

Reje.



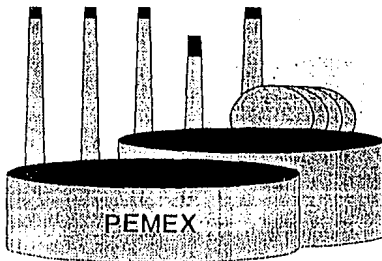
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES

ACATLAN

*EL IMPACTO ECONOMICO DE  
LA EMPRESA PUBLICA EN MEXICO: CASO PEMEX*

*1982-1988*



TESIS QUE PRESENTA  
MARIA DEL REFUGIO IBARRA VALENCIA  
PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN CIENCIAS  
POLITICAS Y ADMINISTRACION PUBLICA

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

1994



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**A MIS PADRES**

**PORQUE GRACIAS A SU APOYO**

**Y SU CARIÑO HE REALIZADO LAS METAS**

**MAS IMPORTANTES DE MI VIDA**

## AGRADECIMIENTOS

Como todo en la vida, este documento es el resultado de un esfuerzo colectivo. Durante el transcurso de mi vida he recibido múltiples muestras de apoyo y estímulos en mi formación como ser humano y profesionista.

Ante la imposibilidad de mencionar a todas y cada una de las personas que han contribuido de alguna manera a que mis metas se cumplan, quiero expresar un amplio reconocimiento a los miembros de mi familia, amistades personales y, en general, a todos mis maestros, porque gracias a su apoyo se han ido cristalizando mis aspiraciones.

Sin embargo, existen algunas personas que contribuyeron directamente al desarrollo de este trabajo y considero que es necesario mencionarlos.

Al Dr. Omar Martínez Trejo quiero agradecerle su asesoría para el diseño y desarrollo del documento, así como su trato amable y amplia disponibilidad.

Al Dr. Enrique García Moisés, Lic. Eloísa B. Méndez Gutiérrez, Lic. Luis Ángel Ortiz Palacios y al Lic. Anastasio Rodríguez León por sus comentarios y aportaciones para enriquecer mi trabajo, quiero expresarles un amplio reconocimiento.

Mi gratitud al C.P. Juan Manuel Álvarez Navarro, al Lic. Marcos Montero Rivera y al C.P. Miguel F. Exiga Huerta por su decidido apoyo en mi desempeño profesional y por darme la oportunidad de seguirme superando. De igual forma, a los miembros del área de informática por su apoyo técnico y moral.

Al Lic. Eduardo Gutiérrez Ramírez y a su familia quiero manifestarles un especial agradecimiento porque siempre he recibido de su parte una gran amistad y afecto. Sus consejos y enseñanzas me acompañarán toda mi vida.

A Raúl F. Román Avilés y a Rosa María Duarte Hernández por apoyarme con su esfuerzo y su trabajo, mil gracias.

A mis hermanos: Francis, Juan José, Maribel y Alfonso, quienes han sido mis compañeros y me han ayudado siempre en mis tareas y responsabilidades, les reitero todo mi cariño.

Y, por supuesto, a la persona que me ha impulsado con su amor y su presencia: a Ismael.

## INDICE

*página*

### **INTRODUCCION**

### **1. ORIGEN Y TRAYECTORIA DE LA EMPRESA PUBLICA**

1.1 <u>Antecedentes Históricos</u>	1
1.1.1 En el mundo	1
1.1.2 En México	3
1.1.3 Creación de Pemex	7
1.2 <u>Marco Jurídico Normativo</u>	10
1.2.1 Disposiciones Jurídicas Comunes	10
1.2.2 Fundamentación Jurídica de Pemex	12
1.3 <u>Estructura Orgánica de Pemex</u>	15

### **2. IMPACTO ECONOMICO DE PEMEX 1982-1988**

2.1 <u>Contexto Económico (1976-1982)</u>	19
2.2 <u>Objetivos de la Política Petrolera</u>	23
2.3 <u>Resultados de la Política Petrolera</u>	29
2.3.1 Producción	30
2.3.2 Refinación y Petroquímica	33
2.3.3 Comercialización	35
2.3.3.1 Comercio Exterior	35
2.3.3.2 Mercado Interno	38
2.3.4 Finanzas	39
2.4 <u>Finanzas Públicas</u>	42

**3. RELACIONES POLITICAS PEMEX-ESTADO-SINDICATO**

3.1 <u>Antecedentes Históricos</u>	48
3.1.1 Política Salarial y Prestaciones	51
3.1.2 Principales conflictos y su forma de resolución	53
3.2 <u>Situación durante el período 1982-88</u>	55
3.2.1 Aspectos Generales	55

**4. PEMEX Y EL DESARROLLO NACIONAL**

4.1 <u>Política reprivatizadora del Estado mexicano</u>	62
4.2 <u>Papel "Estratégico" de Pemex</u>	66
4.3 <u>Viabilidad de la nueva política petrolera</u>	69

**CONCLUSIONES**

**ANEXO**

**BIBLIOGRAFIA**

## INTRODUCCION

El objetivo de este trabajo es realizar un estudio sistemático del impacto económico de la empresa pública en México en el período 1982-1988, dentro de un contexto de crisis estructural de la economía mexicana, una vez que se agotó el modelo del estado benefactor.

Se parte de la idea de que la empresa pública ha sido factor importante en la definición del papel del Estado en la economía. De ahí que su evolución haya estado íntimamente ligada a las decisiones de política económica de los diferentes gobiernos posrevolucionarios, determinando el grado de intervencionismo estatal.

Es importante comprender la naturaleza y características del sector paraestatal, para de esta forma realizar un diagnóstico sobre su participación en el nuevo proyecto de desarrollo del país.

Hasta 1983, la empresa pública en México respondió principalmente a propósitos de interés público, por lo que sus resultados financieros no eran los de una empresa privada. Lo anterior nos cuestiona sobre el que impacto que tiene o qué papel juega dentro del proceso de desarrollo, particularmente en virtud de las transformaciones económicas, políticas, sociales y tecnológicas que ha sufrido el mundo en las últimas décadas.

Actualmente, se observa un proceso de recomposición del sector público con miras a alcanzar mayores niveles de productividad y eficiencia en su actividad. Por consiguiente, se ha considerado imprescindible readecuar la estructura del sector paraestatal a las exigencias de la modernidad.

Ante la dificultad de realizar un estudio detallado del conjunto de las empresas propiedad del gobierno federal, dada su diversidad y dimensiones, se consideró pertinente elegir a la empresa más representativa e importante del sector paraestatal. Nos referimos a Petróleos Mexicanos.

Pemex realiza una actividad de primera importancia para el país como lo es la extracción, procesamiento y suministro de los hidrocarburos, que constituyen la principal fuente de energía de nuestro país. Además, se considera que ha desempeñado un papel fundamental para la economía nacional por su aportación en los ingresos públicos federales.

Se trata entonces de analizar su impacto en las finanzas públicas, saber en qué medida la política petrolera ha respondido a las necesidades de expansión de la industria y a los objetivos globales del gobierno, y definir en qué términos se ha dado su participación en el conjunto de la economía del país.

La hipótesis del trabajo aquí expuesta es, que ante la crisis económica experimentada en 1982, se instrumentaron medidas de ajuste tendientes a reactivar la economía y reducir la dependencia de los ingresos públicos respecto a los ingresos petroleros, modificando la estructura del sector paraestatal y disminuyendo con ello el tamaño del sector público.

Además, se considera que en el período 1982-1988 con la gestión del Lic. Miguel de la Madrid Hurtado se inició una etapa de transición del proyecto económico, orientado hacia una participación mayor del sector privado en la economía y la reducción del aparato estatal. Este proceso se manifestó en el cambio en la política de empresa pública y en la reestructuración de Pemex, particularmente por la importancia de la industria petrolera para la economía del país.

Para introducimos en el estudio de la empresa pública, en el Primer Capítulo nos referimos a su origen y trayectoria. En primera instancia a nivel mundial, para ubicarnos, posteriormente, en aquellas empresas públicas que surgieron en México, hasta considerar la creación de Petróleos mexicanos en 1938. También en este apartado se mencionan las disposiciones jurídicas que norman la actividad de las empresas paraestatales, partiendo de lo que se establece en la Constitución General de la República hasta llegar al marco legal básico de Pemex. Asimismo, se describe de manera general la estructura orgánica de Petróleos mexicanos, lo que nos proporciona una idea de su tamaño y de las relaciones administrativas que prevalecían al interior de dicha empresa.

En el Segundo Capítulo, se realiza un análisis del desenvolvimiento de la actividad de la industria petrolera en el período 1982-1988. En primer lugar, se describe el contexto económico previo a la toma de posesión del Lic. Miguel de la Madrid Hurtado como Presidente de la República, ocurrido en diciembre de 1982. A continuación, se mencionan los objetivos de política económica y de política petrolera que se plantearon al inicio de la administración, con el objeto de vincularlos con las acciones concretas realizadas en materia petrolera. Posteriormente, se analizan los resultados de la actividad de la industria petrolera en términos cuantitativos, lo que nos permite tener una visión general de la productividad y eficacia de la empresa en el sexenio. Del mismo modo se describen las repercusiones que tuvo el desempeño de la industria sobre las finanzas públicas, utilizando para ello algunos indicadores económicos de gran impacto.

Por las singulares características que revisten las relaciones entre Estado-Pemex-STPRM, éstas son tema central del Tercer Capítulo. Tomando en cuenta el papel que jugó el movimiento obrero en el conflicto que desembocó en la nacionalización de la industria petrolera se refieren aquí los antecedentes históricos.

Es importante señalar que el sindicato petrolero ha sido considerado como uno de los más poderosos económica y políticamente del país, en este sentido es imprescindible conocer con mayor detalle cómo se desarrollaron sus relaciones internas, con la empresa y con el gobierno durante el período 1982-1988. Así como resaltar sus principales características, los conflictos más importantes y su forma de resolución.

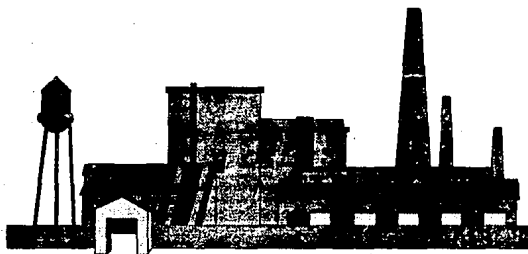


Finalmente, el Capítulo 4 nos presenta el marco dentro del cual se está desarrollando la actual política de desarrollo del sector público. Por un lado, el redimensionamiento del sector público traducido en la desincorporación de empresas públicas, y por el otro, la nueva orientación de la política petrolera y su posible evolución en el futuro inmediato.

- Como conclusiones se realizan algunas reflexiones que nos permiten tener una idea más clara sobre la trayectoria de la empresa pública y el papel asignado a Pemex en el proyecto modernizador del Estado mexicano.

# *CAPITULO 1*

## *ORIGEN Y TRAYECTORIA DE LA EMPRESA PUBLICA*



# 1. ORIGEN Y TRAYECTORIA DE LA EMPRESA PUBLICA

## 1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS

### 1.1.1 En el mundo

Para comprender el papel que desempeñan las Empresas Públicas en la sociedad actual, debemos remontarnos a su origen y seguir su trayectoria hasta el presente siglo. Esto nos servirá para prever su campo de actividad en el futuro inmediato y en cierta forma preparar las condiciones estructurales para su crecimiento (fuentes de financiamiento, planes y programas definidos, formulación de políticas, investigación tecnológica, estudios de mercado, etc.).

Desde tiempos remotos el Estado ha intervenido en las principales actividades de la sociedad. En las primeras civilizaciones, el estado se manifestó mediante la regulación que ejerció sobre las relaciones sociales. Dicho papel regulador permitió que los grupos primitivos más organizados se consolidaran como grandes culturas.

"En el antiguo Egipto se perciben las huellas de la acción del gobierno Farónico. Las conocidas condiciones geofísicas del país caracterizadas básicamente por las periódicas avenidas del Nilo exigieron que el Estado tomara la decisión de crear lo que hoy llamaríamos "stocks" reguladores.

La mesopotamia durante el gobierno de Hammurabi vio la creación de todo un complicado sistema legal que regulaba las transacciones comerciales. Hasta aquí la acción del Estado guardaba límites y su papel consistía básicamente en regular desde fuera el funcionamiento del aparato económico.

La idea de la apropiación pública de los medios de producción no es como podría suponerse de reciente aparición, como ejemplo de su antigüedad es posible citar el régimen de propiedad de las minas en la antigua Roma. También se pueden encontrar los antecedentes de esta institución en las llamadas Manufacturas Reales en Francia durante el "Ancien Regime" que eran monopolios de hecho del monarca".<sup>1</sup>

Sin embargo, en esta época sólo se muestran acciones aisladas del Estado, que buscaba ejercer cierto control sobre las actividades comerciales sin crear todavía un complejo sistema de relaciones económicas y políticas con la sociedad civil.

---

\* Se refiere a las existencias de productos necesarios para abastecer a la población en un período determinado o para hacer frente a necesidades imprevistas.

<sup>1</sup> Andrés Andrade de Berzabá, "Origen y Naturaleza de las Empresas Públicas", p.317

Los antecedentes más concretos de lo que consideramos como Empresa Pública los encontramos en la creación de las Compañías de las Indias Orientales en 1602, cuyo origen se explica por el monopolio comercial que ejerció el Estado Holandés sobre las islas de Tumor, Ternate y Molucas que se hallaban bajo su dominio.

"Después se fundaron una serie de compañías, la Compañía Inglesa de África, la Compañía de las Islas Orientales, la Compañía de la Bahía de Massachusetts, la Compañía de Guinea Francesa y otras.

La principal característica de estas empresas era que una gran parte del capital se suscribía por los Estados (Holanda, Inglaterra, Francia) y desarrollaban, además del monopolio del comercio; una serie de actividades administrativas y en algunas ocasiones hasta impartían justicia.

En el siglo XIX la empresa pública tuvo gran auge en Europa, principalmente en Alemania y Francia.

Se atribuye a Alemania ser uno de los pioneros de este tipo de organización, con ensayo de las empresas de electricidad de Estrasburgo y las de fuerza motriz del Alto Rin. Durante gran parte del siglo actual, las empresas navieras fueron propiedad de los Estados Europeos o con su participación mayoritaria.

En épocas recientes las principales líneas aéreas y ferroviarias del mundo son empresas públicas, por ejemplo, Air France, Alitalia, K L M, British Airways, Aeroflot, etc., pertenecen respectivamente a los gobiernos de Francia, Italia, Holanda, Inglaterra y Rusia.

En materia de ferrocarriles, están SNFC, de Francia; British Railways, de Inglaterra; AMTRAK, de los Estados Unidos, Deutsches-Bunsesbahn en Alemania, etc."<sup>2</sup>

En la mayoría de los países del mundo se presentó el fenómeno del intervencionismo estatal en la economía a través de las Empresas Públicas. El funcionamiento de las empresas del Estado tenía características diferentes de acuerdo al grado de desarrollo que cada país presentaba.

---

<sup>2</sup> Miguel Acosta Romero, "Teoría General del Derecho Administrativo", p.225-226

### 1.1.2 En México

En México se presentó un lento proceso de consolidación, debido a la situación de sometimiento que implicó la conquista y colonialismo español.

La época colonial significó la transferencia de los recursos a la metrópoli, la idea de producción y comercio al servicio de la Corona Española, por lo que el aparato productivo y las relaciones comerciales eran incipientes. En este contexto, la expresión más remota de la Empresa Pública en México la encontramos en esta época.

"Durante el Virreinato se manifiestan organismos que guardan alguna similitud con la empresa pública, como en el caso del estanco del tabaco o Real Renta del Tabaco y otras en materia minera y agrícola y ciertos monopolios".<sup>3</sup>

El movimiento de independencia y la inestabilidad política que implicó, agudizaron el deterioro de la incipiente actividad económica colonial. Desde entonces (1810) hasta 1876 la situación económica se encontraba estancada como consecuencia de la destrucción de la industria minera y de la estructura agrícola colonial (en la fase armada), que además provocó la fuga de capitales. Este periodo se caracterizó por la constante incertidumbre propiciada por la inestabilidad política, no había seguridad para el inversionista privado ni para estimular el ahorro interno.

"Esa época fue eminentemente liberal, al amparo de las Constituciones de 1824 y 1857. Este sistema exigía que el estado no interviniera en los procesos de la vida económica. A pesar de ello no faltaron empresas de Estado como el Banco del Avío, 1830; y el Banco Nacional de Amortización de la moneda de cobre de 1837".

La intervención directa y ocasional del Estado en algunos casos excepcionales, respondió a motivos meramente fiscales y no al propósito de asumir actividades empresariales".<sup>4</sup>

Faltaba un sistema de transporte para superar el estancamiento, tampoco había un sistema fiscal que permitiera captar recursos para la construcción de infraestructura básica. Para allanar algunos de los problemas económicos, se acudió a créditos externos, impuestos especiales, confiscaciones, emisión monetaria, falsificación y préstamos internos.

