  
 CEPAL, Comisión Económica para América Latina y el Caribe de las Naciones Unidas.  
 CEPES, Centro de Estudios Políticos, Económicos y Sociales.  
 CETES, Certificados de la Tesorería de la Federación.  
 CEU, Consejo Estudiantil Universitario.  
 CFC, Comisión Federal de Competencia.  
 CFE, Comisión Federal de Electricidad.  
 CIA, Central Intelligence Agency, Agencia Central de Inteligencia de Estados Unidos.  
 CIMMYT, Centro de Investigación para el Mejoramiento del Maíz y el Trigo.  
 CIOAC, Central Independiente de Obreros Agrícolas y Campesinos.  
 CIRT, Cámara de la Industria de la Radio y la Televisión.  
 CITES, Convención Internacional para la Protección de Especies en Peligro de Extinción.  
 CNA, Comisión Nacional del Agua.  
 CNA, Consejo Nacional Agropecuario.  
 CNBV, Comisión Nacional Bancaria y de Valores.  
 CNC, Confederación Nacional Campesina.  
 CNDH, Comisión Nacional de los Derechos Humanos.  
 CNG, Confederación Nacional Ganadera.  
 CNN, Cable News Network.  
 CNOC, Coordinadora Nacional de Organizaciones Cafetaleras.

CNPA, Coordinadora Nacional Plan de Ayala.  
 CNPI, Coordinadora Nacional de Pueblos Indígenas.  
 CNPP, Confederación Nacional de la Pequeña Propiedad.  
 COCEI, Coalición Obrero Campesino Estudiantil del Istmo.  
 COECE, Coordinadora de Organizaciones Empresariales del Comercio Exterior.  
 COFIPE, Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales.  
 CONABIO, Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad.  
 CONACULTA, Consejo Nacional para la Cultura y las Artes.  
 CONALEP, Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica.  
 CONAPO, Consejo Nacional de Población.  
 Conasupo, Compañía Nacional de Subsistencias Populares.  
 CONCAMIN, Confederación Nacional de Cámaras Industriales.  
 COPARMEX, Confederación Patronal de la República Mexicana.  
 COPLAMAR, Coordinación General del Plan Nacional de Zonas Deprimidas y Grupos Marginados.  
 COPPAL, Confederación de Partidos Políticos de América Latina.  
 Cordemex, Cordeleros Mexicanos S.A. de C.V.  
 CORETT, Comisión para la Regularización de la Tenencia de la Tierra.  
 CPS, Consejos de Participación Social, establecidos por la Ley de Educación de 1993.  
 CRD, Corriente por la Reforma Democrática (fracción del PRD, surgida en 1992).  
 CROC, Confederación Revolucionaria de Obreros y Campesinos.  
 CROM, Confederación Regional Obrera Mexicana.  
 CTM, Confederación de Trabajadores de México.  
 CUFTA, Canada U.S. Free Trade Agreement.  
 DDF, Departamento del Distrito Federal.  
 DEA, Drug Enforcement Administration.  
 DICONSA, Distribuidora CONASUPO S.A..  
 DIF, Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia.  
 ECAT, Emergency Committee for Action on Trade.  
 ENE, Escuela Nacional de Economía.  
 EPR, Ejército Popular Revolucionario.  
 EUA, Estados Unidos de América.  
 EZLN, Ejército Zapatista de Liberación Nacional.  
 FARC, Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia.  
 FAT, Frente Auténtico del Trabajo.  
 FBI, Buró Federal de Investigación de los Estados Unidos.  
 FCE, Fondo de Cultura Económica.  
 FDN, Frente Democrático Nacional.  
 Fesebes, Federación de Sindicatos de Empresas de Bienes y Servicios.  
 FLN, Frente de Liberación Nacional.  
 FMI, Fondo Monetario Internacional.  
 FMLN, Frente Farabundo Martí de Liberación Nacional.  
 Fobaproa, Fondo Bancario de Protección al Ahorro.  
 FONAES, Fondo Nacional de Empresas de Solidaridad.  
 FONCA, Fondo Nacional para la Cultura y las Artes.  
 FRS, Fondos Regionales de Solidaridad.  
 FSTSE, Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado.  
 FTDF, Federación de Trabajadores del Distrito Federal.  
 G-7 Grupo de los 7, integrado por los jefes de gobierno de los 7 países más poderosos del mundo  
 GATT, Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio.  
 GDF, Gobierno del Distrito Federal.  
 GOR, Grupo Operativo Regional, para coordinar las acciones de apoyo a los cafeticultores.  
 IEPES, Instituto de Estudios Políticos, Económicos y Sociales (del PRI).  
 IFE, Instituto Federal Electoral.  
 IMCE, Instituto Mexicano de Comercio Exterior.  
 IMSS, Instituto Mexicano del Seguro Social.  
 INBA, Instituto Nacional de Bellas Artes.

