

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 Secretaria 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 Secretaria 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 €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.¹

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 secretaría 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 secretaría 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.²

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.³

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.⁴

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.⁵

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.
6

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 riesgo.

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 pocos 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 gobiernos 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.⁷

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.⁸

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".⁹

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:

Supercarreteras de 4 carriles

Kilómetros	7,000	_____
construidos	6,000	_____
		6,183
	5,000	_____
	4,000	_____
	3,000	_____
	2,000	_____
	1,000	_____
	1,000	
	1952-1988	1989-1994

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.**11**

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.¹²

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.¹³

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.¹⁴

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.**15**

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 sobro. 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.**16**

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 revolencia 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 anticiparnos que había insuficiencias en la estructura financiera. En la reunión de gabinete económico del 10 de septiembre de 1990, la secretaría 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.**17**

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 hacendarías al final de mi administración.**18**

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.**19**

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. **20** 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".²¹

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.²²

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.²³

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 nucleoelectrica 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 Zimapan, 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.