Al iniciarse el periodo porfirista se logró una estabilidad política que propició un lento pero sostenido crecimiento económico. La tasa de crecimiento del Producto Nacional fue de 2.7% en el periodo, mientras que la población creció en 1.4%.

<sup>3</sup> Andrés Serra Rojas, "Derecho Administrativo". Tomo I., p. 699

<sup>4</sup> Andrés Serra Rojas, Op. Cit., p.699

La pacificación del país fue el atractivo para la inversión extranjera, además de los recursos naturales con que se contaba. Las inversiones se canalizaron hacia el sistema ferroviario, que coadyuvó a la unificación e integración del poder político federal y la economía. Asimismo propició una diversificación de las exportaciones y la integración de México al mercado mundial. También se observó un crecimiento del mercado interno y un aumento de la importación de insumos para la producción.

El porfiriato impulsó a la industria y la infraestructura a través de medidas proteccionistas para la producción, se alentaron nuevas inversiones con incentivos, exención de impuestos, subsidios, liberación de gravámenes al comercio interno, disminución de los costos de transporte, salarios bajos. Todo ello apoyado en la contención de las libertades sociales, la excesiva concentración de la tierra, capital y poder.

Al iniciarse el siglo XX, se observó una disminución del ritmo de crecimiento, del nivel de fuentes de empleo y de los salarios, por lo que se contrajo el mercado interno. Además, la producción agrícola sufrió un grave atraso porque las haciendas producían para el autoconsumo. Estos problemas, aunados al descontento social por la situación política, provocaron la Revolución Mexicana.

La fase armada que significó la revolución mexicana de 1910 - 1917 produjo el texto constitucional que sería la base para la consolidación del Estado mexicano contemporáneo. El proceso de estructuración del Estado provocó, a su vez, el surgimiento del Sector Público de acuerdo a la nueva filosofía social contenida en la Constitución de 1917.<sup>3</sup>

El periodo que siguió a la revolución mexicana nos revela un país desagregado, pobre, con una economía estancada, concentrada en el centro y norte del país, con inflación en el ascenso, sin moneda propia, el petróleo y la minería en manos de compañías extranjeras, sin posibilidad de acceder a financiamiento externo. Esta situación se prolongó hasta casi fines de la cuarta década.

En un primer momento -a partir de 1921 aproximadamente- el estado intervino en aquellas actividades que no resultaban atractivas para los particulares, principalmente en infraestructura básica, debido a su largo periodo de maduración y al monto de las inversiones. También su intervención fue importante para evitar el surgimiento de monopolios en áreas que las que esto significara un riesgo para la soberanía y la independencia nacional. Posteriormente, su actividad se orientó a la explotación de recursos naturales estratégicos, a la prestación de servicios básicos, al apoyo de diversas ramas de la economía y a la conservación de fuentes de empleo.

Así, existen materias que al ser nacionalizadas pasaron a ser explotadas por empresas estatales. Tal es el caso del subsuelo - minería y petróleo -, el espacio, el agua y la energía eléctrica entre otras.

---

<sup>3</sup> Salvador Garcilita, "Intervención del Estado en la Economía Mexicana" en Seminario Franco Mexicano, Control de empresas públicas en México, vol.1, p.14

"La intervención directa del Estado en la economía puede verse en México como un proceso acumulativo que comienza después de la Revolución y que, acompañado por un desarrollo jurídico y administrativo frecuentemente a la zaga de la realidad estructural, va abarcando campos de actividad cada vez más amplios".<sup>6</sup>

"Para México la década de los veinte puede considerarse como la etapa preliminar en la constitución y funcionamiento de las empresas y organismos públicos".<sup>7</sup>

En relación a la estabilidad política, ésta se consolidó con la creación del PRN en 1929. Con ello se inició la reconstrucción del país después del movimiento armado, y la recuperación económica.

"...Se crea la infraestructura económica y financiera básica para el desarrollo, con (entre otras instituciones), la fundación del Banco de México y del Banco Nacional de Crédito Agrícola en 1925, la de Nacional Financiera y el Banco Nacional Hipotecario Urbano y de Obras Públicas en 1933, las Comisiones Nacionales de Irrigación y Caminos en 1925, la Comisión Federal de Electricidad en 1937, y con la expropiación de los ferrocarriles en 1937 y la de la industria petrolera en 1938".

"En los años treinta se perfila ya claramente el avance deliberado y la primera etapa significativa de la intervención directa del Estado; pues en este periodo se realizaron algunas de las nacionalizaciones más importantes que ha conocido el país".<sup>8</sup>

"...Se inicia o se expande la prestación de servicios sociales con la Dirección de Pensiones civiles (1933), y el Instituto Mexicano del Seguro Social (1942); y comienza la regulación del mercado de productos básicos con la creación de los Almacenes Nacionales de Depósito en 1934, la Compañía Exportadora e Importadora Mexicana (antecedente de la actual Conasupo), en 1937, y del Comité Regulador del Mercado de Subsistencias en 1938.

La expansión industrial del sector parastatal se inicia en los años cuarenta y su diversificación se acentúa en la década siguiente: en la siderurgia con Altos Hornos de México (1942); en fertilizantes, con Guanos y Fertilizantes de México (1943); en maquinaria y equipo de transporte, con Diesel Nacional (1951), y Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril (1952), etc.. En los años sesenta la diversificación en la industria manufacturera se acentúa, al tomar el Estado a su cargo la Sociedad Mexicana de Crédito Industrial (Somex)."<sup>9</sup>

<sup>6</sup> Jorge Barenstein, "La gestión de las empresas públicas en México", p. 75

<sup>7</sup> Andrade, "Origen y naturaleza...", p. 317

<sup>8</sup> Barenstein, "La gestión de las empresas...", p. 76

<sup>9</sup> Barenstein, Op. Cit., p. 38

Tanto la inversión pública como la privada financiaron la aplicación de nueva tecnología aplicada en la agricultura y la industria. Datos señalan que a partir de 1940 cerca del 90% del total de la inversión fija bruta fue financiada con ahorro interno. De este total, el sector público aportó el 30% de la inversión.

La inversión pública se realizó a través de la empresa estatal (agricultura, petróleo, energía eléctrica, etc.). Asimismo, entre 1935 y 1960, más de la mitad de la inversión pública se destinó a infraestructura agrícola, transporte y comunicaciones, y el 30% a actividades industriales a través de NAFinsa (que destinó la mayor parte de su financiamiento a largo plazo para las industrias básicas de sustitución de importaciones), cuyas inversiones presentaron la modalidad de "rompedoras de cuellos de botella".

Entre 1939 y 1960, el sector público financió las tres cuartas partes de su inversión con sus ahorros (ingresos-gastos en cuenta corriente+superávit de empresas públicas) y el resto con deuda interna. A partir de 1950 se acudió con mayor frecuencia a préstamos externos, debido a una reducción de los ingresos propios y al incremento de la inversión pública.

Así, el gobierno mexicano implementó una serie de políticas destinadas a alentar la inversión privada:

- Protección arancelaria a industrias nuevas.
- Devaluaciones monetarias.
- Concesiones fiscales.
- Subsidios:
- Topes a las tasas de interés.

También se acudió al financiamiento inflacionario del gasto público y el banco central cubrió una gran parte del déficit.

El principal problema de la política de desarrollo seguida por los gobiernos postrevolucionarios, radicó en que reforzó la desigual distribución del ingreso. No se canalizaron suficientes recursos para apoyar la política social y promover el desarrollo integral.

En resumen, a partir de 1935 y hasta 1970 el país experimentó un crecimiento económico sin precedentes, caracterizado por una tasa anual de crecimiento del Producto Interno Bruto superior al 6%. Esta situación obedeció a la aplicación de las políticas gubernamentales orientadas a impulsar el crecimiento económico, a través de la inversión pública cuyo instrumento fue la empresa pública.

Es importante mencionar que las empresas públicas se organizan bajo diferentes figuras jurídicas: organismos descentralizados, empresas de participación estatal mayoritaria, sociedades nacionales de crédito, instituciones de seguridad social, escuelas e institutos de educación superior y fideicomisos públicos.



### 1.1.3 Creación de Pemex

Antes de la conquista, los indígenas utilizaban el petróleo para sus ceremonias religiosas en forma de incienso, el cual obtenían de las chapopoteras. Además se empleaba como colorante, como pegamento y hasta con fines medicinales.<sup>10</sup>

La conquista trajo como consecuencia, que las disposiciones en materia de explotación de recursos naturales se realizara a favor de los intereses de la corona española. Para los españoles el petróleo era una importante herramienta para calafatear los barcos.

De tal suerte que se expidieron desde la metrópoli las Reales Ordenanzas para la Minería de la Nueva España del año de 1783.<sup>11</sup> En este documento se consideraba que la propiedad de los bitúmenes o jugos de tierra era de la Corona Española.

Posteriormente, se encontraron nuevas formas de uso del petróleo como fuente de energía. Además se inició la búsqueda de yacimientos al final del segundo tercio del siglo XIX.

"Las primeras exploraciones para encontrar petróleo en México se llevaron a cabo en el año de 1869 con resultados negativos y lo mismo ocurrió en los años inmediatamente posteriores. A fines del siglo se fundaron varias empresas para explotar petróleo mexicano, más de igual manera que en los casos anteriores fracasaron los trabajos de exploración. Entre las primeras empresas que se organizaron el país y que perdieron el capital invertido cabe mencionar a la "London Oil Trust" gastó en trabajos de exploración 90,000 libras esterlinas sin éxito alguno".<sup>12</sup>

El 22 de Diciembre de 1836, a través de un tratado firmado entre México y España, los derechos aún vigentes de la Corona Española en materia de recursos naturales fueron traspasados a nuestro país.

A partir de estos antecedentes existen una serie de documentos que permiten un seguimiento de la legislación en materia de minerales, hasta llegar a la primera ley sobre petróleo a principios del presente siglo.

Citamos el Decreto Imperial que reglamentaba el laboreo de las sustancias que no son metales preciosos, publicado por el emperador Maximiliano, el 6 de Julio de 1865.<sup>13</sup>

---

<sup>10</sup> Jesús Silva Herzog, "Historia de la expropiación de las empresas petroleras", p. 14

<sup>11</sup> Pemex, "Marco Jurídico Básico", p. 7

<sup>12</sup> Silva Herzog, "Historia de la expropiación...", p. 14

<sup>13</sup> Pemex, "Marco Jurídico Básico", p. 7

"El 14 de enero de 1883 fue promulgado un decreto bajo la administración del general don Manuel González, el decreto facultaba al Ejecutivo para expedir un Código de Minería".<sup>14</sup>

El Código de Minas de los Estados Unidos Mexicanos fue publicado un año después, el 22 de Noviembre de 1884. Asimismo se expidió la Ley Minera del 4 de Junio de 1892.

Wectman Pearson, inglés y Edward L. Dohoney, norteamericano; realizaron trabajos de exploración tendientes a localizar yacimientos petrolíferos en México. Ambos ejercieron gran influencia sobre el general Porfirio Díaz y propiciaron la expedición de la primera ley sobre petróleo en México.

"El 24 de diciembre de 1901 se expidió la primera ley petrolera, estableciéndose en ella la facultad del Gobierno Federal para otorgar concesiones en las zonas pertenecientes a la nación, a las compañías que se establecieron en el país. El legislador mexicano inspirado en la teoría liberal, concedió en dicha ley generosamente, franquicias y toda clase de facilidades a los que encontraran petróleo; franquicias tales como la expropiación a su favor de los terrenos petrolíferos, la importación libre de derechos, por una sola vez, de las máquinas para refinar petróleo o carburos gaseosos de hidrógeno y para la elaboración de toda clase de productos que tuvieran por base el petróleo crudo, las tuberías, bombas, tanques, barriles de hierro o de madera, gasómetros y materiales destinados a los edificios que fuera necesario construir".<sup>15</sup>

De tal forma que se concesionó la explotación del petróleo a varias compañías extranjeras que realizaron los trabajos de extracción a principios del presente siglo. Las principales compañías de la época fueron "S. Pearson & Son Limited", la "Hausteca Petroleum Company" y la "Compañía Transcontinental de Petróleo, S.A."

En 1912 se estableció el primer impuesto a la industria petrolera, un "impuesto especial del timbre sobre petróleo crudo de producción nacional", a través de un decreto expedido por el Presidente Madero. Sin embargo, este avance por reglamentar el funcionamiento de la industria petrolera se suspendió por el derrocamiento del gobierno maderista, fue hasta 1914 cuando se pudo continuar con esta labor a raíz del triunfo del Ejército Constitucionalista.

Las disposiciones reglamentarias en torno al problema de la explotación petrolera fueron expedidas por Venustiano Carranza en Veracruz en 1915. Estos documentos fueron el "Decreto que suspende la explotación del Petróleo" y el "Acuerdo que determinó la organización de la Comisión Técnica del Petróleo". De igual forma, se publicó en 1917 el "Reglamento para las inspecciones fiscales del Petróleo".

<sup>14</sup> Silva Herzog, Op. Cit., p.17  
<sup>15</sup> *Ibidem.*, p. 26

En el período que siguió a la conclusión de la Revolución Mexicana, destacó la discusión que se generó en el seno del Congreso Constituyente de Querétaro sobre la propiedad de los recursos naturales. Las ideas surgidas quedaron plasmadas en el texto del artículo 27 de la Constitución de 1917. Esta situación provocó la oposición de las compañías petroleras al otorgarse a la nación la propiedad originaria de todos los recursos naturales del país.

Como producto de la facultad legislativa del Ejecutivo se expidió el "Decreto que estableció impuesto sobre terrenos petroleros y contratos petroleros" el 19 de Febrero de 1918. Este documento y su posterior ley reglamentaria (8 de Agosto de 1918) agudizaron el conflicto entre el Gobierno y las compañías petroleras.

"El Gobierno de Adolfo de la Huerta que substituyó al del señor Carranza, suavizó las relaciones con las compañías petroleras...El general Obregón, que ocupó la presidencia de la República el 1o. de diciembre de 1920 y que duró en su encargo cuatro años no dio ningún paso positivo en materia de petróleo. No fue sino a partir del año de 1925, durante la gestión gubernamental del general Plutarco Elías Calles cuando una comisión formada por el diputado Jesús Yépez Solórzano, el senador Ignacio Rodarte, el Ingeniero Joaquin Santaella, como representante de la Secretaría de Hacienda y el licenciado Manuel de la Pea, como representante de la Secretaría de Industria, Comercio y Trabajo, formuló el proyecto de la ley del Petróleo".<sup>16</sup>

A partir de 1920 la producción de petróleo alcanzó grandes magnitudes, cuyos beneficios se destinaron a las compañías extranjeras que sólo retribuan al gobierno una mínima cantidad como impuestos y a los trabajadores con bajos salarios. Esta situación prevaleció hasta 1936 cuando se dieron las primeras manifestaciones del conflicto de orden económico-político que originaron la expropiación.

Debido a la situación de desventaja en que se encontraban los obreros de las compañías petroleras, se organizaron sindicatos en cada una de ellas. Así, en 1936 se fusionaron varios sindicatos en una unidad denominada "Sindicato de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana". Este organismo congregó a todos los trabajadores que laboraban en las compañías, aún los que desempeñaban cargos administrativos de bajo nivel.

A través del sindicato se tramitó un proyecto de contrato colectivo que incluía todas las demandas de los trabajadores. Muchas de ellas - de origen económico, principalmente- no fueron aceptadas por las compañías. Luego de largas discusiones, en Mayo de 1937, estalló una huelga general de los trabajadores petroleros que provocó un desequilibrio económico grave.

---

<sup>16</sup> Silva, Op. Cit., p. 51

Al no poder sostener por mayor tiempo la huelga, los trabajadores solicitaron a la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje un conflicto de origen económico; que implicaba, por un lado, la reanudación de los trabajos y, por otro, la investigación de la capacidad financiera de las compañías. Lo anterior, con la finalidad de acceder a las demandas de los trabajadores.

"La Junta Federal de Conciliación y Arbitraje estudió durante cuatro meses el informe de los peritos y las objeciones que presentaron las empresas y los trabajadores. En la Audiencia de Pruebas, que duró veinticinco días, la Junta tuvo la oportunidad de conocer los argumentos en pro y en contra del Informe y Dictamen Periciales, tanto de los representantes de las empresas como de los trabajadores, así también las controversias que se suscitaron entre técnicos que se designaron por aquellas y por éstos".<sup>17</sup>

El laudo que expidió la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje favoreció a los trabajadores. Lo mismo sucedió con la decisión de la Suprema Corte de Justicia de la Nación, después del juicio de amparo que interpusieron las compañías afectadas. Ante esta situación las empresas petroleras se negaron a cumplir ambas sentencias legales.

Ante la negativa de las compañías petroleras, el Presidente de la República general Lázaro Cárdenas, declaró expropiados todos los bienes de dichas empresas a través de un decreto expedido el 18 de Marzo de 1938. En virtud de la Ley de Expropiación promulgada en Octubre de 1936, se justificaba plenamente el derecho del Ejecutivo a tomar la decisión de expropiar los bienes y a fijar los plazos y forma de indemnización a las compañías que no sobrepasaran un período mayor de 10 años.<sup>18</sup>

Esta fue la primera etapa para la consolidación de la infraestructura en materia petrolera. Los antecedentes inmediatos a la creación de Petróleos Mexicanos el 7 de Junio de 1938.