INEGI, Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.  
 Infonavit, Instituto del Fondo Nacional para la Vivienda de los Trabajadores.  
 INI, Instituto Nacional Indigenista .  
 Inmecafé, Instituto Mexicano del Café.  
 INTOSAI, International Organization of Supreme Audit Institutions.  
 IPAB, Instituto para la Protección del Ahorro Bancario.  
 IPN, Instituto Politécnico Nacional.  
 ISSSTE, Instituto de Seguridad y Servicios Sociales para los Trabajadores del Estado.  
 ITAM, Instituto Tecnológico Autónomo de México.  
 ITESM, Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey.  
 IVA, Impuesto al Valor Agregado.  
 MALDEF, Fondo para la Liga México-Americana de Defensa y Educación.  
 MIT, Instituto Tecnológico de Massachussets.  
 Nafinsa, Nacional Financiera S. A.  
 NAFTA, North America Free Trade Agreement, Tratado de Libre Comercio de América del Norte.  
 NASA, National Air and Space Administration, Administración Nacional del Aire y del Espacio.  
 OCDE, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.  
 OCEZ, Organización Campesina Emiliano Zapata.  
 OEA, Organización de Estados Americanos.  
 OIC, Organización Internacional del Café.  
 OMC, Organización Mundial de Comercio.  
 OMS, Organización Mundial de la Salud.  
 ONG, Organismo no-gubernamental.  
 ONU, Organización de las Naciones Unidas.  
 PA, Procuraduría Agraria.  
 PAN, Partido Acción Nacional.  
 PARM, Partido Auténtico de la Revolución Mexicana.  
 PBEC, Pacific Basin Economic Council, Consejo Económico de la Cuenca del Pacífico.  
 PDS, Public Broadcasting System, cadena independiente norteamericana.  
 PCM, Partido Comunista Mexicano.  
 PEMEX, Petróleos Mexicanos.  
 PFCRN, Partido del Frente Cardenista de Renovación Nacional.  
 PGJDF, Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal.  
 PGR, Procuraduría General de la República.  
 PID, Producto Interno Bruto.  
 PIBA, Producto Interno Bruto Agropecuario.  
 PIDER, Programa de Inversiones para el Desarrollo Económico Rural.  
 PJF, Policía Judicial Federal.  
 PMS, Partido Mexicano Socialista.  
 PNR, Partido Nacional Revolucionario.  
 PPS, Partido Popular Socialista.  
 PRD, Partido de la Revolución Democrática.  
 PREP, Programa de Resultados Electorales Preliminares.  
 PRI, Partido Revolucionario Institucional.  
 PRM, Partido de la Revolución Mexicana.  
 Procampo, programa de apoyo al campo.  
 PROCUP, Partido Revolucionario Obrero Campesino Unión del Pueblo.  
 PRONASOL, Programa Nacional de Solidaridad.  
 PSUM, Partido Socialista Unificado de México.  
 PT, Partido del Trabajo.  
 RAN, Registro Agrario Nacional.  
 RMAFLC, Red Mexicana de Acción Frente al Libre Comercio.  
 RNE, Registro Nacional de Electores.  
 S&P Standard and Poor's, agencia calificadora internacional.  
 SAR, Sistema de Ahorro para el Retiro.  
 SARH, Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos.

SCT, Secretaría de Comunicaciones y Transportes.  
 SECOFI, Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.  
 Secogef, Secretaría de la Contraloría General de la Federación.  
 SECTUR, Secretaría de Turismo.  
 SEDENA, Secretaría de la Defensa Nacional.  
 Sedesol, Secretaría de Desarrollo Social.  
 SEP, Secretaría de Educación Pública .  
 SERPOVER, Servicios Portuarios de Veracruz.  
 SG, Secretaría de Gobernación.  
 SGP, Sistema Generalizado de Preferencias.  
 SHCP, Secretaría de Hacienda y Crédito Público.  
 SICARTSA, Siderúrgica Lázaro Cárdenas-Las Truchas, S.A.  
 SIN, Sistema Nacional de Investigadores.  
 SME, Sindicato Mexicano de Electricistas.  
 SNCA, Sistema Nacional de Creadores de Arte.  
 SNTE, Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación.  
 SPP, Secretaría de Programación y Presupuesto.  
 SRA, Secretaría de la Reforma Agraria.  
 SER, Secretaría de Relaciones Exteriores.  
 SSS, Sociedad de Solidaridad Social.  
 STPRM, Sindicato de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana.  
 STUNAM, Sindicato de Trabajadores de la Universidad Nacional Autónoma de México.  
 TELMEX, Teléfonos de México.  
 TIIP, Tasa de interés interbancario promedio.  
 TLC, Tratado de Libre Comercio de América del Norte.  
 UAIM, Unidades Agrícolas e Industriales para la Mujer Campesina.  
 UAM, Universidad Autónoma Metropolitana.  
 UAP, Universidad Autónoma de Puebla.  
 UE, Unión Europea.  
 UGOCP, Unión General Obrero, Campesina y Popular.  
 UHF, Ultra High Frequency.  
 UNAM, Universidad Nacional Autónoma de México.  
 UNESCO, Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.  
 UNICEF, Fondo de las Naciones Unidas para la Niñez.  
 UNORCA, Unión Nacional de Organizaciones Regionales Campesinas Autónomas.  
 UNTA, Unión Nacional de Trabajadores Agrícolas.  
 UP, Unión Patriótica de Colombia.  
 URSS, Unión de Repúblicas Soviéticas Socialistas.  
 UT, Universidades Tecnológicas.

