

## 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 articularan 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. Donald 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 Donald 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 re- presentación 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: ésta 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 Donaldto 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 Donaldto 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 entusiasaban 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 Hemández, 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 Hemández 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 antídotos 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 Irímbo, 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 Donaldso 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 Donaldo, 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. Donaldo, 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 Donaldo, 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 Donaldo 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 Donaldo 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 Donaldo, 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 avecinaban 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 y a 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 secretaria 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 Donaldo 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.