## 1.2 MARCO JURIDICO NORMATIVO

### 1.2.1 Disposiciones Jurídicas comunes

Para realizar un análisis de la Empresa Pública se requiere conocer su fundamentación jurídica, sustentada en las normas de Derecho vigentes. El conjunto de leyes que hacen referencia a la materia que nos interesa se derivan de disposiciones de carácter público. Es preciso conceptualizar a la Empresa Pública dentro del marco jurídico-normativo que la rige para delimitar su ámbito de actividad y determinar sus elementos estructurales.

<sup>17</sup> Idem., p. 94

<sup>18</sup> Ver "Decreto Expropiatorio" del 18 de marzo de 1938, publicado en el D.O. 19-III-38

En ese sentido, se refieren a continuación el conjunto de normas que ordenan la actividad de las Empresas Públicas en México y que, al mismo tiempo, regulan la intervención estatal en la economía del país.

Por razones metodológicas, conviene iniciar el análisis la descripción a partir del marco jurídico general, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y continuar con los reglamentos que cada empresa tiene para su organización interior.

En primera instancia, el Artículo 25 de la Constitución señala que al Estado le corresponde la rectoría en materia económica, encaminando su actividad a la consecución del desarrollo nacional. Para lograr ese fin, el Estado mexicano deberá "planear, conducir, ordenar, orientar la actividad económica nacional y llevar a cabo la regulación y fomento de las actividades que demande el interés general".<sup>19</sup>

Lo anterior significa que el Estado puede tener a su cargo los organismos y empresas que requiera para el manejo de las áreas consideradas estratégicas. Estas últimas se enumeran en el texto del artículo 28 constitucional que a continuación referimos:

"...acuñación de moneda; correos; telégrafos; radiotelegrafía; la comunicación vía satélite; emisión de billetes por medio de un sólo banco, organismo descentralizado del Gobierno Federal; petróleo y los demás hidrocarburos; petroquímica básica; minerales radioactivos y generación de energía nuclear; electricidad; ferrocarriles y las actividades que expresamente señalen las leyes que expida el Congreso de la Unión".<sup>20</sup>

El Poder Ejecutivo Federal en una de las facultades que la Constitución le confiere - y respaldándose en la aprobación del Poder Legislativo-, ha propuesto otros cuerpos legales que reglamentan los artículos constitucionales en materia de Empresa Pública.

Algunos de los ordenamientos jurídicos que se refieren a empresas estatales son: la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; la Ley Federal de Entidades Paraestatales; Ley para el Control, por parte del Gobierno Federal de los Organismos descentralizados y empresas de participación estatal; Ley de Planeación; Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público; el Sistema Nacional de Planeación Democrática; el Plan Nacional de Desarrollo y el Programa Nacional de Energéticos (en el caso de Pemex).

<sup>19</sup> Const. Pol. Mex., art. 25 f. 4.

<sup>20</sup> Ibidem., art. 28 f. 4

La LOAPF determina que los organismos descentralizados que pertenecen a la Administración Pública Paraestatal se originan por una disposición -ley o decreto- expedida por el Congreso de la Unión o por el Poder Ejecutivo Federal, y que dichos organismos son instituciones que poseen personalidad jurídica y patrimonio propios, independientemente de la estructura legal que adopten.<sup>21</sup>

De igual forma la Ley para el Control, por parte del Gobierno Federal, de los Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal se refiere a los requisitos que debe reunir una empresa para que pueda considerarse dentro del sector público. En base al artículo segundo, el patrimonio de los organismos descentralizados debe constituirse :

"...total o parcialmente con fondos o bienes federales o de otros organismos descentralizados, asignaciones, subsidios, concesiones o derechos que le aporte u otorgue el Gobierno Federal o con el rendimiento de un impuesto específico".<sup>22</sup>

Además, el objetivo que persigue la actividad de una empresa debe ser "la prestación de un servicio público o social, la explotación de bienes o recursos propiedad de la nación, la investigación científica o tecnológica, o la obtención y aplicación de recursos para fines de asistencia o seguridad social".<sup>23</sup>

De acuerdo con las disposiciones jurídicas enunciadas, el Gobierno Federal está facultado para nombrar a la mayor parte del Consejo de Administración, Junta Directiva u Organismo de Gobierno de las Empresas; al Director, Presidente o Gerente y, el derecho a ejercer el veto para la toma de decisiones relativas al funcionamiento de las Empresas Públicas.<sup>24</sup>

En síntesis, el régimen jurídico de las Empresas Públicas se basa en disposiciones de Derecho Público, partiendo de la Constitución General hasta los reglamentos internos de cada organismo. Sin embargo, cuando las Empresas Públicas establecen relaciones con entidades particulares, se rigen por normas de Derecho Privado.

### 1.2.2 Fundamentación Jurídica de PEMEX

La institución "Petróleos Mexicanos" fue creada por decreto presidencial expedido el 7 de Junio de 1938, con carácter de corporación pública. Su creación se fundamentó en la necesidad de que se organizara una empresa capaz de administrar y realizar los trabajos de explotación petrolera, en virtud de la expropiación de los bienes de las compañías extranjeras.

<sup>21</sup> Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, art. 45

<sup>22</sup> Ley para el Control, por parte del Gobierno Federal de los Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal, art. 2 f.1

<sup>23</sup> Idem., art. 2 f. 2

<sup>24</sup> L.O.A.P.F., art. 46 i.2

En el documento que se emitió para su creación, PEMEX se considera como una institución pública que posee personalidad jurídica propia y que cuenta con amplias atribuciones para realizar su objeto de operación. Además, el decreto especifica la composición del Consejo de Administración con miembros propuestos por el Ejecutivo Federal, por algunas Secretarías de Estado y por el Sindicato de trabajadores de la industria petrolera.

Otro aspecto relevante que señala el documento es respecto al presupuesto de la institución que debería contar con la aprobación del Presidente de la República y que el destino de los rendimientos derivados de su operación se destinarían a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para su administración.<sup>25</sup>

En general, Petróleos Mexicanos se rige por disposiciones de Derecho Público que se fundamentan en la Constitución Política vigente. La base del marco jurídico de la industria petrolera se encuentra contenida en los siguientes artículos:

- Artículo 27, párrafos cuarto, sexto y octavo, en los cuales se determina la propiedad originaria de la nación sobre las tierras y agua, y en general, sobre todos los recursos naturales comprendidos en el territorio nacional y los espacios complementarios. Principalmente en materia de hidrocarburos, la extracción y procesamiento le corresponde al Gobierno Federal.

- Artículo 73, fracciones X y XXIX, que se refieren a las facultades del Congreso de la Unión para legislar sobre los productos derivados de la extracción de recursos naturales y para imponer contribuciones especiales sobre los productos derivados del petróleo.

- Artículo 93, que señala las facultades de las Cámaras para solicitar la comparecencia de los servidores públicos que se encuentren al frente de las instituciones a fin de que éstos informen sobre los resultados de su gestión administrativa.<sup>26</sup>

A partir de la Constitución se desprende la "Ley reglamentaria del artículo 27 Constitucional en el Ramo del Petróleo" que es la ley específica en la legislación petrolera. En este documento se determina que la explotación del petróleo (nombre genérico de los hidrocarburos) y sus derivados corresponde exclusivamente a la nación. Además, se sientan las bases estructurales de la industria petrolera y se definen las actividades de Petróleos Mexicanos como empresa descentralizada con carácter prioritario para el país.<sup>27</sup>

<sup>25</sup> Pemex, "Marco Jurídico Básico", p. 13

<sup>26</sup> Pemex, Op. Cit., p. 18-19

<sup>27</sup> Ibidem., p. 18-20, D.O. 25-XI-58

Debido a la complejidad de las operaciones que realiza Petróleos Mexicanos y considerando el impacto de su actividad sobre el resto de la economía, se amplió la legislación sobre la materia y se expidió el "Reglamento de la Ley Reglamentaria del Artículo 27 Constitucional en el Ramo del Petróleo", que se refiere con mayor detalle a la estructura y actividades de la industria petrolera en su conjunto. En este reglamento se definen los mecanismos a través de los cuales se lleva a cabo el proceso de transformación de los hidrocarburos desde su extracción hasta su distribución o destino final. Se trata de un documento que va más allá de la simple asignación de recursos a la empresa, es la explicación de todo el proceso en sus diferentes fases, de la forma de utilización de los insumos secundarios. Es aquí donde se desarrolla la mecánica legal y práctica del trabajo de PEMEX tanto en el aspecto técnico como en el administrativo.<sup>28</sup>

La industria petrolera se ha diversificado en cuanto al procesamiento de los hidrocarburos naturales para convertirlos en productos terminados a través de la tecnología moderna. Por tal motivo, fue preciso delimitar aún más el marco legal de rama del petróleo. Se expidió el "Reglamento de la Ley reglamentaria del artículo 27 constitucional en el Ramo del Petróleo, en materia Petroquímica", que trata exclusivamente del proceso químico-físico de transformación del petróleo en productos y subproductos elaborados por Petróleos Mexicanos y por empresas particulares (dentro de ciertos límites).

Finalmente, el documento que complementa todos los textos anteriores dentro del marco jurídico de Petróleos Mexicanos es su "Ley Orgánica" interna.

"Con base en lo anterior, el 6 de febrero de 1971 se publicó la Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos cuyo articulado contiene las funciones y facultades que le permiten actuar flexiblemente para desarrollar con los procedimientos de las técnicas actuales la operación de la industria.

El Reglamento de esta Ley Orgánica delimita las funciones de Dirección, Administración y Operación del organismo".<sup>29</sup>

En ambos documentos se delinea la estructura interna de PEMEX para su organización y la administración de sus bienes. Además se especifican las funciones de los órganos que jerárquicamente integran los puestos de la institución. En general, definen las atribuciones de las personas responsables de que la empresa cumpla con los objetivos de operación que le fueron asignados desde su creación y los que se propongan para el futuro.

<sup>28</sup> Idem., p.48-49. D.O. 25-VIII-59

<sup>29</sup> Idem., p. 50



### 1.3 ESTRUCTURA ORGANICA DE PEMEX

En las empresas públicas y privadas, la estructura organizacional adquiere una importancia cada vez mayor como medio para lograr la eficiencia en su actividad. De tal forma que la división del trabajo en diversas unidades orgánicas simplifica el proceso de toma de decisiones por parte de las personas que dentro de un rea poseen facultades que definen su actividad dentro de la empresa.

La delegación de responsabilidades de órganos superiores a otros de menor jerarquía responde a la necesidad de agilizar los mecanismos y procesos de la producción petrolera. El conjunto de órganos que integran la estructura organizacional interactúan para cumplir con los objetivos propios de la empresa.

La administración pública formula criterios de organización, coordinación, evaluación y control a fin de uniformar el funcionamiento de las empresas sujetas al control estatal. Sin embargo, cada organismo, dependencia o empresa pública posee su propia estructura orgánica.

El esquema general de organización se enmarca en la LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL que "establece las bases de organización de la administración pública federal, centralizada y parastatal".<sup>30</sup>

Para el desempeño de su actividad dentro del marco legal de referencia la ley permite a los titulares de las dependencias públicas delegar facultades a funcionarios de menor jerarquía institucional (con excepción de aquellas atribuciones que obligatoriamente deben ejercer en función del reglamento interno).<sup>31</sup>

"En el reglamento interior...se determinarán las atribuciones de sus unidades administrativas, así como la forma en que los titulares podrán ser suplidos en sus ausencias".<sup>32</sup>

Cabe señalar que dentro de cada organismo se elaborarán los manuales con la información sobre la estructura orgánica, funciones, sistemas y procedimientos administrativos más importantes de la empresa.<sup>33</sup>

" La estructura de la organización un esqueleto en el que se pueden visualizar las unidades orgánicas y sus relaciones de interdependencia".<sup>34</sup>

<sup>30</sup> L.O.A.P.F., art. 1

<sup>31</sup> L.O.A.P.F., art. 16

<sup>32</sup> L.O.A.P.F., art. 18

<sup>33</sup> L.O.A.P.F., art. 19

<sup>34</sup> Gustavo Quiroga Leos, "Organización y métodos de la administración pública", p. 8

"PEMEX, como organismo público descentralizado del Gobierno Federal, de carácter técnico, industrial y comercial, en los términos establecidos por su Ley Orgánica, tiene por objeto la exploración, la explotación, la refinación, el transporte, el almacenamiento, la distribución y las ventas de primera mano del petróleo, el gas natural y los productos que se obtengan de la refinación de éstos; la elaboración, almacenamiento, el transporte, la distribución y las ventas de primera mano del gas artificial y de aquellos derivados del petróleo que sean susceptibles de servir como materias primas industriales básicas, es decir, todas las actividades de orden técnico, industrial y comercial que constituyan la industria petrolera y petroquímicas de acuerdo con la Ley Reglamentaria del artículo 27 Constitucional en el Ramo del petróleo y sus reglamentos, así como todas aquellas otras actividades que directa o indirectamente se relacionen con las mismas industrias o sirvan para el mejor logro de los objetivos del organismo".<sup>35</sup>

El Consejo de Administración es el órgano del gobierno de la Institución.

- Conducirá sus actividades de acuerdo con el programa y calendario que él mismo apruebe, y en concordancia con el PND, los programas sectoriales y demás disposiciones relativas.
- Establecerá las políticas estratégicas de la empresa en corresponsabilidad con las del Sector, así como aprobar los programas anuales de trabajo y los planes de mediano plazo que le sean presentados por el director general.
- Deberá proporcionar a la Coordinación Sectorial los informes que rinda el Director General, el Comisario y los Comités o Subcomités Técnicos.

#### Atribuciones

- Conocer y aprobar:
  - . Los Programas Anuales de Trabajo, de Operación y de Inversión.
  - . Los Presupuestos anuales de Ingresos y Egresos y sus modificaciones.
  - . Los Estados Financieros.
  - . Los nuevos puestos transitorios, sindicalizados o de confianza que por razones urgentes cree el Director General.

---

<sup>35</sup> Proyecto de Reglamento Interno, 1988

**ORGANOS ADMINISTRATIVOS DE LA INSTITUCION <sup>36</sup>****A) Organos de Dirección Superior**

- Dirección General
- Subdirección de Planeación y Coordinación
- Subdirección de Producción Primaria
- Subdirección de Transformación Industrial
- Subdirección Comercial
- Subdirección de Finanzas
- Subdirección de Proyecto y Construcción de Obras
- Subdirección Técnica Administrativa

**B) Organos de Alta Dirección**

- Coordinaciones

**C) Organos Gerenciales de Rama**

- Gerencias

**D) Organos Desconcentrados**

- Gerencias de Zona
- Oficinas de Representación en el Extranjero
- Comisión y Comités Interinstitucionales

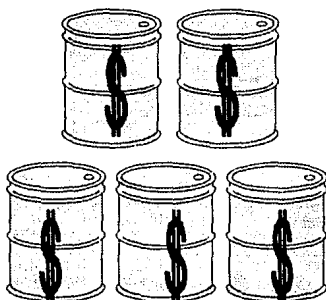
---

<sup>36</sup> Ver Anexo I

## ***CAPITULO 2***

### ***IMPACTO ECONOMICO DE PEMEX***

***1982 - 1988***



## 2. IMPACTO ECONOMICO DE PEMEX 1982-1988

### 2.1 CONTEXTO ECONOMICO (1976-1982)

Los fenómenos estructurales que dieron origen a la crisis actual se derivan de las decisiones de desarrollo económico, el cual sufrió modificaciones sustanciales al finalizar en los sesentas la etapa conocida como desarrollo estabilizador.

El incremento demográfico, el déficit comercial externo, la debilidad de los ingresos fiscales y el bajo dinamismo de la agricultura, pusieron de manifiesto el agotamiento del modelo de desarrollo basado en la sustitución de importaciones y la protección industrial por medio de subsidios.

Ante esta situación, en 1970, el gobierno mantuvo por algún tiempo el crecimiento de la economía y del empleo mediante subsidios mayores a la industria y con mayor participación de la empresa pública en la producción directa de bienes y servicios. Además, para mantener los niveles de bienestar se amplió el gasto público.

El gobierno del presidente Echeverría se caracterizó por su gestión populista, lo que significó un elevado gasto social y la disminución de la inversión pública en proyectos productivos. Con dicha política se buscaba legitimar el poder estatal después de los acontecimientos ocurridos en 1968.

Al finalizar el período presidencial en 1976, el resultado fue una severa crisis caracterizada por el estancamiento de la actividad productiva y por un desequilibrio financiero sin precedente. El país mostraba el agotamiento del ciclo de expansión industrial y de las fuentes de financiamiento interno<sup>1</sup>. Además la tasa de crecimiento anual de la economía bajó a 2.1 %, después de haber logrado hasta 6 % en la década anterior <sup>2</sup>

En la segunda mitad de la década de los setentas, las exploraciones en Campeche y Tabasco dieron como resultado el descubrimiento de grandes yacimientos de hidrocarburos, con lo que las reservas de estos recursos pasaron de 5,568 MB en 1970 a 11,170 MB en 1976 y a 72,000 MB en 1981<sup>3</sup>. Este hecho aunado a la eventual alza de los precios del petróleo en el mercado internacional en 1979, duplicó en un solo año las exportaciones petroleras y, por consiguiente, los ingresos por este concepto.