## BIBLIOGRAFÍA

- AGHION, Philippe y HOWITT, Peter, *Endogenous Growth Theory* MIT Press Cambridge, 1997.
- AGUAYO, Sergio, *El Panteón de los Mitos Grijalbo*, México, 1998.
- ALCOCER, Jorge (coordinador); BENDESKEY, L; MICHELI, J.; y CHAVEZ, F México-Estados Unidos, *Vecinos y Socios*, Nuevo Horizonte Editores, México, 1993.
- ALCOCER, Jorge (coordinador), *Elecciones, diálogo y reforma México*, 1994 Nuevo Horizonte Editores, México, 1995
- ALONSO, A y López, R, *El sindicato de trabajadores petroleros y sus relaciones con Pemex y el Estado 1970-1985* El Colegio de México, México, 1986.
- AMPUDIA, R., *La Iglesia de Roma Estructura y presencia en México*. FCE México, 1998.
- ARMENDARIZ, B y ARMENDARIZ, P "Debt relief, growth and price stability in Mexico", en *Journal of Development Economics*, vol. 48, 1995.
- ASPE, Pedro, *El Camino Mexicano de la Transformación Económica* FCE, México, 1993.
- Banco de México, *Informe Anual 1992* México, 1993.
- Informe Anual, 1993 México, 1994.
  - Informe Anual 1994 México, 1995.
  - Exposición sobre la Política Monetaria 1º de enero de 1995-1931 de diciembre de 1995 México, febrero, 1995.
  - Informe Anual 1995, México, 1996.
- Banco Mundial, *World Development Report 1990 Poverty* Oxford University Press, New York, 1990.
- México. Financial Sector Technical Assistance Project. Technical Annex, diciembre 22, 1994.
  - Global Outlook and the Developing Countries Washington D. C., 1994
  - Bureaucrats in Business, The Economics and Politics of Government Ownership Oxford University Press, Nueva York, 1995
  - Case Study Restructuring and Privatization of the Mexican Steel Industry, mimeo., 1996.
  - Poverty and Inequality Annual World Bank Conference on Development in Latin America and the Caribbean. 1996 Prepublication Edition, 1997.
- BARNES, G., *Lessons from bank privatization in México* Banco Mundial, noviembre, 1992.
- BARRO, R., *Getting It Right. Markets and Choices in a Free Society*. MIT Press, Cambridge, 1996
- BARTLETT, Manuel, *Elecciones a debate*, 1988. *Precisiones en torno a la legalidad, organización y funcionamiento del procedimiento oficial de resultados*. Diana, México, 1995.
- BELTRAN, Ulises, "La Opinión. La política social del gobierno y la opinión pública" en: Arturo Warman. *La política Social en México, 1989- 1994*. FCE, México, 1994.
- BENÍTEZ, Fernando, *Relato de una vida. Conversaciones con Carlos Hank González*. Océano, México, 1999.
- BERTRAB, H. von, *El redescubrimiento de América. Historia del TLC*. FCE, México, 1996." Biblioteca del H. Congreso de la Unión, *Diario de los Debates de la Cámara de Diputados de los Estados Unidos Mexicanos, 1988-1994*.
- BID, *América Latina frente a la Desigualdad*. BID, Washington, 1998. BLANCO, Herminio, *Las Negociaciones Comerciales de México con el Mundo*. FCE, México, 1994. .
- BLANCORNELAS, Jesús, *Una Vez Más*. Océano, México, 1997.
- JESÚS GONZALEZ, H.; NAVARRO, A. y ORIZ, A. F., *El Tiempo Pasa. De Lomas Taurinas a Los Pinos*. Editorial Océano, México, 1997.
- BONFIL, Guillermo, *México profundo. Una civilización negada*. Grijalbo, México, 1989.
- CALVA, José Luis, *La disputa por la tierra. La reforma del artículo 27 y la nueva Ley Agraria*. Fontamara, México, 1993.
- CARPIZO, Jorge, *Derechos Humanos, y Ombudsman*, UNAM, Instituto de Investigaciones Jurídicas, México, 1993.
- "La Política Mexicana para los Derechos Humanos: la reforma al Artículo 102 de la Constitución", en: VALDEZ ABASCAL, Rubén y Romero APIS, Elías J. *La Modernización del Derecho Mexicano*. Editorial Porrúa, México, 1994.
  - Un Año en la Procuración de Justicia. 1993. Editorial Porrúa, México, 1994.
  - "La reforma electoral de 1994", en: ALCOCER, Jorge (coordinador). *Elecciones, diálogo y reforma*. México, 1994. Nuevo Horizonte Editores, México, 1995
- CARREÑO CARLÓN, José, *The Mexican peso crisis*. Tesis de Maestría, Leiden, Holanda, septiembre, 1996.