---

<sup>1</sup> Jaime Ros, "La Crisis económica : un análisis general" en México ante la crisis, p.137

<sup>2</sup> Gabriel Székely "La economía política del petróleo en México 1986-1982", p.13

<sup>3</sup> Francisco Colmenares, "El excedente petrolero en el auge la crisis de México (1970-1984)" en E.P. Problemas actuales en los países de Norteamérica y el Caribe, p.50

Como producto de las ventas de crudo en el mercado internacional, los ingresos corrientes del Gobierno Federal se incrementaron más del 50 % de 1976 a 1977, para 1979 se habían triplicado, en 1981 eran 10 veces mayores a los de 1976 y para 1982 eran superiores en más de 20 veces<sup>4</sup>.

Con la expectativa de obtener mayores recursos por la explotación de petróleo, el país se endeudó por montos cada vez mayores. Al no cumplirse los pronósticos de ingresos públicos por este concepto se produjo una severa crisis.

De esta forma "el gobierno de José López Portillo convirtió al petróleo en el eje central de su política económica"<sup>5</sup>. Sin embargo, la política petrolera se vio desarticulada del resto de la economía puesto que los recursos excedentes generados no produjeron modificaciones sustanciales en el sistema productivo (agrícola e industrial). De hecho, los rezagos existentes en la producción primaria se agudizaron debido a que los ingresos adicionales que obtuvo el gobierno federal no se canalizaron a apoyar la infraestructura productiva ni a impulsar otras ramas económicas básicas.

Adicionalmente, se tuvo acceso a un crédito ilimitado por parte de los organismos internacionales - fundamentalmente estadounidenses-, dichos créditos se destinaron en su mayor parte a inversión en Pemex y a lograr un crecimiento ficticio. "El sector público realizó grandes y costosos proyectos de inversión, cuya viabilidad económica dependía de las perspectivas de un crecimiento muy elevado de la demanda interna, basadas también en las entonces favorables expectativas del precio del petróleo"<sup>6</sup>.

Así, el gobierno de JLP logró restablecer altas tasas de crecimiento fundamentalmente con la inversión realizada en el sector petrolero, al cual se destinó más del 25 % de la inversión pública entre 1977 y 1981. En contraste, el sector social sólo recibió un promedio del 10 % de la inversión estatal en igual período.

Se observó un crecimiento desigual entre los sectores de la economía, que propició la incapacidad para enfrentar la competencia externa, acentuó la dependencia de insumos, tecnología y bienes de capital importados, deficiente capacitación de la mano de obra y concentración de la actividad económica.

El sector industrial, por ejemplo, aunque presentó mayor dinamismo no estaba integrado, por lo que dependía del exterior. En la etapa de desarrollo estabilizador no se propició la producción de bienes intermedios y de capital, tampoco se promovió la diversificación de la industria.

---

<sup>4</sup> Colmenares, "El excedente petrolero...", p.53

<sup>5</sup> Gabriel Székely, "La crisis de los precios del petróleo", en "México ante la crisis" p.240

<sup>6</sup> PND 1989-1994, p.8

En el caso del sector paraestatal, existió una falta de congruencia entre sus proyectos y el resto del aparato productivo.

El auge petrolero convirtió a Pemex en el principal contribuyente de la Hacienda Pública. En 1977 la empresa pagó 830 millones de dólares al fisco y para 1981 esta cifra ascendió a 10 mil millones de dólares<sup>7</sup>, esta última cantidad representó una cuarta parte de los impuestos totales recibidos por el gobierno. Al mismo tiempo, los gastos de Pemex se incrementaron considerablemente (en 1981 representaron el 41 % del gasto federal, razón por la cual requirió de crédito externo para financiar sus inversiones. En 1981, la deuda externa de Pemex representó el 53.7 % del endeudamiento público externo neto.<sup>8</sup>

"El crecimiento de la deuda externa total de México (la pública más la privada) de 22.1 mil millones de dólares en 1976 a 80 mil millones de dólares en 1981 es impresionante".<sup>9</sup>

Existen varios fenómenos políticos asociados con el período de auge petrolero entre los que destacan:

a) una serie de controversias suscitadas al interior del ejecutivo acerca de la orientación de la política petrolera, principalmente en cuanto a la fijación de los niveles de producción y exportación y,

b) la corrupción cada vez mayor en el sector público sobre todo en Pemex.<sup>10</sup>

El exceso de oferta y la diversificación de fuentes de energía en los países desarrollados provocó que a partir de junio de 1981 cayeran drásticamente los precios del petróleo en el mercado internacional. A pesar de ello, México continuaba recibiendo financiamiento externo con tasas de interés muy elevadas y con plazos menores. No fue sino hasta 1982 que el flujo financiero internacional se redujo.

El sexenio de JLP se caracterizó por un crecimiento económico sustentado en una política de expansión del gasto público tanto corriente como de inversión (principalmente en el sector petrolero) financiado en gran medida con recursos externos y en menor grado con las divisas generadas por el excedente petrolero. De 1978 a 1981 el país experimentó un incremento en el PIB real superior al 8.5 %. Sin embargo, para 1982 la deuda externa alcanzó la cifra de 85 mil millones de dólares y puso de manifiesto la imposibilidad de cubrir los compromisos, ya que los ingresos por exportación petrolera eran insuficientes.<sup>11</sup>

<sup>7</sup> Székely, "La economía política"... p.114

<sup>8</sup> Edgar Ortiz, "Desarrollo económico y la función financiera de la empresa pública mexicana" en Empresa Pública, Problemas..., p.171

<sup>9</sup> Székely, "La economía política", p.124

<sup>10</sup> Székely, "La crisis de los precios...", p.243

<sup>11</sup> Raúl Martínez Almazán, "Las finanzas del sistema federal mexicano", p.123-124

A partir de la segunda mitad de 1982, la economía mexicana se encontró en una situación sumamente crítica, caracterizada por una deuda externa excesiva, graves desequilibrios en las finanzas y un elevado déficit en la cuenta corriente de la balanza de pagos.

"La administración de Miguel de la Madrid heredó en 1982 una situación económica que en varios sentidos es mucho más caótica que la que prevalecía en 1976".<sup>12</sup>

Entre los problemas estructurales que tenía que enfrentar la nueva administración destacan:

- Desigualdad en la distribución del ingreso.
- Altos índices de desempleo y subempleo y deterioro del mercado laboral.
- Desarrollo regional desigual.
- Desarticulación de la planta productiva con las actividades primarias. Falta de inversión en el sector agrícola.
- Insuficiente infraestructura económica e institucional.
- Fuerte dependencia científica y tecnológica del exterior.
- Obsolescencia de la planta productiva y su baja productividad.
- Excesivo endeudamiento externo y una situación de virtual suspensión de pagos con el exterior.
- Desequilibrio financiero (fugas de capital, desproporcionado peso relativo de la deuda, etc.).
- Dependencia y vulnerabilidad del sector externo
- Escasez de divisas.
- Problemas monetarios y del tipo de cambio (inflación con niveles del 100%, devaluación, altas tasas de interés).<sup>13</sup>
- Insuficiencia de ahorro interno (no se consideraron nuevos esquemas de financiamiento).
- Déficit del sector público superior al 15% del producto.

En resumen, en 1976 el país atravesó por una grave crisis económica reflejada en los desequilibrios en la balanza de pagos y de las finanzas públicas. Este fenómeno se atacó con los recursos provenientes de la exportación petrolera con lo que se incrementó el gasto del sector. Sin embargo,

<sup>12</sup> Székely, "La economía política", p.27

<sup>13</sup> Edgar Ortiz, "Crisis económica y papel estratégico de la empresa pública mexicana" en Empresa pública... p.151



las importaciones presentaron un mayor dinamismo de crecimiento que las exportaciones, principalmente las petroleras. Entonces, las presiones sobre la balanza de pagos se cubrieron con deuda externa (al no diversificarse los esquemas de financiamiento), la cual generó presiones sobre la cuenta corriente.

Cabe señalar que la crisis del modelo de desarrollo industrial se dio a nivel mundial, se estancó el crecimiento del producto, inflación elevada, desempleo, tasas de interés mayores y desequilibrios de pagos externos. Los países industrializados respondieron a la crisis con medidas proteccionistas, las cuales limitaron severamente las posibilidades de exportación de los países en desarrollo, quienes al no tener políticas adecuadas de comercialización y presentar baja productividad, se vieron ante una fuerte escasez de divisas. En México, la inversión no se orientó a las actividades productivas ni a las prioridades sociales.

Baste decir que el ritmo de las exportaciones petroleras se incrementó de 14.8% del total de mercancías exportadas en 1976 al 76.6% en 1982.

Ante esta situación, Miguel de la Madrid propuso que el petróleo constituyera un punto de apoyo y no la base fundamental de recursos, sobretodo considerando su inestabilidad.

## 2.2 OBJETIVOS DE LA POLITICA PETROLERA

Según Jean-Pierre Angelier<sup>14</sup> la política petrolera de un país se puede definir como un conjunto que comprende: objetivos, variables instrumentales y restricciones.

Los objetivos constituyen el papel que el poder público asigna a la industria petrolera en el desarrollo. En el periodo de auge petrolero los objetivos asignados a esta industria llegaron a ser ilimitados: "satisfacer las necesidades de energía; servir de eje para integrar al sector energía, diversificar sus fuentes y racionalizar su uso; apoyar el desarrollo nacional acelerado; captar recursos para financiar el crecimiento; servir de medio para las transferencias de recursos a otros sectores; constituirse en un factor anti inflacionario; erigirse como creador de empleo; además que se le dieron funciones de aval financiero del sector público y privado, de estabilidad en el tipo de cambio y de la política nacional, así como de factor fundamental de la independencia nacional".<sup>15</sup>

Las variables instrumentales se refieren a las decisiones de política económica a través de las cuales se cumplirán los objetivos. Estas variables pueden ser de naturaleza jurídica, fiscal, financiera o económica.

<sup>14</sup> Jean-Pierre Angelier. "Algunas reflexiones sobre la política petrolera de México", p.1

<sup>15</sup> Luis Angelier, "Petróleo en México. Experiencias y Perspectivas", p.11

En la Ley de Planeación expedida en 1983, se configuró el Sistema Nacional de Planeación Democrática, en cuyo marco el sector público elabora sus proyectos y programas. El instrumento fundamental del SNPD es el Plan Nacional de Desarrollo, en el cual se define la política económica junto con las políticas sociales, sectoriales y regionales fundamentales.

En un segundo plano se encuentran los programas de Mediano Plazo, donde se determinan los objetivos, metas, estrategias y lineamientos a nivel sectorial efectuando un proceso programático presupuestal. Su plazo de ejecución varía de 5 a 10 años.

Finalmente, en los Programas Operativos Anuales de cada institución se definen los requerimientos humanos, financieros y materiales para llevar a cabo las actividades tendientes a la consecución de los objetivos globales. En estos programas se propone el presupuesto para la ejecución de actividades encaminadas a las metas inmediatas.<sup>16</sup>

Ante la situación económica adversa que prevalecía a fines de 1982, el gobierno de Miguel de la Madrid definió su programa de gobierno con un proyecto de corte neoliberal que comprendía:

- 1) Una propuesta de modernización como planteamiento estratégico (reducción del aparato estatal, política antipopulista).
- 2) El Programa Inmediato de Reordenación Económica (PIRE) y el Plan Nacional de Desarrollo (PND 1983-1988) para hacer frente a la crisis en una fase inmediata (reordenación económica) y de largo plazo (cambio estructural).
- 3) Un programa de recuperación del consenso.<sup>17</sup>

Las siguientes líneas tienen como propósito determinar la correlación entre los objetivos de la política económica en materia de empresa pública, en particular de la industria petrolera y los resultados obtenidos con su aplicación.

El Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988 señala como objetivos fundamentales:

- Conservar y fortalecer las instituciones democráticas.
- Vencer la crisis.
- Recuperar la capacidad de crecimiento.
- Iniciar los cambios cualitativos que requiere el país en sus estructuras políticas económicas y sociales.

<sup>16</sup> Margarita L.G. Alonso Flores, "El presupuesto por programas" en Selecciones, Facultad de Contaduría y Administración, p.11

<sup>17</sup> José Blanco, "Política económica y lucha política (un examen de la coyuntura mexicana 1983-1984)" en México ante la crisis, p.410

Estos objetivos se cumplirían a través de dos estrategias básicas: la reordenación económica y el cambio estructural.<sup>18</sup> La política de empresa pública se localiza dentro de la segunda línea de estrategia, o sea como parte del cambio estructural.

De este modo, en cuanto a la industria parastatal el Plan Nacional de Desarrollo señala dos criterios:

"En primer lugar, consolidar y fortalecer las industrias estratégicas que la Constitución le asigna en forma exclusiva al Estado, en segundo se reorientar el sector parastatal fortaleciendo las reas prioritarias, eliminando aquellas empresas donde no se justifica, en función de la estrategia del plan, la participación del Estado".<sup>19</sup>

En este sentido el gobierno de Miguel de la Madrid sentó las bases para la reprivatización de las empresas públicas y, con ello, impulsó los cambios estructurales para que eso sucediera.

La política de empresa pública consideró las deficiencias del aparato productivo de la industria parastatal y definió los lineamientos para superarlas. Sin embargo, los resultados obtenidos con la aplicación del Plan demuestra la ineficacia de las acciones emprendidas.

Es notoria la falta de coordinación que existe entre las decisiones de política económica y la realidad nacional, situación que se refleja en la falta de consistencia y celeridad en el cumplimiento de los objetivos económicos y sociales. La situación del mercado fue desfavorable, este hecho aunado a la falta de competitividad de las empresas públicas, las ha conducido a depender excesivamente del financiamiento externo.

Los propósitos fundamentales derivados de la política de empresa pública que se plantearon fueron:

- 1) Fortalecer el carácter mixto de la economía, participando en los sectores estratégicos. Ello implicaba un proceso de desincorporación de empresas a través de los mecanismos legales con que cuenta el Estado.
- 2) El segundo propósito se refiere a la intervención del Estado en la producción de bienes y servicios que, por la magnitud o riesgo de la inversión no eran susceptibles de realizarse por la iniciativa privada.

<sup>18</sup> Martínez Almazán, "Las finanzas del sistema...", p.127

<sup>19</sup> Plan Nacional de Desarrollo 1982-1988, p.133

- 3) Apoyar la integración del aparato productivo vertical y horizontalmente, esto es, mediante el poder de compra y crédito de las empresas públicas y orientar la demanda hacia el mercado interno complementario a la industria nacional.<sup>20</sup>
- 4) Contribuir al sano financiamiento del desarrollo a través de programas de reestructuración financiera considerando ajustes de precios y tarifas de los bienes y servicios, la racionalización de subsidios, la utilización de divisas, la reestructuración de deuda y las aportaciones de capital de las empresas paraestatales.<sup>21</sup>
- 5) Participar directa o indirectamente en el mercado de bienes y servicios estratégicos, con objeto de reducir los efectos negativos producidos por la desigualdad del ingreso.
- 6) Promover la descentralización y el desarrollo regional.
- 7) Generar ahorro corriente y mayor disponibilidad de divisas.
- 8) Aplicar el principio de renovación moral en su administración y en el cumplimiento de sus objetivos.<sup>22</sup>

Una de las primeras medidas que tomó el presidente MMH, fue solicitar a las empresas del sector público, así como a las secretarías de estado, que diseñaran sus programas apeguándose al PND.

Con el fin de racionalizar la participación del sector paraestatal, se adoptaron tres medidas importantes:

- a) Definición - en el PND- del papel del petróleo en la lucha contra la crisis y la promoción del desarrollo.
- b) Creación de mecanismos de control sobre exportaciones petroleras.
- c) Definición de parámetros para su reestructuración y racionalización de su participación en la economía.<sup>23</sup>

---

<sup>20</sup> PND, p.178

<sup>21</sup> PND, p.181

<sup>22</sup> Mario Barreiro Perera, "Entidades paraestatales y rectoría del estado" en Revista política y administración pública, no. 1, p.13

<sup>23</sup> Edgar Ortiz, "Desarrollo económico y la función financiera de la exportación petrolera mexicana, fundamentos teóricos y estudio de caso", en Empresa Pública..., p.169

Por su importancia, el sector energético (en el que se inserta Pemex) ha sido objeto de consideraciones especiales en el PND. Sus propósitos estaban encaminados a conservar su posición como oferente de insumos necesarios para el funcionamiento de la planta productiva nacional.

**Los propósitos del sector energético:**

- Impulsar el desarrollo nacional a través de la autosuficiencia en la producción de energéticos a fin de satisfacer el consumo y de aprovechar los impactos positivos del sector en el desarrollo regional.
- Fortalecer la independencia económica a través de una participación más activa en el desarrollo y modernización del aparato productivo y el fortalecimiento del desarrollo tecnológico propio.
- Consolidar la rectoría del Estado, mediante el aumento de la productividad y la eficiencia técnica, operativa y administrativa estableciendo la disciplina presupuestal.
- Lograr un equilibrio energético más racional, a través de la diversificación de fuentes.
- Consolidar un mando sectorial para asegurar la congruencia interna del sector y a nivel intrasectorial.
- Racionalización en el uso de los energéticos.
- Aumentar la eficiencia en la producción y distribución de hidrocarburos.
- Articular eficientemente el sector con el resto del aparato productivo.
- Participar más eficientemente en el comercio internacional.
- Desarrollar una base tecnológica, material y humana del sector energético.<sup>24</sup>

Por su parte, el Programa Nacional de Energéticos 1984-1988 define los siguientes objetivos:

- Coadyuvar al desarrollo económico, a través de la aportación de divisas e ingresos fiscales y mediante la orientación del poder de compra del sector.
- Contribuir al desarrollo social, ampliando la cobertura y evitando desequilibrios regionales y ambientales.
- Ahorrar energía y promover su uso eficiente.
- Alcanzar un balance energético más racional.
- Fortalecer la autodeterminación y el avance tecnológico
- Lograr un sector energético más eficiente y mejor integrado

---

<sup>24</sup> PND, p.340-345

- Contribuir al fortalecimiento del mercado mundial de hidrocarburos.

La estrategia que define el Programa comprende:

- + Fortalecer las actividades de investigación y desarrollo tecnológico.
- + Mantener la política de austeridad y racionalidad en el gasto.
- + Continuar la política definida en materia de precios tarifas.

Los lineamientos que darían concreción a la estrategia se refieren a :

#### a) Producción y Productividad

- Continuar con los estudios de factibilidad en recuperación secundaria de hidrocarburos.
- Ampliar las capacidades de refinación primaria y secundaria.
- Almacenamiento y transporte por ductos.
- Reforzar las acciones tendientes a normalizar los equipos que se utilizan en las actividades productivas.

#### b) Exploración

- Profundizar la evaluación del potencial energético con que cuenta el país y ampliar el horizonte temporal de las reservas.

#### c) Ahorro y uso eficiente de la energía

- Mantener un adecuado nivel de precios y tarifas de los energéticos.

#### d) Diversificación energética

- Usar adecuadamente los recursos.
- Iniciar una transición energética ordenada.
- Estructurar un balance energético más racional.<sup>25</sup>

A continuación se presentan las metas globales concretas que el Programa sugirió para el período 1984-1988 que nos permitirá analizar los resultados de la aplicación de las políticas. Asimismo, se realiza una comparación de objetivos para inferir la dirección de la política petrolera.

En materia de hidrocarburos se plantearon metas globales de mediano plazo; se estimaba que para el período 1984-88 la producción nacional de energía primaria creciera entre 2.8 % y 3.8 %. Durante 1984 se esperaba alcanzar una producción de 1,400 millones de barriles de petróleo crudo equivalente.

<sup>25</sup> Los instrumentos de SNP, p.45-46

En el consumo interno de energía se proyectó un crecimiento medio anual del 5.0 % al 5.5 %. También se estimaba producir en 1984, 2.7 millones de barriles diarios de crudo y 3,900 millones de pies cúbicos de gas con crecimientos anuales de 2.5 % a 3.5 % en el caso del petróleo crudo y de 1.5 % a 2.0 % para el gas. En petrolíferos se esperaba una producción de 1.26 millones de barriles diarios en 1984, con un incremento medio anual de 6.0 % a 7.0 % para el resto del período.

Las exportaciones de crudo y gas natural se mantendrían en un promedio diario de 15 millones de barriles y 180 millones de pies cúbicos en 1984. En cuanto al balance energético, se decía que la dependencia energética de los hidrocarburos se reduciría del 93 % a un 68 % o 73 % en el año 2000.

### 2.3 RESULTADOS DE LA POLITICA PETROLERA

Antes de 1982 los objetivos asignados a Pemex llegaron a ser todos los imaginables; sin embargo, ante la crisis se tuvieron que racionalizar. A pesar de ello, la política petrolera todavía atribuyó a esta empresa objetivos de seguridad, de abastecimiento, fiscales, de integración de la industria con el resto del aparato productivo y, obviamente, de desarrollo económico.

La situación del mercado petrolero significó un cambio en la dirección de la política del régimen. Aún así, Pemex continuó siendo la empresa fundamental en el período, aunque vio disminuida su participación en cuanto a su contribución fiscal, inversiones y en su nivel de exportación.

La importancia de Pemex dentro del contexto económico del país nos obliga a definir su papel como empresa pública del sector industrial, sobretudo al considerar cuáles son sus funciones como tal y en qué, medida los resultados de su actividad están vinculados con los objetivos nacionales. Como se sabe, México satisface sus necesidades internas de energía primaria en más del 90 % con los hidrocarburos.

De tal forma que Pemex tiene tres funciones básicas que cumplir, dos de las cuales son productivas:

1o. La primera es la Producción Primaria, es decir, el proceso de exploración y detección de zonas con posibilidades de ser explotadas; así como de las reservas y producción de crudo, gas y condensados.

2o. La Transformación Industrial de los hidrocarburos, la cual nos indica la capacidad de refinación y producción de petroquímica básica.

30. La Comercialización, tanto de los productos primarios (petróleo crudo y gas) como de los petrolíferos y petroquímicos industrialmente procesados.

Para conocer los resultados de su actividad, es preciso realizar un diagnóstico de la situación financiera. Este análisis nos conducirá a una serie de reflexiones sobre el futuro de esta empresa.

### 2.3.1 Producción

La primera etapa del proceso de producción es la actividad exploratoria. A través de ella se localizan los lugares que son factibles de explotación. La búsqueda de nuevos yacimientos exige un amplio trabajo de investigación técnica y grandes inversiones, en muchas ocasiones los resultados de la exploración son negativos.

Cada año Pemex destina grandes recursos para la búsqueda de petróleo en el subsuelo en calidad de reservas probadas. La cantidad de las reservas y la producción actual de hidrocarburos en nuestro país tienen su origen en los descubrimientos del área mesozóica de Chiapas y Tabasco de 1972 y del área marina de Campeche de 1976.<sup>26</sup>

En el período 1982-1988 se tuvo un promedio anual de 50 localizaciones de yacimientos con posibilidades de producción.

En 1983 el monto de reservas probadas de hidrocarburos líquidos totales alcanzó su cifra histórica de 72,500 millones de barriles (MMB), que para 1988 pasa a 67,000 MMB lo que representó una tasa media de crecimiento negativa del 1.4%.

#### RESERVAS DE HIDROCARBUROS LIQUIDOS TOTALES (Millones de Barriles)

AÑO	VOLUMEN	VARIACION %
1983	72,500	
1984	71,750	(1.0)
1985	70,900	(1.2)
1986	70,000	(1.3)
1987	69,000	(1.4)
1988	67,600	(2.0)
	T.M.A.C.	(1.4)

Fuente: Pemex; Memorias de Labores 1982 - 1988.

<sup>26</sup> Cuauhtémoc Cárdenas, "Pemex, benefactora del gobierno y de empresarios, denuncia Cuauhtémoc" en Proceso No. 604, p. 14



Como se observa, a pesar de los esfuerzos exploratorios y de perforación, el petróleo tiene una tendencia decreciente, razón por la cual es muy importante considerar fuentes de energía alternas.

Cabe señalar que, a partir de la administración de Jorge Díaz Serrano se adoptó el método de estimación por extrapolación que incluye en su cálculo el volumen de todas las estructuras detectadas como yacimientos probables antes de perforar el lugar. Este método tiene un elevado margen de error, puesto que aunque se haya localizado un sitio donde exista petróleo, puede resultar muy costoso extraerlo.

"La conclusión de todo lo anterior, permite afirmar que las reservas probadas del país factibles de sustentar la producción hasta el año 2000, se estiman en una cifra cercana a los 25,000 MMB (36 % de la cifra oficial)".<sup>27</sup>

Por su parte, la producción anual de hidrocarburos líquidos que de 1972 a 1982 creció a una tasa anual de 16 %, para el período 1983 - 1988 observó una reducción anual promedio de 1.4 %.

**PRODUCCION DE HIDROCARBUROS LIQUIDOS TOTALES**  
(Millones de Barriles)

AÑO	VOLUMEN	VARIACION %
1983	1,338	
1984	1,325	(1.0)
1985	1,317	(0.6)
1986	1,283	(2.6)
1987	1,329	3.6
1988	1,248	(6.1)
	T.M.A.C.	(1.4)

Fuente: Pemex; Memorias de Labores 1982 - 1988.

En 1982 se produjeron 2.7 millones de barriles diarios promedio de crudo (MMBCD), de los cuales se exportaron 1.5 MMBCD. Para 1988 la producción diaria alcanzó 2.5 MMBCD, exportándose 1.3 MMBCD de los mismos.

<sup>27</sup> Cárdenas, "Pemex, benefactora del gobierno...", p.16

**PRODUCCION DE CRUDO**  
(Barriles por día de calendario)

AÑO	VOLUMEN	VARIACION %
1982	2,746,383	
1983	2,665,540	(2.9)
1984	2,684,471	0.7
1985	2,630,450	(2.0)
1986	2,427,650	(7.7)
1987	2,540,639	4.7
1988	2,506,642	(1.3)
	T.M.A.C.	(1.5)

Fuente: Pemex; Memorias de Labores 1982 - 1988.

**PROMEDIO DIARIO DE EXPORTACIONES**  
(Millones de Barriles diarios)

AÑO	VOLUMEN	VARIACION %
1983	1,537.0	
1984	1,524.6	(0.8)
1985	1,438.2	(5.7)
1986	1,289.6	(10.3)
1987	1,345.1	4.3
1988	1,306.7	(2.9)
	T.M.A.C.	(3.2)

Fuente: Pemex; Memorias de Labores 1982 - 1988.

La producción nacional de gas natural también presenta una situación deficitaria, por lo que se importa gas licuado (de uso industrial y casero) al no cubrirse la demanda con la producción de las plantas procesadoras nacionales.

El gas natural que se extrae del subsuelo como producto primario alcanzó en 1982 un volumen de producción de 4,246.3 millones de pies cúbicos por día (MMPCD), los cuales observan una reducción en el periodo al producirse únicamente 3,478.3 MMPCD en 1988. La tasa promedio es negativa en 3.1 %.

**PRODUCCION DE GAS NATURAL**  
(Millones de pies cúbicos por día)

AÑO	VOLUMEN	VARIACION %
1982	4,246.3	
1983	4,053.6	(4.5)
1984	3,752.6	(7.4)
1985	3,603.7	(4.0)
1986	3,431.1	(4.8)
1987	3,498.4	2.0
1988	3,478.0	(0.6)
	T.M.A.C.	(3.1)

Fuente: Pemex; Memorias de Labores 1982 - 1988.

Se considera que el volumen de reservas se estancó a partir de 1983 debido a:

- El agotamiento prematuro de los yacimientos de Chiapas Tabasco y de Campeche por su sobreexplotación, ya que contribuyen con el 93 % de la producción nacional de crudo, el 88% del gas constituyen el 67 % de las reservas probadas.

- La falta de nuevos descubrimientos de reservas.<sup>28</sup>

Hasta 1982 el petróleo y el gas fueron considerados como una reserva que aseguraría el bienestar de la nación durante varias generaciones.<sup>29</sup> Sin embargo, la tendencia al agotamiento de las reservas mostró los riesgos que implicaba continuar dependiendo de éstos productos primarios.

### 2.3.2 Refinación y Petroquímica

La transformación industrial del petróleo crudo y gas natural, convierte a éstas materias primas en un conjunto de productos químicos considerados fundamentales en diversos procesos industriales.

La construcción de las plantas procesadoras de hidrocarburos se inició en 1959, actualmente existen 9 centros de refinación y petroquímica localizados en Reynosa, Cadereita, Ciudad Madero, Salamanca, Poza Rica, Azcapotzalco, Minatitlán y Salina Cruz. Los centros petroquímicos son otros 8 ubicados en Ciudad Camargo, Chihuahua; San Martín Texmelucan, Puebla; Matapionche, Veracruz; Cosoleaque, Morelos; Pajaritos-Cangrejera, La Venta y Ciudad Pemex en el Sureste.

<sup>28</sup> Cárdenas, Op.Cit., p.15

<sup>29</sup> Székely, Op. Cit., p.72

Los principales problemas que enfrenta la industria petrolera se refieren a la desarticulación de las plantas procesadoras que se encuentran territorialmente dispersas y a un ineficiente aprovechamiento de su capacidad instalada.

Las inversiones destinadas a la construcción y mantenimiento de las plantas procesadoras se sustentaron en un 50% el endeudamiento externo.

El proceso de industrialización de crudo, líquidos del gas y condensado en las refinerías pasó de 1'199,103 Barriles por Día de Calendario en 1982 a 1'411,461 BDC en 1988; lo que significó una declinación de la producción del 5.4%.

REFINACION (Barriles por día de calendario)		
AÑO	VOLUMEN	VARIACION %
1982	1,999,103	
1983	1,260,600	(36.9)
1984	1,353,660	7.4
1985	1,405,557	(3.8)
1986	1,364,113	(2.9)
1987	1,406,163	3.1
1988	1,411,461	0.4
	T.M.A.C.	(5.4)

Fuente: Pemex; Memorias de Labores 1982 - 1988.

Cabe señalar que existen problemas de mantenimiento en las refinerías, lo que se ha mostrado en la tendencia cada vez mayor de accidentes y descomposturas.

La participación de los productos petrolíferos en el volumen de las exportaciones fue de 7.5% en promedio del período de estudio.

Por su parte la industria petroquímica produjo alrededor de 46 productos petroquímicos básicos que se pusieron a disposición de la industria secundaria o al consumidor final.

La producción petroquímica creció a una tasa anual del 6.2% en el período de referencia, incrementándose la producción de 10'589,903 Toneladas en 1982 a 15'462,248 T en 1988.

PRODUCCION DE PETROQUIMICOS BASICOS (Toneladas)		
AÑO	VOLUMEN	VARIACION %
1982	10,589,903	
1983	11,264,463	6.4
1984	10,943,356	(2.9)
1985	12,401,683	13.3
1986	13,768,485	11.0
1987	13,817,597	0.3
1988	15,462,248	12.0
	T.M.A.C.	6.2

Fuente: Pemex; Memorias de Labores 1982 - 1988.

Sin embargo, su participación en el volumen de exportaciones es marginal, sólo representó el 0.7% en promedio del periodo. Además, su balanza comercial resultó deficitaria de 1986 a 1988, debido principalmente a su baja productividad y a problemas de comercialización.

La tendencia a la privatización de los petroquímicos básicos en secundarios se inició en 1986 con un decreto gubernamental. Cabe señalar que esta clasificación es arbitraria ya que en las plantas se producen ambos y es en los denominados secundarios donde se obtiene un mayor margen de ganancias.

### 2.3.3 Comercialización

Después del auge petrolero de finales de la década de los setentas se produjo una fuerte contracción en los términos del intercambio de los productos petroleros.

El inicio del gobierno de Miguel De la Madrid se enfrentó a una situación de profundos desequilibrios internos y un creciente endeudamiento externo.

Los acontecimientos más relevantes que incidieron en la comercialización del petróleo a nivel mundial fueron provocados por la falta de coordinación entre los países productores y la competencia existente en el mercado internacional.

#### 2.3.3.1 Comercio Exterior

El principal producto de exportación de Pemex es el petróleo crudo.

A partir de 1982 se registró un descenso en la demanda mundial de crudo, consecuentemente los precios por barril en el mercado internacional también bajaron. Esta situación condujo a los países exportadores de petróleo a establecer márgenes de producción, obligando a México a mantener una cuota de exportación cercana a 1.5 MMBD.

El precio real del crudo mexicano en el exterior cayó de manera sostenida desde 1980, perjudicando los términos de intercambio con el exterior.<sup>30</sup>

Durante 1983 y 1988 las ventas externas totales de la industria petrolera mexicana ascendieron a 16,165 y 6,111 millones de dólares, respectivamente; de éstas, las ventas de crudo aportaron el 91% en promedio.

<b>VALOR DE LAS EXPORTACIONES</b> (Millones de dólares)		
<b>AÑO</b>	<b>SALDO</b>	<b>VARIACION</b> %
1982	16,594.5	
1983	16,164.8	(2.6)
1984	14,466.0	(10.5)
1985	14,606.0	1.0
1986	6,133.3	(58.0)
1987	8,475.9	38.2
1988	6,111.0	(27.9)
	T.M.A.C.	(14.8)

Fuente: Pemex; Memorias de Labores 1982 - 1988.

<b>ESTRUCTURA DE LAS EXPORTACIONES</b> (Estructura porcentual)						
<b>PRODUCTO</b>	<b>1983</b>	<b>1984</b>	<b>1985</b>	<b>1986</b>	<b>1987</b>	<b>1988</b>
Petróleo Crudo	91.7	90.9	91.0	90.8	93.0	90.0
Gas Natural	2.2	1.4	0.0	0.0	0.0	0.0
Petrolíferos	5.4	6.9	8.4	8.7	6.6	8.9
Petroquímicos	0.7	0.8	0.6	0.5	0.4	1.1
<b>TOTAL</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Pemex; Memorias de Labores 1982 - 1988.