- CASO, Alfonso, Indigenismo. Instituto Nacional Indigenista, 1958.
- CASTAÑEDA, Jorge, La Herencia. Alfaguara, México, 1999.
- Centro de Estudios Estratégicos ITESM Entendiendo el TLC. FCE, México, 1994.
- CEPAL, El regionalismo abierto en América Latina y el Caribe. La Integración Económica al servicio de la transformación productiva con equidad. Santiago de Chile, 1994.
- Panorama Social de América Latina, 1996. Santiago de Chile, 1997. CNCA, El Nuevo Auditorio Nacional, 1991-1994. México, 1994. CNDH, Informes diversos, 1990-1994.
  - Informe de la Comisión Nacional de Derechos Humanos sobre las 140 quejas presentadas por el Partido de la Revolución Democrática. México, 1994.
  - Programa de Agravio a Periodistas y Defensores Civiles de Derechos Humanos. México, 1997.
- Comisión Nacional del Agua, Informe 1989-1994. México, noviembre, 1994.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, comentada. UNAM y Editorial Porrúa, México, 1997.
- Contaduría Mayor de Hacienda, Informe de Resultados sobre la Revisión de la Cuenta de la Hacienda Pública Federal de 1996. Fondo Bancario de Protección al Ahorro (FOBAPROA). H. Cámara de Diputados, México, septiembre, 1998.
- CORNEUUS, Wayne A.; CRAIG, Ann L. y Fox, Jonathan, Transforming State- Society Relations in Mexico. The National Solidarity Strategy. Center for U.S.-Mexican Studies, University of California, San Diego, 1994.
- DE JANVREY, Alain; GORDILLO, G. y SADOULET, E., Mexico's Second Agrarian Reform. Household and Community Responses. University of California Press, San Diego, California, 1997.
- DE LA BARREDA, Luis, El alma del ombudsman. Aguilar, México, 1999. DE LA GRANGE, Bertrand y Rico, Maite, Marcos, la genial impostura. Aguilar, México, 1997.
- Departamento de Estado, International Narcotics Control Strategy Report, marzo, 1992.
- International Narcotics Control Strategy Report, abril, 1994.
  - International Narcotics Control Strategy Report, marzo, 1995.
- DOMINGUEZ, J. y MCCANN, James A., Democratizing México. Public Opinion and Electoral Choices. The Johns Hopkins University Press, Baltimore, 1996.
- ESPINOSA, Enrique; LEYCEGUI, Beatriz y FERNANDEZ DE CASTRO, Rafael (coordinadores), TLCAN ¿Socios Naturales? Cinco años del Tratado de Libre Comercio de América del Norte. Miguel Angel Porrúa-ITAM, México, 2000.
- ESPINOSA VELASCO, Guillermo, "Pueblos Indígenas" en: Arturo WARMAN (compilador), La política social en México, 1989-1994. Una Visión de la Modernización de México. FCE, México, 1994.
- EZLN, Documentos y Comunicados. Ediciones ERA, cuarta reimpresión, México, 1998.
- FARUQI, Shakil (edit.), Financial Sector Reforms in Asian and Latin American Countries: Lessons of Comparative Experience. The World Bank, 1994.
- FONAES, Cajas Solidarias. México, 1997.
- Fondo Monetario Internacional, World Economic Outlook, Washington D.C., octubre, 1994.
- World Economic Outlook. Annex I: Factors Behind the Financial Crisis in Mexico. Washington D.C., mayo, 1995.
  - International Capital Markets. Development, prospects and policy issues. Washington, D.C., enero 1996 (reedición del documento publicado en agosto 1995), 1996.
  - World Economic Outlook. Washington D.C., 1998. .
- GALAL, Ahmed; JONES, Leroy; TANDON, Panjak y VOGELSANG, Ingo, Welfare Consequences of Selling Public Enterprises: An Empirical Analysis Oxford University Press, New York, 1994.
- GARCIADIEGO, Javier; HERNANDEZ, Begoña; DEL RAYO GONZALEZ, María; RETA, Erika y ZEPEDA, Beatriz, El TLC día a día. Crónica de una negociación. Miguel Angel Porrúa, México, 1994.
- GARCIA ROCHA, Adalberto, La Desigualdad Económica. El Colegio de México, México, 1986.
- GIL DIAZ, F. y Carstens, A., "One Year of Solitude: Some Pilgrim Tales About the Mexican 1994-95 Crisis", The American Economic Review, mayo, 1996.
- GONZALEZ y GONZALEZ, Luis, Historia de la Revolución Mexicana. 1934- 1940. Los días del