<sup>30</sup> BANAMEX, "Examen de la Situación Económica de México 1982-1988", p.407

Con respecto a la captación de divisas, la industria petrolera mexicana ha registrado un estancamiento a partir de 1985, año en el que el mercado se enfrentó a una baja en la demanda y a severos cambios en la composición de las necesidades de productos refinados.

A partir de 1985, se distinguen tres regiones para realizar las cotizaciones de crudo a nivel internacional: América, Europa y el Lejano Oriente. Esta división perjudicó a México ya que América fue la zona de menor precio.

El desplome de precios ocurrido en 1986 situó al mercado internacional en uno de sus momentos más críticos (el precio del petróleo llegó a estar por debajo de los 10 dólares por barril). Esta situación fue provocada en gran parte por la decisión unilateral de Arabia Saudita de adoptar mecanismos de precios relativos a los rendimientos de crudo, trató de recuperar sus ganancias y no respetó la escala de precios oficiales.

La producción de la OPEP aumentó de manera significativa, mientras que la oferta de los países no miembros registró, entre 1986 y 1988, incrementos netos marginales. Debido a esto, el precio del crudo se redujo casi 50% respecto a 1985, a través de negociaciones se alcanzó un precio promedio de 18 dólares por barril.

En 1987, en medio de la incertidumbre provocada por la guerra entre Irán e Irak, el precio del petróleo sufrió una serie de fluctuaciones que lo colocaron hasta en 4.25 dólares por barril.

Durante 1988, el mercado petrolero internacional mantuvo su inestabilidad debido a la sobreoferta de crudo provocada por el incumplimiento de los toques de producción acordados, por parte de algunos países productores y, por otro lado, a la cotización del dólar en el mercado financiero internacional.

La balanza comercial de petróleo crudo mexicano registró durante el período 1983-1988 saldos favorables. Sin embargo, la captación de divisas por este concepto observó una tendencia a la baja con una tasa de 14.8%.

**BALANZA COMERCIAL DE CRUDO**  
(Millones de dólares)

AÑO	EXPORTACIONES	IMPORTACIONES	SALDO
1983	16,164.8	599.8	15,565.0
1984	14,466.0	797.0	13,669.0
1985	14,606.0	1,060.0	13,546.0
1986	6,133.3	681.7	5,451.6
1987	8,475.9	446.8	8,029.1
1988	6,508.5	397.2	6,111.3

Fuente: Pemex; Memorias de Labores 1982 - 1988.

Como se puede apreciar, la crisis en los precios del petróleo afectó severamente la captación de divisas. Esta situación impactó gravemente la economía, debido a la incidencia de los ingresos petroleros en el total de ingresos del Gobierno Federal. En virtud de esta dependencia, el desequilibrio ocasionado por la disminución de ingresos presionó al gobierno para la contratación de deuda externa, la cual pasó de 55,000 millones de dólares en 1982 hasta alrededor de 103,000 millones de dólares en 1988.

Durante el periodo se exportó petróleo crudo a 22 países en promedio, siendo los principales clientes: Estados Unidos, Japón, Reino Unido, España y Francia. Cabe señalar que E.U. compró en promedio el 50% de las exportaciones anuales.

**PRINCIPALES COMPRADORES DE CRUDO MEXICANO**  
(Estructura porcentual)

PAIS	1983	1984	1985	1986	1987	1988
Estados Unidos	53.6	49.2	52.2	50.6	47.6	52.4
Japón	7.8	10.4	11.0	14.1	13.3	13.4
Reino Unido	5.6	6.6	4.6	0.0	3.1	0.0
España	10.5	11.0	12.6	15.2	15.2	15.7
Francia	5.4	6.0	5.9	6.3	6.9	6.8
<b>TOTAL</b>	<b>82.9</b>	<b>83.2</b>	<b>86.3</b>	<b>86.2</b>	<b>86.1</b>	<b>88.3</b>

Fuente: Pemex; Memorias de Labores 1982 - 1988.

### 2.3.3.2 Mercado Interno

Las ventas dirigidas al mercado interno se incrementaron considerablemente al pasar de 551,320.4 millones de pesos en 1983 a 14'562,038.0 millones de pesos en 1987.

Por su importancia los productos petrolíferos ocuparon el primer lugar en las ventas internas, los siguen los petroquímicos, gas natural y otros productos.

El incremento en el valor de las ventas internas se explica principalmente por el alza paulatina en los precios de los diferentes productos de la industria, **sobretudo en las gasolinas y gas para uso doméstico.** La política petrolera del sexenio de MMH otorgó significativos subsidios vía precios bajos de energéticos.



## 2.3.4 Finanzas

Los ingresos totales de la institución en 1983 fueron de 2,910.1 miles de millones de pesos. Esta cifra se incrementó hasta alcanzar un valor de 43,243.8 miles de millones de pesos en 1988.

<b>INGRESOS</b>						
<b>(Miles de Millones de pesos)</b>						
<b>CONCEPTO</b>	<b>1983</b>	<b>1894</b>	<b>1985</b>	<b>1986</b>	<b>1987</b>	<b>1988</b>
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>	2,460.2	3,690.3	5,330.5	6,801.3	18,025.4	27,193.2
- Ventas Interiores	520.8	910.2	1,485.2	2,911.1	6,402.2	13,820.5
- Ventas de Exportación	1,939.4	2,780.1	3,845.3	3,890.2	11,623.2	13,372.7
<b>OTROS INGRESOS</b>	87.6	157.3	269.4	643.4	2,023.0	4,187.2
<b>CAPTACION DE FINANCIAMIENTOS</b>	47.1	17.1	104.1	221.8	2,019.2	2,093.6
Subtotal	2,594.9	3,864.7	5,704.0	7,666.5	22,067.6	33,474.0
<b>IMPUESTOS RETENIDOS</b>	315.2	584.1	947.0	1,839.9	4,233.4	9,769.8
- IVA	107.3	194.2	317.1	619.7	1,379.5	3,100.8
- I E P S	207.9	389.9	629.9	1,220.2	2,853.9	6,669.0
<b>TOTAL</b>	<b>2,910.1</b>	<b>4,448.8</b>	<b>6,651.0</b>	<b>9,506.4</b>	<b>26,301.0</b>	<b>43,243.8</b>

Fuente: Pemex; Memorias de Labores 1983-1988.

Se observa que en términos reales los ingresos de Pemex registraron en el período un decremento promedio de 6.5%. Esta situación se explica por el descenso en los volúmenes de ventas, en la captación de financiamiento externo y por la retención de impuestos.

Los ingresos por ventas en el último año resultaron superiores en 50.9% a los de 1987. Las razones de estos aumentos son el incremento de los precios internos de los productos y, en las exportaciones, el cambio de paridad del peso frente al dólar; además de un mínimo aumento en las ventas exteriores de petrolíferos.

Otra fuente de ingresos fueron los réditos derivados de depósitos financieros de la institución y la revaluación de existencias en moneda extranjera. Los créditos fueron fuente importante de ingresos. Dichos financiamientos se destinaron al pago de importación de equipo. El valor de éstos créditos pasó de 47.1 miles de millones de pesos en 1983 a 2,093.6 miles de millones de pesos en 1988, según cifras de Pemex.

Como retenedor fiscal, la empresa recaudó un monto de 315.2 miles de millones de pesos en 1983 y 9,769.8 miles de millones de pesos en 1988.

En cuanto a las erogaciones de la institución, éstas alcanzaron 2,740.6 miles de millones de pesos en 1983 y en 1988 fueron de 43,479.5 miles de millones de pesos. El ritmo de decremento anual promedio del gasto en términos reales fue de 5.3%, cantidad superior a la registrada por los ingresos.

<b>EGRESOS</b>						
<b>(Miles de Millones de pesos)</b>						
<b>CONCEPTO</b>	<b>1983</b>	<b>1894</b>	<b>1985</b>	<b>1986</b>	<b>1987</b>	<b>1988</b>
Gastos de Operación	291.4	452.5	859.6	1,665.9	4,024.6	8,029.1
Gastos de Inversión	348.3	468.7	597.9	953.2	2,291.6	4,096.6
Intereses	319.6	474.8	463.9	823.5	1,722.0	3,144.3
Otros Gastos de Operación	79.6	164.4	361.7	582.3	914.9	1,142.9
Subtotal	1,038.9	1,560.4	2,283.1	4,024.9	8,953.1	16,412.9
<b>IMPUESTOS</b>	<b>1,495.5</b>	<b>2,367.6</b>	<b>3,711.4</b>	<b>5,031.1</b>	<b>14,619.7</b>	<b>23,632.7</b>
<b>D E H</b>	<b>1,148.6</b>	<b>1,710.7</b>	<b>2,746.9</b>	<b>2,994.8</b>	<b>10,237.8</b>	<b>13,621.9</b>
- I V A	253.1	228.6	315.5	610.5	1,316.1	6,905.4
- I E P S	93.8	428.3	649.0	1,425.8	3,065.8	3,105.4
<b>AMORTIZACIONES</b>	<b>206.2</b>	<b>420.1</b>	<b>375.7</b>	<b>644.0</b>	<b>996.2</b>	<b>3,433.9</b>
-Financiamiento de Contratos	155.9	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
-Deuda documentada	50.3	420.1	375.7	644.0	996.2	3,433.9
<b>TOTAL</b>	<b>2,740.6</b>	<b>4,348.1</b>	<b>6,370.2</b>	<b>9,700.0</b>	<b>24,569.0</b>	<b>43,479.5</b>

Fuente: Pemex; Memorias de Labores 1983-1988.

Del total del gasto, Pemex destinó aproximadamente el 50% a los de operación, inversión, pago de intereses y otros. El resto de las erogaciones se destinó para pagar las obligaciones fiscales con la federación y a las amortizaciones de deuda de la institución.

Como se sabe, una de las principales fuentes de ingresos del Gobierno Federal la constituyen los pagos que Pemex realiza por concepto de Derechos sobre Extracción de Hidrocarburos, Impuesto Especial sobre Producción y Servicios y el Impuesto al Valor Agregado.

De 19,220 millones de dólares a que ascendió la deuda de Pemex en 1982, disminuyó a 15,000 millones de dólares en 1985. Este desendeudamiento implicó también una reducción en su participación en la deuda pública externa total. En 1983 representó el 33% y para 1984 era del 24%. Sin embargo, continuó siendo muy alta la participación en relación al monto y a su impacto en las finanzas públicas.

La balanza de divisas obtuvo saldos superavitarios en todo el período. Sin embargo, su tendencia fue desfavorable, debido a que se redujo su monto considerablemente.

En 1983 se registró un saldo de 10,599 millones de dólares y para 1988 el superávit de la balanza de divisas fue de sólo 3,885 millones de dólares.

**BALANZA DE DIVISAS**  
(Millones de dólares)

<b>AÑO</b>	<b>INGRESOS</b>	<b>EGRESOS</b>	<b>SALDO</b>
1983	16,517.0	5,917.6	10,599.4
1984	16,796.0	4,904.0	11,892.0
1985	15,153.4	4,734.6	10,418.8
1986	7,441.8	3,796.4	3,645.4
1987	10,054.4	2,774.2	7,280.2
1988	7,492.4	3,607.6	3,884.8

Fuente: Pemex; Memorias de Labores 1982 - 1988.

Como resultado de éste análisis podemos concluir que las actividades sustantivas de la empresa han disminuido su efectividad debido a la contracción del mercado internacional, por un lado; y por otro, a la falta de concreción de los objetivos de política petrolera.

La inestabilidad de los precios y el dominio del mercado por los países productores ha determinado restricciones en las ventas de crudo. Además, no se promovió debidamente la exportación de productos con mayor valor agregado, como los petroquímicos.

La crisis económica trajo como consecuencia, la disminución de los ingresos de la industria, por lo que también se redujo la inversión en infraestructura petrolera.

Además, la política de austeridad financiera se reflejó en la falta de apoyo a la producción de petrolíferos y petroquímicos. Sin embargo, la política económica de MMH sentó las bases para disminuir la dependencia de los ingresos del petróleo, a pesar de que continuaron siendo de gran importancia.

Pemex siguió cumpliendo con su papel de financiadora del desarrollo económico, básicamente a través de la transferencia de recursos vía subsidios, deuda y aportaciones fiscales.<sup>31</sup>

## 2.4 FINANZAS PUBLICAS

Al asumir la Presidencia de la República el primero de diciembre de 1982, el Lic. Miguel de la Madrid Hurtado se refirió a la grave crisis económica que enfrentaba el país. En esa ocasión consideraba que los principales problemas que tenía que resolver su gobierno eran: una inflación alta y descontrolada; una deuda externa elevada; un déficit público sin precedente; improductividad y estancamiento económico; falta de divisas por la incapacidad de generarlas internamente y de conseguirlas en el exterior; inexistencia de ahorro interno; desplome de la inversión y aumento del desempleo.<sup>32</sup>

La búsqueda de recursos en el exterior condujo a México a firmar una Carta de Intención con el Fondo Monetario Internacional (FMI), en la cual dicho organismo otorgó un crédito por 4,500 millones de dólares con la condición de que se elaborara un plan de estabilización económica. Los puntos principales del acuerdo fueron:

1. Buscar un crecimiento sostenido en 3 años
2. Fortalecer las finanzas públicas mediante el incremento de los ingresos y la racionalización del gasto
3. Abatir la inflación
4. Crecimiento sostenido del empleo
5. Proteger los niveles de vida de las clases populares
6. Estimular el ahorro interno
7. Mantener la actividad productiva en áreas prioritarias
8. Control generalizado de cambios sin modificar la paridad vigente.<sup>33</sup>

Este acuerdo fue el punto de partida para la elaboración de la política de estabilización que inició en diciembre de 1982. Lo que el FMI propuso fue un modelo de desarrollo de corte neoliberal acorde con los requerimientos de los países industrializados.

<sup>31</sup> José Luis Manzo Yépez, "Pemex: Transferencia y deterioro financiero" en "El dilema de la economía mexicana. Ensayos de Interpretación", p. 162-163

<sup>32</sup> Carlos Acosta, "Cinco años después, los retos se levantan vencedores del gobierno" en Proceso No.581, p.7

<sup>33</sup> El Financiero, 13 Abril 1989, p.25

La política de ajuste para el periodo 1983-1985 se expresó inicialmente mediante el Programa Inmediato de Reordenación Económica (PIRE) que era en esencia "un programa de corte monetarista" cuyo objetivo básico era la estabilización de los precios y de las variables financieras mediante la aplicación de instrumentos monetarios y fiscales, así como de política económica; y el control férreo y directo de los salarios por parte del Estado".<sup>34</sup>

Este programa contempla:

- 1- Moderación del ritmo de crecimiento del gasto.
- 2- Protección del empleo.
- 3- Continuidad de las obras públicas en proceso con criterio selectivo.
- 4- Control del gasto público.
- 5- Protección y estímulo a los programas productivos e importación de alimentos básicos.
- 6- Aumento de los ingresos públicos.
- 7- Canalización selectiva del crédito y uso de la política monetaria y crediticia para controlar la inflación.
- 8- Control del tipo de cambio por parte del Estado.
- 9- Reestructuración de la Administración Pública Federal.
- 10- Fortalecer el régimen de economía mixta.<sup>35</sup>

Otros elementos importantes que consideró el PIRE se referían a la reforma tributaria, moderación de las utilidades y salarios, fomento del ahorro interno, reordenación de prioridades del gasto y la inversión pública y la reestructuración del sistema financiero.

El modelo de desarrollo promovido por el régimen se basó principalmente en la modernización del aparato productivo (reconversión industrial), apertura del mercado a productos extranjeros (libre mercado), fomento de la inversión extranjera y una mayor participación del sector privado en la economía (desincorporación de empresas públicas).

---

<sup>34</sup> Arturo Gillén R., "Interpretaciones sobre la crisis en México", p. 162

<sup>35</sup> Martínez Almazán, Op. Cit., p. 126

**¿En qué medida se cumplieron los objetivos del gobierno?**

En 1983 el Producto Interno Bruto decreció casi 5 puntos porcentuales y en 1986 lo hizo en 3.7%. En el PND se había previsto un incremento de 5.0% del Producto para el período 1985-1988, el resultado fue una disminución de 0.2%, ocasionado por el estancamiento de la actividad productiva y las condiciones de intercambio desfavorables. En resumen, el incremento de esta variable durante el sexenio alcanzó una tasa anual promedio del 1.1%.<sup>36</sup>

La política de ajuste logró reducir el índice inflacionario a 63.7% en 1985, luego de haberse registrado un índice de 98.8% en diciembre de 1982. Sin embargo, la evolución desfavorable de la economía provocó un repunte de la inflación que alcanzó su punto máximo al finalizar 1987, siendo en esa ocasión de 159.2%, mucho más alta y acelerada que al inicio de la administración.