- presidente Cárdenas. El Colegio de México, México, 1982.
- GORDILLO, Gustavo, Más Allá de Zapata. Por una reforma campesina. Cal y Arena, México, 1993.
- GREENE, Graham, The Quiet American, Penguin Books, 1977.
- GURRIA, José Angel, La Política de Deuda Externa. FCE, México, J 994.
- HERNANDEZ, Alicia, La nueva relación entre Legislativo y Ejecutivo. La política económica, 1982-1997. El Colegio de México, Instituto de Investigaciones Legislativas de la Cámara de Diputados, Instituto Politécnico Nacional, FCE, México, 1998.
- HERNANDEZ, A.; CARMAGNANI, M. y ROMANO, R., Para una historia de América II. Los nudos (1). El Colegio de México y FCE, México, 1999.
- HOARE, O. y SMITH, G. N., Antonio Gramsci. Selection from the Prison Notebooks. Lawrence and Wishart, London, 1971.
- HUNTINGTON, Samuel P., The Third Wave. Democratization in the Late Twentieth Century. University of Oklahoma Press, Oklahoma, 1993.
- INEGI, Segunda Entrega Nacional de Certificados y Títulos Procede. Seguridad Jurídica en la Tenencia de la tierra. México, 1994.
- Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares. 1994. México, noviembre., 1995.
  - Ingreso-Gasto de los Hogares. 1984, 1989y 1992. CDRom, México, 1995.
- INEGI-CEPAL, Magnitud y Evolución de la pobreza en México. 1984-1992. México, 1993.
- Instituto Nacional de Solidaridad, Testimonios de Solidaridad. Números 1,6,15,17, 20, 21, 22, México, 1992-1994.
- Libertad y Justicia en las Sociedades Modernas. Miguel Angel Porrúa, México, 1994.
  - Instituto Nacional Indigenista, Programa Nacional de Desarrollo de los Pueblos Indígenas, 1991-1994. México, 1991.
  - Indicadores Socioeconómicos de los Pueblos Indígenas de México. México, 1993.
  - Flora Medicinal Indígena de México. Volúmenes I, II y III. México, 1994.
  - Atlas de las Plantas de la Medicina tradicional Mexicana. Volúmenes I, II y III, México, 1994.
  - La Medicina Tradicional de los Pueblos Indígenas de México. Volúmenes I, II y III. México, 1994.
  - Nueva Bibliografía de la Medicina Tradicional Mexicana. México, 1994.
  - Diccionario Enciclopédico de la Medicina Tradicional Mexicana. Volúmenes I y II. México, 1994.
  - Primeras Jornadas de la Radiodifusión Cultural Indigenista. México, 1996.
- JARQUE, Carlos, "Ingreso y Bienestar. Estabilización macroeconómica, pobreza y bienestar en México", en Arturo WARMAN (comp.) La Política Social en México, 1989-1994. FCE, México, 1994.
- KRAUZE, Enrique, La Presidencia Imperial. Ascenso y caída del sistema político mexicano. 1940-96: Tusquets Editores, México, 1997.
- KRUGMAN, Paul, Geography and Trade. MIT Press, Cambridge, 1992. -The Return of Depression Economics. W.W. Norton and Co., New York, 1999.
- LAMADRID, José Luis, La Larga Marcha a la Modernidad en Materia Religiosa. FCE, México, 1994.
- LAZONICK, William, Business Organization and the Myth of the Market Economy. Cambridge University Press, 1991.
- LE BOT, Yvon, Subcomandante Marcos. El sueño zapatista. Plaza y Janés, Barcelona, 1997.
- LEGORRETA, Ma. del Carmen, Religión, política y guerrilla en las cañadas de la selva lacandona. Cal y Arena, México, 1998.
- MAC GREGOR, Josefina, México de su puño y letra. Diana, México, 1993. MADRAZO, Jorge, Derechos Humanos. El Nuevo Enfoque Mexicano. FCE, México, 1994.
- MAYER, Frederick W., Interpreting NAFTA. The science and art of political analysis. Columbia University Press, New York, 1998.
- MARTINEZ, G. y FÁRBER, G., Desregulación Económica (1989-1993). FCE, México, 1994. .
- McCOY, Alfred W., The Politics of Heroin. Lawrence Hill Books (es la revisión de la edición de 1972), New York, 1991.
- MEDINA, Luis, Historia de la Revolución Mexicana. 1940-1952. Civilismo y Modernización del autoritarismo. El Colegio de México, México, 1979.
- MEGAR ADALID, Mario, Educación Superior: Propuesta de Modernización. FCE, México, 1994.

- México. Splendors of Thirty Centuries. Bulfinch Press, New York, 1990.
- MEYER, Lorenzo, México y los Estados Unidos en el conflicto petrolero, 1917-1942. El Colegio de México, México, 1981.
- MOCTEZUMA, Esteban, "La Educación Pública frente a las nuevas realidades", en: Arturo WARMAN, La Política Social. FCE, México, 1994.
- NARRO ROBLES, José, La Seguridad Social Mexicana en los Albores del Siglo XXI. FCE, México, 1993.
- Núñez, Arturo, La Reforma Electoral de 1989-1990. FCE, México, 1994.
- OCDE, Informe para México. 1996. París, 1997.
- Descentralización e Infraestructura Local en México. Una nueva política pública para el desarrollo. OCDE, París, 1998.
  - Economic Surveys. México, 1997. París, 1998.
- ONU, Análisis del Sistema Electoral Mexicano, 1994.
- Organización Internacional del Trabajo, Convenio No.169 Sobre Pueblos Indígenas y Tribales en Países Independientes, 1989.
- ORME JR., William A., A Culture of Collusion. An Inside Look at the Mexican Press. The North-South Center Press, 1997.
- Understanding NAFTA. Mexico, Free Trade, and the New North America. University of Texas Press (segunda edición), Texas, 1998.
- ORTIZ MARTINEZ, Guillermo, La reforma financiera y la desincorporación bancaria. FCE, México, 1994.
- "The modernization of the Mexican Financial System" en: Financial Sector Reforms in Asian and Latin American Countries: Lessons of Comparative Experience. Shakil Fanruqi (edit.), The World Bank, 1994.
  - "Sesión de Clausura. Palabras del subsecretario de Hacienda y C.P., en Memoria de la 58a Convención Bancaria. Asociación de Banqueros de México A. C., México, octubre., 1994.
- PASCUAL MONCAYO, Pablo (coordinador), Las elecciones de 1994, Cal y Arena, México, 1995.
- Patronato Nacional de Promotores Voluntarios, Memoria de Gestión. Diciembre de 1988, Agosto de 1994. México, 1994.
- PGR, Subprocuraduría Especial, Informe y documentos probatorios presentados por el subprocurador especial Miguel Montes García sobre el homicidio de Luis Donald Colosio. México D.F., 2 de junio, 1994.
- Informe de la Subprocuraduría Especial, relativo al homicidio del Licenciado Luis Donald Colosio. México D.F., julio, 1994.
  - Informe sobre la averiguación previa y le proceso penal relativos al Homicidio del Licenciado Luis Donald Colosio, noviembre, 1994.
- PNUD, informe sobre Desarrollo Humano 1994, FCE, México, 1994.
- Informe sobre Desarrollo Humano, 1997. Ed. Muhdi-Prensa, Madrid, 1997.
- POLANYI, Karl, The Great Transformation: The Political and Economic Origins. of our Time. Beacon Press, Boston, 1944.
- PUTNAM, Robert D., Making Democracy Work. Princeton University Press, New Jersey, 1993.
- RAMOS, Jorge, Detrás de la Máscara. Grijalbo, México, 1998. , REBOLLEDO, Juan, La Reforma del Estado en México. FCE, México, 1993. RICO NUÑEZ, H., y URIBE MORENO, M., Análisis de las relaciones iglesia católica-estado mexicano durante el período presidencial de Carlos Salinas de Gortari, 1988-1992. Tesis de licenciatura, Universidad Iberoamericana, México, 1994.
- RIDING, Alan, Vecinos Distantes. Editorial Joaquín Mortiz, México, 1999.
- ROEDER, Ralph, Juárez y su México. FCE, México, 1984.
- ROGOZINSKI, Jacques, La Privatización de Empresas Paraestatales. FCE, México, 1994.
- La Privatización en México. Razones e impactos. Editorial Trillas, México, 1997.
  - High price for change. Privatization in Mexico. Inter-American Development Bank, Johns Hopkins University Press, 1998.
- ROZENTAL, Andrés, La Política Exterior en la Era de la Modernidad. FCE, México, 1993.
- RUBIO, Luis, ¿Cómo va a afectar a México el Tratado de Libre Comercio? FCE, México, 1992.
- SALINAS DE GORTARI, Carlos, El Reto. Diana, México, 1988.
- "Reformando al Estado", Nexos, abril, NUM. 148, 1990.
  - México Cívico: los Mensajes de Carlos Salinas de Gortari ante el Congreso de la Unión,