Ante esta situación, en diciembre de 1987 se anunció el Pacto de Solidaridad Económica, cuyo objetivo principal era el abatimiento de la inflación y la recuperación económica. Para tal efecto se propuso una política económica con ajustes más severos que los realizados en 1983.

El impacto de la inflación repercutió directamente en los niveles de vida de la población, debido a la pérdida del poder adquisitivo de los salarios.

Un estudio realizado por El Financiero considera que el número de desempleados se elevó a 3 millones 600 mil personas en 1988<sup>37</sup>, por lo que se deduce que las medidas para proteger el empleo no resultaron efectivas. En diciembre de 1983 un número superior a los 3 millones de personas se encontraba sin empleo.

Por otra parte, se había previsto que el déficit financiero del sector público como porcentaje del PIB se ubicaría alrededor del 4% al final del período. Dicha previsión resultó inexacta, puesto que en 1988 el nivel del déficit representó el 12.4% del PIB.

Como la evolución de la economía no resultó acorde con las proyecciones del gobierno federal, se redujeron sus ingresos presupuestales debido principalmente a la drástica caída que experimentaron los precios del petróleo a mediados de 1986. En este sentido, los ingresos del gobierno federal mostraron una tasa de crecimiento de apenas 0.2% en términos reales durante el período 1983-1988.

<sup>36</sup> Cálculos con base en cifras del Banco de México.

<sup>37</sup> Ignacio Rodríguez, "México más abierto al exterior pero menos soberano" en El Financiero, 4 de diciembre de 1989, p.71

La intención de reducir la dependencia de los ingresos petroleros se concretó parcialmente. En 1983, el 43.9% de los ingresos federales fueron aportados por Pemex, para 1987 dichos ingresos constituyeron el 40.4%, y en 1988 aportaron el 31.2%.<sup>38</sup> Esta disminución fue el resultado de la inestabilidad del mercado petrolero. Los ingresos no petroleros representaron el 56.1% en 1982 y el 68.8% en 1988.

**INGRESOS PRESUPUESTALES DEL GOBIERNO FEDERAL**  
(Miles de millones de pesos)

CONCEPTO	1983	1984	1985	1986	1987	1988
TOTAL	3,396.6	5,089.0	8,218.3	13,111.3	34,884.7	71,481.2
- Petroleras	1,492.6	2,315.9	3,683.3	4,881.3	14,084.5	22,269.0
- Derechos por Hidrocarburos	1,159.2	1,700.2	2,790.1	2,889.9	9,847.3	13,338.3
- IEPS Gasolina	272.6	450.0	654.4	1,504.4	3,301.5	6,812.0
- Valor Agregado	50.0	152.9	176.0	422.0	842.6	2,053.9
- Importaciones	10.8	12.8	62.8	65.0	93.1	64.8
- No Petroleras	1,904.0	2,773.1	4,535.0	8,230.0	20,800.2	49,212.2
- Tributarios	1,489.0	2,340.3	3,776.4	6,722.6	16,650.5	38,555.8
- No Tributarios	399.9	400.5	623.4	1,372.8	3,843.1	10,056.3
- De Capital	15.1	32.3	135.2	134.6	306.6	600.1

Fuente: Primer Informe de Gobierno 1989, Carlos Salinas de Gortari, Anexo.

Por su parte, el gasto programable ejercido del gobierno federal registró una caída en términos reales de 4.6% durante el período 1982-1988. Los recursos destinados a Petróleos Mexicanos experimentaron la misma situación, pero su decremento fue más significativo (del 7.3% en el período). En este sentido, mientras que en 1982 concentraba el 17.3% de los recursos, para 1988 sólo se destinaron a la industria petrolera el 14.9% de las erogaciones.<sup>39</sup>

México pasó de ser un país monoexportador de petróleo para ser un país exportador de capital. La deuda externa total pasó de 93,779 millones de dólares en 1983 a 100,384 millones de dólares en 1988. Se considera que el flujo de capital por concepto del servicio de la deuda sumó 83,458 millones de dólares en el período 1982-1987, monto que en términos anuales representó alrededor del 35% de las exportaciones totales.<sup>40</sup>

<sup>38</sup> Carlos Salinas de Gortari, Segundo informe de Gobierno 1990, Anexo, p.149.

<sup>39</sup> Cálculos con base en datos de la Cuenta de la Hacienda Pública Federal.

<sup>40</sup> Datos del Banco de México.

Es importante destacar que en 1983 la deuda pública como porcentaje del PIB representó el 60%, y para 1986 llegó a ser del 78%. Cabe señalar que México recibió del FMI recursos por 1,400 millones de dólares, como consecuencia de otros tres acuerdos signados con dicho organismo en 1984, 1985 y 1986. Las condiciones de las Cartas firmadas fueron similares a la de 1982.<sup>41</sup>

Por otro lado, la evolución del superávit de la balanza comercial fue decreciente, en el período el saldo registró una tasa promedio anual negativa en 22.8%.

**BALANZA COMERCIAL**  
(Millones de dólares)

CONCEPTO	1983	1984	1985	1986	1987	1988
<b>EXPORTACIONES</b>	23,130.0	25,351.0	22,932.0	17,326.0	22,254.0	22,902.0
- Petroleras	16,017.0	16,601.0	14,767.0	6,307.0	8,630.0	6,711.0
- No Petroleras	6,295.0	7,595.0	6,897.0	9,724.0 2_/	12,026.0 2_/	13,854.0
Agropecuarias	1,189.0	1,461.0	1,409.0	2,098.0	1,543.0	1,670.0
Extractivas	524.0	539.0	510.0	510.0	576.0	660.0
Manufactureras 1_/	4,582.0	5,595.0	4,978.0	7,115.0	9,097.0	11,523.0
Maquiladoras	818.0	1,155.0	1,268.0	1,295.0	1,598.0	2,337.0
<b>IMPORTACIONES</b>	8,551.0	11,254.0	13,212.0	11,432.0	12,223.0	18,898.0
- B. de Consumo	614.0	848.0	1,082.0	846.0	767.0	1,921.0
- B. de Uso Intermedio	5,740.0	7,833.0	8,825.0	7,632.0	8,825.0	12,950.0
- B. de Capital	2,197.0	2,573.0	3,165.0	2,954.0	2,631.0	4,027.0
<b>SALDO</b>	14,579.0	14,097.0	9,720.0	5,894.0	10,031.0	4,004.0

1\_/ No se incluyen manufacturas de la petroquímica y otras derivadas del petróleo.

2\_/ La suma de los parciales puede no coincidir debido al redondeo de las cifras.

Fuente: Segundo Informe de Gobierno 1990, Carlos Salinas de Gortari, Anexo.

En 1983, la Balanza Comercial registró un saldo favorable por 14,579 millones de dólares. En cuanto a su estructura se observa que el 69.2% de los ingresos por exportaciones fueron aportados por productos petroleros, el 27.2% por productos no petroleros (principalmente manufacturas) y el 3.5% restante por maquiladoras.

<sup>41</sup> El Financiero, 13 abril 1989, p. 25. Ver anexo



Esta situación se revirtió al final del periodo, ya que en 1988 los productos derivados del petróleo aportaron únicamente el 29.3% de los ingresos, las exportaciones no petroleras significaron el 60.5% y las maquiladoras el 10.2%. En este año se registró el superávit más bajo de todo el sexenio (4,004 millones de dólares).<sup>42</sup>

Las exportaciones mostraron un decremento real provocado principalmente por la caída de las exportaciones petroleras y manufactureras. Asimismo, la disminución en la capitación de divisas fue el resultado de la tendencia negativa del precio internacional del petróleo y de la contracción de las exportaciones no petroleras.

Por su parte, las importaciones crecieron a una tasa anual promedio de 17.2% y se constituyeron en su mayoría por bienes de uso intermedio.

"México ha encontrado que no puede seguir produciendo y exportando más petróleo y gas para satisfacer sus necesidades crecientes de ingresos y divisas dadas las condiciones actuales de disminución de la demanda mundial de petróleo y de baja en los precios".<sup>43</sup>

---

<sup>42</sup> Carlos Salinas de Gortari, Segundo Informe de Gobierno 1990, Anexo.

<sup>43</sup> Székely, Op. Cit., p.87.

## ***CAPITULO 3***

### ***RELACIONES POLITICAS***

#### ***PEMEX - ESTADO - SINDICATO***



### 3. RELACIONES POLITICAS PEMEX-ESTADO-SINDICATO

#### 3.1 ANTECEDENTES HISTORICOS

El movimiento obrero en México surgió como una respuesta a la cada vez mayor explotación de los trabajadores por parte de las compañías extranjeras que incursionaron en el país a fines del siglo XIX. El principal objetivo de la organización obrera fue mejorar sus condiciones de trabajo.

Las primeras movilizaciones importantes se realizaron en Cananea (1906) y Río Blanco (1907) y se consideran el punto de partida para lograr reivindicaciones laborales.

En la década de los treinta se agudizó la situación de injusticia social y se realizaron las primeras movilizaciones colectivas. El panorama durante la crisis económica de 1929, mostró el completo desinterés de las compañías petroleras hacia sus trabajadores, puesto que lo único que les importaba era seguir explotando los recursos naturales del país.

Al término de la Revolución Mexicana, el Constituyente de 1917 formuló el artículo 123, que contiene las principales conquistas del movimiento obrero. Una de las prerrogativas básicas de los trabajadores fue la posibilidad de organizarse formando sindicatos con el objeto de defender sus derechos frente a los empresarios.<sup>1</sup>

En el caso de los petroleros, éstos se organizaron para mejorar sus condiciones de trabajo, dados los altos niveles de explotación por parte de las compañías extranjeras. Es un hecho conocido que los petroleros laboraban en condiciones deplorables.

Al principio fue difícil lograr la unificación de los trabajadores de las empresas petroleras debido a su dispersión territorial y a la represión con la que eran sometidos cuando se atrevían a protestar.

"Las condiciones de vida revelan una situación de injusticia cotidiana para los trabajadores; la situación económica muestra que en las regiones petroleras los trabajadores carecen de salarios suficientes para cubrir las necesidades mínimas; el alojamiento y la insalubridad provocan numerosas enfermedades, y los accidentes en los centros de trabajo muestran la inexistencia de medidas de seguridad laborales".<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Const. Pol. Mex., Art. 123 F.XVI

<sup>2</sup> José Rivera Castro, "Periodización del Sindicalismo Petrolero" en Los Sindicatos Nacionales. Petroleros, p.16

Las malas condiciones de vida y la represión ejercida sobre los intentos de organización, crearon un clima de tensión entre las compañías petroleras y sus trabajadores. Los propósitos iniciales de los trabajadores petroleros fueron el respeto a su organización sindical y la elaboración de un contrato que los protegiera de las arbitrariedades de las compañías. Este proceso de lucha generó serios problemas para los trabajadores petroleros debido a que las autoridades apoyaban a los propietarios de las empresas.

Las primeras organizaciones obreras fueron el Sindicato de Trabajadores de "El Aguila" (septiembre 1931) que posteriormente se convirtió en el Sindicato de Trabajadores de la Compañía Mexicana "El Aguila"; también los obreros de la Huasteca Petroleum Co. del Distrito Federal que se agruparon en el Sindicato de Trabajadores Unidos del Departamento de Ventas (19 de febrero 1933); en la Pierce Oil Co. se creó el Sindicato Unión de Obreros y Empleados de esa empresa (1934); el sindicato Unico de Empleados y Obreros de la California Standard Oil Co. (1935) y el Sindicato de Trabajadores de Petromex.<sup>3</sup>

En el Estado de Veracruz los trabajadores petroleros tenían las peores condiciones de trabajo debido, en primer lugar, a las características geográficas propias de la región y, en segundo, por su elevado nivel de insalubridad y los bajos sueldos. Esta situación propició movimientos de organización aislados y la paralización de labores, razón por la cual el gobierno intervino en varias ocasiones para solucionar los conflictos.

Con el establecimiento de la Refinería de Azcapotzalco, se organizaron varios grupos de petroleros en el Distrito Federal formando sindicatos de acuerdo a su ocupación dentro de la estructura de las compañías.

La conjugación de esfuerzos para coordinar acciones entre los trabajadores de distintas regiones, dio como resultado la elaboración del Acta Constitutiva del sindicato, que aglutinaba a gran parte de ellos. El 15 de Agosto de 1935 se creó el Sindicato de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana (STPRM), obteniendo su registro legal a finales de ese año. El primer Secretario General de esta organización fué Eduardo Soto Innes. Se considera que el STPRM contaba en ese momento con cerca de 7 mil afiliados, pertenecientes a las zonas norte, centro y sur. A partir de su formación, el STPRM personificó la lucha contra las compañías extranjeras que concluyó con la nacionalización de la industria petrolera en 1938.<sup>4</sup>

La expropiación petrolera no resolvió los principales problemas de la industria y sus trabajadores. Las condiciones financieras de la empresa después de pagar las indemnizaciones a las empresas, no permitieron al gobierno cumplir con las demandas de los petroleros, tales como el incremento salarial, pago de indemnizaciones y mejoras sustanciales en los centros de trabajo; situación que

<sup>3</sup> José, Rivera Castro, "Periodización del sindicalismo...". p.21

<sup>4</sup> José, Rivera Castro, Op. Cit., p.23

ocasionó un conflicto entre ambas partes que fue resuelto por medio de la firma del primer contrato colectivo el 17 de mayo de 1942.<sup>5</sup>

El proceso de consolidación del STPRM no fue fácil, sobretudo en la década de los cuarenta, cuando al interior del sindicato se manifestaron dos corrientes: una que propugnaba por la subordinación del sindicato a las decisiones de la CTM y otra que pretendía la total independencia y autonomía frente al sindicalismo oficial. Esta disputa se resolvió en 1949, cuando por medio de la fuerza se impuso a Gustavo Roldán Vargas como Secretario General en una forma que se denomina "Charrazo".

En enero de 1947, los petroleros organizaron la IV Convención Extraordinaria del STPRM donde se eligió al nuevo Comité Ejecutivo, en este proceso intervinieron la CTM y el presidente Alemán. En esa ocasión se formó una comisión mixta integrada con representantes de Pemex, del STPRM y del Presidente de la República, dicha comisión formuló el convenio que ratificó el Contrato Colectivo de Trabajo de 1944.

Lo más sobresaliente fue la modificación del Contrato Colectivo de Trabajo de 1942, a través del Convenio del 15 de junio de 1947 con el que se introdujo la cláusula 36, que legalizó el contratismo y reorganizó las relaciones laborales en la industria.

En lo que respecta a las condiciones de trabajo, éstas no se resolvieron satisfactoriamente para la mayoría de los trabajadores, pero la dirección sindical obtuvo importantes ventajas económicas, políticas y sociales a cambio de un retroceso en el movimiento obrero<sup>6</sup>. Los acontecimientos arriba señalados establecieron firmemente el control autoritario sobre los trabajadores.

En la década de los cincuenta varios grupos al interior del STPRM se disputaban el poder, pero no fue sino hasta la siguiente década en que se perfiló el grupo más amplio y fuerte encabezado por Joaquín Hernández Galicia, alias "La Quina", quien estructuró un poderoso aparato de control y consenso que se extendió a toda la organización sindical.

Durante la gestión de Pedro Vivanco (1959-1961), se añadió a la cláusula 36 lo relacionado a la facultad de STPRM para recibir el 2% del monto correspondiente a las obras y servicios ejecutados por conducto de contratistas libres, considerándose como aportación para obras de beneficio social.

"Después de las movilizaciones de los trabajadores transitorios en 1967, los años de 1968, 1969 y 1970 transcurrieron con mucha turbulencia dentro del STPRM".<sup>7</sup>

<sup>5</sup> Angelina Alonso, "El sindicato de Trabajadores Petroleros y sus relaciones con Pemex y el Estado 1970-1985", p.72

<sup>6</sup> Angelina Alonso, "El sindicato de Trabajadores ...", p.79

<sup>7</sup> Angelina Alonso, Op. Cit., p.98

En los setenta se manifestaron corrientes de opinión que buscaban su reconocimiento en el sindicato, uno de los movimientos más importantes fue el de los técnicos y profesionistas de Pemex.

En el transcurso del auge petrolero se fortaleció aún más el poder político y económico del STPRM ante la importancia que revistió la actividad petrolera. Situación que modificó de forma significativa las relaciones entre la empresa, el sindicato y presidente de la república.

### 3.1.1 Política Salarial y Prestaciones

Las reivindicaciones en materia de salarios y prestaciones que han obtenido los petroleros son superiores a las del resto del sector obrero sindicalizado. Las negociaciones contractuales de las últimas dos décadas se orientaron a conquistar incrementos en las remuneraciones económicas más que a mejorar la organización del trabajo.

La importancia de la industria petrolera en el ámbito económico nacional presupone un status privilegiado del gremio petrolero que se refleja en la retribución salarial que perciben y en la calidad y cuantía de sus prestaciones.

Se considera que el SRTPRM es el más importante del país, su poder se deriva de la cantidad de sindicalizados que controlaba -180 mil en 1984- y de la enorme cantidad de recursos económicos que manejaba. Este poder repercute en las negociaciones formales e informales que realiza con la empresa. Cabe señalar que todas las revisiones del Contrato Colectivo de Trabajo se caracterizaron por la intervención directa del Ejecutivo Federal.