- (Toma posesión, Primer Informe, Segundo Informe, Tercer Informe, Cuarto informe, Quinto Informe, Sexto Informe). Rayuela Editores, México, 1994.
- Sexto Informe de Gobierno, Anexo, 1994.
  - "Tiempo de cambios y de lucha: México, 1988-1994", Nexos, abril, Num.256, 1999.
  - "Reflexiones sobre una ensalada china", Nexos, junio, Num. 258, 1999.
  - "Las cifras y la sociedad civil: una nueva respuesta a Jorge G. Castañeda", Nexos, agosto, Num. 260, 1999.
  - "Entrevista" de Ramón Alberto Garza Reforma enero 97.
  - "La globalización, ¿es inevitable?", El País.
  - "Testimonio" reproducido en La Jornada, octubre 31, 1995.
- SALINAS DE GORTARI, Carlos y MANGABEIRA UNOER, Roberto, "The Failures of Neoliberalism. The Market Turn Without Neoliberalism", Challenge, enero-febrero, 1999, pp. 14-33
- SALINAS DE GORTARI, Raul, Todo lo que el juez ignoró para sentenciarme. Diana, México, 1999.
- SALINAS OCCELLI, Cecilia, Globalización y vecindades difíciles: Irlanda y México. Tesis de licenciatura, Instituto Tecnológico Autónomo de México. México, marzo, 1999.
- SALINAS OCCELLI, Emiliano, Bandas y opciones cambiaras: experiencia de la política cambiara en México. Tesis de licenciatura, Instituto Tecnológico Autónomo de México. México, junio, 1999.
- SANCHEZ GUTÉRREZ, Arturo (coordinador), Elecciones a Debate, las actas electorales perdidas. Diana, México, 1994.
- SARUKHANK KERMEZ, José, Informe 1996. Relación del acontecer universitario. 1989-1996, UNAM, México, 1996.
- SCHERER GARCÍA, Julio, Cárceles. Alfaguara, México, 1998.
- Secofi, "México. Global Trade Hub", Oficina Comercial de Secofi en Washington D.C., 1997.
- "El TLCAN funciona. Cinco años, tres países, un mercado", México, 1999.
  - "México. Global Trade Hub", Oficina Comercial de SECOFI en Washington D.C., diciembre, 1999.
- Secretaría de Comunicaciones y Transportes, Programa Nacional de Autopistas. 1989-1994. México, 1994.
- Secretaría de Gobernación, México es más fuerte. Discursos del Presidente Carlos Salinas de Gortari. México, 1993.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público, La planeación del desarrollo social en los noventa. FCE, México, 1994.
- Informes sobre la Situación Económica, las finanzas públicas y la deuda pública. Acciones y resultados del cuarto trimestre de 1994, México, febrero 15, 1995.
  - Fobaproa, la verdadera historia. México, 1998.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público y Secretaría de la Contraloría General de la Federación, Desincorporación de Entidades Paraestatales! Información Básica de los Procesos. FCE, México, 1994.
- Secretaría de la Reforma Agraria, La Transformación Agraria. Origen, evolución y retos. México, 1997.
- Sedesol, La Solidaridad en el Desarrollo Nacional. México, 1993.
- Solidaridad. Seis Años de Trabajo. México, 1994.
  - Solidaridad. México, 1994.
  - Valle de Chalco. Crónica de una transformación en marcha. México, 1994.
- Sedesol e INI, Instituto Nacional Indigenista 1989-1994. México, 1994.
- Sedesol y Secogef, Programa Nacional de Solidaridad. Información básica sobre la ejecución y desarrollo del programa del 1 ° de diciembre de 1988 al 31 de agosto de 1994. Miguel Angel Porrúa, México, 1994.
- SOSAMONTES, R., "Las Reformas en Materia de Derechos Humanos", en R. Valdez y J. E. Romero Apis, La Modernización del Derecho Mexicano. Editorial Porrúa, México, 1994.
- STEDMAN JONES, Gareth, Outcast London. Penguin Books, 1976.
- STIGLITZ, J.; Perry, Guillermo; LEDERMAN, Daniel y MENÉNDEZ, Ana María, México: Five Years after the Crisis, Banco Mundial, abril 13, 2000
- SUTHERLAND, Peter, "Ireland and the Challenge of Globalization", en: Ireland in the Coming

- Times. Institute of Public Administration, Dublín, 1997.
- TÉLLEZ K., Luis, La Modernización del Sector Agropecuario y Forestal. FCE, México, 1994.
- "Campo", en: Arturo WARMAN, La Política Social en México, 1989- 1994. FCE, México, 1994.
- TELLO DIAZ, Carlos, La Rebelión de las Cañadas. Cal y Arena, México, 1995.
- TOCQUEVILLE, Alexis de, Democracy in América. Fontana Press, Londres, 1995.
- TREJO, Raúl, Chiapas, la comunicación enmascarada. Diana, México, 1994.
- TURCOTT, Marco Levarlo, Chiapas. La guerra en el papel. Ediciones Cal y Arena, México, 1999.
- UNICEF, The State of World Children 1990, Oxford University Press, 1991.
- The State of World Children 1996, Oxford University Press, 1996.
- U.S. International Trade Commission, The impact of the North American Free Trade Agreement on the U. S. Economy and Industries: A Three-Year Review. Junio, 1997.
- 1998 Trade Policy Agenda, and 1997 Annual Report of the President of the United States on the Trade Agreements Program, Washington D.C., 1998.
- VALDEZ ABASCAL, Rubén y ROMERO APIS, J. Elías, La Modernización del Derecho Mexicano. Editorial Porrúa, México, 1994.
- W ARMAN, Arturo, La Política Social en México, 1989-1994. FCE, México, 1994.
- WEINTRAUB, Sidney, El TLC cumple tres años. Un informe de sus avances. FCE, México, 1997.
- WILSON, Berry; CARRIO UNION, Gerard y SAUNDERSSTERN, Banranthony, Mexico's Ranking Crisis: devaluation and asset concentration effects. Banco Mundial, junio, 1997
- WOLDENBERG, José, "Pistas para no irse con las fintas", Cuadernos de Nexos. Septiembre, 1988.
- "Los consejeros ciudadanos del Consejo General del IFE: un primer acercamiento", en: Jorge ALCOCER (coordinador). Elecciones, diálogo y reforma. México, 1994. Nuevo Horizonte Editores, México, 1995.
- WOLDENBERG, José; BECERRA, Ricardo, y SALAZAR, Pedro, La mecánica del cambio político en México. Elecciones, partidos y reformas. Cal y Arena, México, 2000.
- WOMACK JR., John, Zapata y la Revolución Mexicana, México, Siglo XXI, varias ediciones.
- "The strange case of Pablo Chapa", en: The New York Review of Books, julio 13, 1995.
  - "Luchas Sindicales y Liberalismos Sociales, 1867-1993", en: A. Hernández, M. CARMAGNANI y R. ROMANO, Para una historia de América II. Los nudos (1). El Colegio de México y FCE, México, 1999.
  - Rebellion in Chiapas. The New Press, New York, 1999.
- WOODWARD, B., Shadow. Simon and Schuster, NewYork, 1999.
- ZEDILLO PONCE DE LEÓN, Ernesto, Primer Informe de Gobierno. Anexo. México, 1995.
- Segundo Informe de Gobierno. Anexo. México, 1996.
- ZIEGLER, Jean, The Swiss, the Gold and the Dead. How Swiss Bankers helped finance the Nazi war machine. Penguin Books, 1997.

## ÍNDICE

### PRÓLOGO.

#### PARTE 1

#### La construcción del tratado de Libre Comercio de América del Norte.

##### Preámbulo.

- 1 1989: Primero, la reducción de la deuda externa.
- 2 1990: A negociar, ahora sí, el libre comercio.
- 3 1991: La “vía rápida” para una negociación lenta.
- 4 1992: Firma del tratado y... volver a empezar.
- 5 1993: Reanudar el camino. Adversarios en la negociación, aliados para ratificar el TLC.

#### PARTE 2

#### México en plena globalidad.

- 6 Primeros resultados del TLC. Lo que faltó.
- 7 Desaparición del “Segundo Mundo”, urgencia de diversificar relaciones.
- 8 Una mediación desconocida: el diálogo entre los Presidentes de Cuba y Estados Unidos.
- 9 Libertades religiosas plenas y restablecimiento de relaciones diplomáticas con la Santa Sede.

#### PARTE 3

#### El ideario que guió los cambios.

##### Preámbulo.

- 10 EL Liberalismo Social, ideario y programa.

#### PARTE 4

#### Riesgos para la democracia y la soberanía

##### Preámbulo.

- 11 Apego a la ley y respeto a la dignidad: la protección de los Derechos Humanos. .
- 12 El combate al narcotráfico: salvaguarda de la seguridad nacional y del proyecto democrático.

#### PARTES 5

#### Las bases económicas para la justicia distributiva.

##### Preámbulo.

- 13 La lucha por recuperar el crecimiento económico y el medio ambiente.
- 14 La reducción de la deuda interna. Las privatizaciones.
- 15 La privatización de la Banca.
- 16 La desregulación del Estado y la regulación moderna del mercado. La democracia industrial.
- 17 La batalla por el petróleo y la modernización de la infraestructura.

#### PARTE 6

#### El reto social

##### Preámbulo.

- 18 La pobreza y la desigualdad: ¿Qué pasó?
- 19 La prueba de fuego del liberalismo social: la organización popular. El Programa Nacional de Solidaridad.
- 20 Las mujeres y los hombres de Solidaridad.
- 21 La batalla por la educación. La cultura.
- 22 Un esfuerzo especial por la salud y los niños.
- 23 En el campo, una reforma indispensable.
- 24 La justicia para los pueblos indios: un reclamo ancestral.

#### PARTE 7

1993, 28 de noviembre: la candidatura de  
Donaldo Colosio y el ideario social

- 25 La construcción de una candidatura.
- 26 Hacia la postulación de Colosio.

#### PARTE 8

1994, enero: Chiapas entre el pasado y el futuro

- 27 Enero 1, EZLN: "Avanzar hacia la capital del país, venciendo al Ejército Federal mexicano... nuestro enemigo de clase"
- 28 Chiapas, las evidencias: el origen del EZLN; por qué se levantó en 1994; cuándo supo el gobierno; la organización popular en La Selva; desde cuándo se atendió a los indígenas. ¿Lo hubiera hecho diferente?

#### PARTE 9 1994,

Marzo: el magnicidio. El sustituto.

- 29 El magnicidio de Donaldo Colosio, mártir de la democracia. El sustituto.
- 30 30 El "Clima Político".

#### PARTE 10

1994, agosto: la elección presidencial

- 31 Antecedentes: la elección de 1988 y la reforma electoral de 1989-1990. La creación del IFE
- 32 La recuperación de la Ciudad de México. Adendum: La oposición gobierna la capital.
- 33 La reforma electoral 1993-1994 y la elección presidencial

#### PARTE 11

Un desastre nacional: El "error de diciembre".

- 34 Noviembre de 1994: la verdadera herencia económica.
- 35 Cómo convirtieron un problema en una crisis. El "error de diciembre" y el "efecto tequila." Fobaproa.

#### PARTE 12

La traición

- 36 Los neoliberales y la nomenclatura se protegen: la inducción del ánimo social. Mi salida de México.
- 37 La traición al ideario y al programa.

#### PARTE 13

Fabricación de Estado

- 38 **Mi hermano Raúl. Una acusación basada en una fabricación de Estado.**
- 39 **La situación patrimonial de Raúl.**

**PARTE 14**  
**2000: una perspectiva diferente**

- 40 **Algunos retos al inicio del nuevo siglo.**

**Bibliografía**

**Índice de siglas**

**Índice onomástico**