La revisión del Contrato Colectivo se realiza cada dos años, es en ese momento cuando se ponen de manifiesto los diferentes mecanismos de presión del sindicato (amenaza de huelga, declaraciones públicas, etc.) y la respuesta de las autoridades de Pemex. En este sentido, el gobierno busca ejercer un mayor control sobre las reivindicaciones obreras.

Los puntos principales en los que se centran las demandas de los líderes sindicales son: salarios, prestaciones y administración del trabajo.<sup>8</sup> En el primer caso, el nivel de incremento salarial no rebasa los límites impuestos para el conjunto del sector obrero.<sup>9</sup> Sin embargo, esta situación se compensa con las prestaciones que reciben los trabajadores petroleros.

<sup>8</sup> Angelina Alonso, Op. Cit., p. 112

<sup>9</sup> Rosalía Pérez Linares, "Vigencia y formas del charrismo en el STPRM", en "Los sindicatos nacionales...", p. 114

De las prestaciones, la más importante es la relativa a los servicios médicos, que se encuentra estrechamente relacionada con la construcción de infraestructura médica que atiende en forma exclusiva a los petroleros. En orden de importancia le siguen las demandas de vivienda y educación.

A partir de 1975, se inició un proceso de construcción de vivienda para los trabajadores petroleros en diversas zonas del país o bien, se asignaron terrenos para su edificación.<sup>10</sup> Lo anterior ratifica a los petroleros como un gremio privilegiado dentro del conjunto del sector obrero nacional.

En lo que se refiere al tiempo de trabajo, sobresalen las retribuciones por tiempo extra, permisos y reemplazos, también se consideran áreas importantes las relativas al empleo de los transitorios, movilidad del trabajador, categorías escalafonarias y proceso del trabajo.<sup>11</sup>

Los beneficios obtenidos por el sindicato no se distribuyen de igual forma a todos los trabajadores de Pemex. Los más favorecidos son los trabajadores de Planta<sup>12</sup>, sobretudo los que se encuentran en los niveles y categorías medias o superiores. A este grupo pertenecen aquellos con un mayor grado de calificación en el trabajo y los que ocupan cargos de liderazgo sindical. <sup>13</sup>El propio Contrato Colectivo contiene cláusulas que excluyen a los trabajadores transitorios de algunas prestaciones.

"...el problema de la contratación obrera juega un papel importante en la definición de fuerza y poder en el sistema de relaciones obrero patronales".<sup>14</sup>

Otro factor que le ha concedido ventajas importantes el STPRM es la firma de convenio o acuerdos al margen del Contrato Colectivo.

En el periodo 1982-1988 se revisaron tres Contratos Colectivos de Trabajo. En el de 1983 se ratificó el poder acumulado por el sindicato en la década anterior, al ingresar la nueva administración no pudo revertir las reivindicaciones obtenidas por los trabajadores durante el auge petrolero.

Para 1985, la crisis económica repercutió directamente en la política salarial, aunque si hubo mejoras significativas en la remuneración de los petroleros. Destaca el incremento salarial obtenido (32%) y un aumento de recursos para la gestión económica del STPRM.<sup>15</sup>

<sup>10</sup> Ibidem., p. 134

<sup>11</sup> Ibidem., p. 114

<sup>12</sup> Se considera como trabajadores de planta a los que ocupan puestos de confianza y a los sindicalizados

<sup>13</sup> Ibidem., p. 164

<sup>14</sup> Ibidem., p. 164

<sup>15</sup> Ibidem., p. 317

### 3.1.2 Principales conflictos y su forma de resolución

El fortalecimiento del sector petrolero en la década de los setentas permitió a su sindicato lograr reivindicaciones que ninguna otra organización similar había obtenido. La consolidación del aparato burocrático sindical y el creciente poder de los dirigentes le dió la oportunidad de tener un fuerte control sobre las negociaciones laborales y la base trabajadora.

En general, el dominio de la burocracia sindical sobre los trabajadores era casi absoluto, sobretudo si se considera el reforzamiento de la identidad nacionalista que se manejó en el periodo. Los petroleros se identifican plenamente con su gremio como si pertenecieran a una gran familia.

Para Joaquín Hernández Galicia no fue difícil mantener la disciplina y el consenso, debido a que creó para tal fin un complejo aparato de poder basado en el otorgamiento de beneficios personales entre sus allegados y mediante obras para la comunidad.

El peso político del cacicazgo sindical en las regiones petroleras permitió a los líderes seccionales mantener un poder aún por encima de las autoridades locales. Además les creó una imagen política que determinó su ascenso a cargos de poder público (alcaldías, diputaciones y senadurías). "La fuerza nacional de Hernández Galicia se proyectó en gran medida gracias al cacicazgo regional".<sup>16</sup>

El "Quinismo" se constituyó en una corriente sindical hegemónica consolidada por los grupos político-sindicales que establecieron un vínculo corporativo con el Estado mexicano al pertenecer a un sindicato afiliado a la CTM y comprometido con el PRI. Esta situación permitió a los líderes locales ocupar escaños importantes en el aparato público y a su vez reafirmar el poder en su región.<sup>17</sup>

Otro aspecto importante lo constituye la rotación del poder en la Secretaría General del STPRM, porque así se repartían los beneficios derivados de la importancia del sector petrolero y, a su vez, podían reprimir cualquier intento de disidencia al interior del sindicato.

Aunque algunas movilizaciones independientes pusieron de manifiesto la corrupción que prevalecía en el aparato burocrático sindical, ninguna de ellas tuvo la fuerza suficiente para inducir un cambio. Por el contrario, en estas situaciones se reforzó el control y la vigilancia por parte de los líderes, principalmente a través de amenazas a la estabilidad en el empleo. "Una de las prácticas de corrupción más comunes en la burocracia sindical del STPRM es el negociar con los contratos de trabajo, de planta o temporales, las fichas, las categorías, etc."<sup>18</sup>

<sup>16</sup> Rosalía Pérez Linares. "Vigencia y formas del...". p 159

<sup>17</sup> Antonio Salazar Segura. "El movimiento sindical petrolero" en Los sindicatos nacionales. Petroleros. p.212

<sup>18</sup> Salazar Segura. "El movimiento sindical...". p 246



La existencia de las corrientes disidentes logró mostrar algunos vicios de la corrupción sindical: intermediarismo en la subcontratación de obras y venta de plazas. Esta situación obligó al STPRM a realizar reajustes en la estructura organizativa para que las secciones tuvieran un mayor control sobre los trabajadores y reforzar el sistema de elecciones. A su vez, se reafirmó la alianza con el Estado y con el sector obrero tradicional.

Uno de los mecanismos de presión contra la empresa consiste en la amenaza de huelga, con esto logra que el ejecutivo federal intervenga directamente en las negociaciones y con ello obtener mayores beneficios. Asimismo, los líderes difunden públicamente, a través de los medios de comunicación, un discurso donde reiteran la importancia del trabajador petrolero y del sector, para crear una imagen de empresa que beneficia directamente a la sociedad.

El origen del poder sindical se explica por la estructura organizativa vertical derivada de los estatutos. Este sistema de dominación también ha permitido que los órganos sindicales sean más importantes políticamente que las propias autoridades locales. Para las bases trabajadoras es difícil romper con los niveles jerárquicos, en virtud de que todas las actividades relacionadas con el trabajo deben ser tramitadas y canalizadas a través de los representantes sindicales de cada región.<sup>19</sup>

El aspecto político del sindicato se encuentra centralizado en la figura del coordinador de zona. Estos coordinadores se encargan de defender los intereses políticos del sindicato al preservar el orden y la continuidad del sistema.

"La historia de los coordinadores de zona es la historia de los principales líderes petroleros". Ese cargo lo desempeñaban en su zona Joaquín Hernández Galicia, Salvador Barragán Camacho y Sebastián Guzmán Cabrera.<sup>20</sup>

Otro aspecto que coadyuvó al fortalecimiento del poder sindical fue el mecanismo de elección de los representantes de los trabajadores. Se puede afirmar que el proceso de elecciones no es democrático. Existen dos tipos de elecciones:

A) Directas.- Cuando cada socio del sindicato expresa personalmente su voluntad.

B) Indirectas.- Cuando un delegado vota en representación de una sección.<sup>21</sup>

Cabe señalar que existen 4 procedimientos de elección de acuerdo al artículo 332 de los estatutos del sindicato:

1) Por escrutinio secreto.- Cada socio llena una cédula en la cual debe firmar.

<sup>19</sup> Angelina Alonso, Op. Cit., p.237

<sup>20</sup> Idem., p.241

<sup>21</sup> Idem., p.260

- 2) Nominal.- Se pasa lista de votantes y cada uno debe expresar verbalmente su decisión.
- 3) De mano alzada.- El votante debe levantar su mano para verificar el recuento.
- 4) Por plebiscito.- Se agrupan a los votantes con decisiones semejantes.

Como se puede observar, no existe el voto secreto, los trabajadores no pueden contravenir las decisiones de la cúpula sindical sin ser identificados. Este proceso ha constituido uno de las principales fuentes de legitimidad del STPRM.

### 3.2 SITUACION DURANTE EL PERIODO 1982-1988

#### 3.2.1 Aspectos Generales

Desde su nacionalización, la industria petrolera se ha considerado la actividad económica más importante del país. El sindicato petrolero se inserta dentro del conjunto de relaciones políticas entre la empresa y el Gobierno Federal con un gran poder de negociación en los asuntos relacionados con la empresa.

Antes de 1982 se llevó a cabo un proceso de concesiones entre empresa y líderes, que favorecieron en gran medida el poder económico del STPRM. Al mismo tiempo se consolidó la estructura organizativa del sindicato, hasta articularse en torno a la sección más poderosa -la I de Ciudad Madero- que controlaba la ocupación de la empresa.

El STPRM a pesar de pertenecer al CT y a la CTM, cuenta con un grado de autonomía que le permite influir en el marco de la propia empresa y del sindicalismo oficial. En su seno alberga a la fuerza de trabajo desde la etapa de producción primaria hasta la refinación y la petroquímica. En 1980, congregaba a 90,000 trabajadores de los 5'779,805 que pertenecían al Congreso del Trabajo.<sup>22</sup>

Las tres secciones en torno a las cuales gira y se reparte el poder sindical de los petroleros son Ciudad Madero (sección 1) encabezada por Joaquín Hernández Galicia, Poza Rica (sección 30) con Oscar Torres Pancardo al frente y Minatitlán (sección 10) representada por Sebastián Guzmán Cabrera. La característica principal de la unificación sindical consiste en la rotación de la Secretaría General del STPRM cada tres años.

---

<sup>22</sup> Idem., p 24

En la segunda década de los setenta Pemex se erigió como eje del proyecto económico, y como tal, debía de contar con una mayor autonomía. Motivo por el cual el STPRM jugaría un papel fundamental consistente en elevar la producción de hidrocarburos a los niveles requeridos por la política económica. En este sentido, los dirigentes "tendrían la función de manejar directamente el sometimiento y el control de las bases trabajadoras vinculadas a la industria".<sup>23</sup>

El poder económico del STPRM proviene de la gran cantidad de recursos con que cuenta a raíz del Programa de Obras Sociales y Revolucionarias implementado a partir de 1960. Dicho programa consiste en destinar fondos:

- a) Como apoyo a los municipios en la realización de obra pública e infraestructura social.
- b) Para la creación de centros recreativos, cines, teatros, funerarias, centros vacacionales, tiendas de consumo para el uso de los trabajadores y sus familias.
- c) Para programas de agricultura aportando asistencia técnica y financiera en diversos proyectos de la región.<sup>24</sup>

En realidad, el Programa de Obras Sociales ha permitido mejorar el poder adquisitivo de los trabajadores del STPRM, pero sobretudo contribuyó a fortalecer la imagen política de los líderes sindicales en las regiones petroleras del país. Lo que se tradujo en un mayor poder político en la región y en la posibilidad de detentar un puesto de elección popular.

¿ Cuáles son las fuentes económicas del STPRM ?

Además de las cuotas sindicales de los más de 150,000 empleados adscritos al sindicato (de planta y transitorios), al STPRM le correspondía el 2% sobre el costo de las obras y servicios ejecutados por medio de los contratistas libres. También se recibían préstamos de la empresa y del gobierno federal que posteriormente eran condonados.

Además de otras concesiones como el 40% de los contratos de construcción y perforación otorgados por PEMEX; la revisión del 10% de todos los contratos de transportación celebrados por la empresa con particulares; la obligación de PEMEX de efectuar deducciones para cuotas sindicales ordinarias y extraordinarias; la obligación de PEMEX de hacer deducciones a todos los trabajadores para que el sindicato construyera empresas, cooperativas o cajas de ahorro, entre otras.<sup>25</sup>

<sup>23</sup> Idem., p 96

<sup>24</sup> Idem., p.216,217

<sup>25</sup> Max Ortega, "La Jornada", 26 de marzo de 1992, p 1

Asimismo, entre las propiedades del STPRM se contaban "27,000 hectáreas de tierra cultivable, granjas avícolas, carnicerías, tortillerías, fábricas de ropa, de jabón, de escobas, de lanchas, de artículos de fibra de vidrio, mueblerías, imprentas, ladrillerías, funerarias, cines y hasta plataformas de perforación marítima".<sup>26</sup>

Otros canales de enriquecimiento de los líderes sindicales son la venta de plazas, el otorgamiento de préstamos de la "caja de ahorro" y la venta de los residuos de petróleo crudo.

A partir de 1980 se convino entre empresa y sindicato que este último podría vender los asientos de los tanques de almacenamiento, o del petróleo que se derrama, con lo que obtuvo cuantiosos ingresos por este concepto.

En cuanto al tráfico de plazas se puede decir que tuvo su origen en la facultad exclusiva de la burocracia sindical para contratar y despedir a los trabajadores sindicalizados, convirtiendo este privilegio en una fuente inagotable de ingresos económicos de beneficio personal.

El sistema de préstamos tuvo una modalidad de manipulación de los trabajadores, debido a que se exigía como requisito de obtención el apoyar incondicionalmente a los líderes, realizando trabajo gratuito o secundando sus decisiones en la asamblea sindical, procurando no reclamar ningún derecho laboral.

La crisis económica le imprimió un sello distintivo a las relaciones entre la empresa-sindicato-gobierno, cuya principal característica fue la tensión provocada por el discurso de campaña electoral de Miguel de la Madrid en relación a la renovación moral y el cambio estructural.

Al inicio del gobierno de MMH, se suscitaron algunos comentarios respecto a la orientación de la política petrolera, en virtud del fracaso de la administración anterior. En un principio se pensó que el presidente De la Madrid realizaría cambios que afectarían directamente a la industria petrolera.

El gobierno de Miguel de la Madrid promovió la modernización de las refinerías petroleras en tres grandes renglones: la reestructuración administrativa (que incrementó las estructuras burocráticas), los gastos administrativos y el personal de confianza.

La drástica caída de las inversiones en el sector petrolero fue motivo de quejas por parte del sindicato que tuvo que reducir el personal en las actividades de producción primaria. Mientras que entre 1983 y 1985 -con el ingreso de Mario Ramón Beteta a la Dirección General de Pemex-se incrementó significativamente (23%) el número de empleados de confianza.<sup>27</sup>

<sup>26</sup> Ibidem., p. 219

<sup>27</sup> Miguel Angel Cruz B., "La modernización de Pemex" en El Cotidiano 15, p. 13

En realidad la empresa y el gobierno buscaban debilitar el poder del STPRM, pero en el transcurso del sexenio no se logró. La razón principal fue que el sindicato petrolero contaba con una población trabajadora de 175 mil personas, lo cual lo colocaba en segundo lugar de acuerdo a su tamaño y el primero por los recursos económicos que manejaba al compararlo con los demás sindicatos del país.

La ratificación del Contrato Colectivo de 1983 hizo patente que la nueva administración de Pemex no podía desconocer las conquistas sindicales, en ese momento se considera que fortaleza del STPRM permanecía intacta.

Sin embargo, el juicio contra el exdirector Jorge Díaz Serrano puso de manifiesto la posibilidad de que el gobierno emprendiera acciones contra los líderes sindicales. Destaca el hecho de que algunos miembros del gabinete habían tenido diferencias con "La Quina" en el pasado, tal es el caso de Jesús Reyes Heróles.<sup>28</sup>

En el transcurso del sexenio las relaciones entre sindicato-empresa se caracterizaron por fuertes enfrentamientos.

"En un principio fue el exceso de personal de confianza en Pemex; luego, el problema del mantenimiento de instalaciones petroleras. Cuando la pugna estaba tomando fuerza, el gobierno les canceló los contratos de obra. El conflicto por la flota petrolera dio lugar a una lucha más abierta contra el que era entonces director, Mario Ramón Beteta. Y cuando aparentemente se había restablecido la concordia entre los líderes petroleros y el presidente de la República, se dio el destape de Carlos Salinas de Gortari, que no era el candidato de la Quina".<sup>29</sup>

Como se anotó, los hechos más relevantes de la pugna de los petroleros contra el gobierno fueron:

- La SPP dió a conocer la nueva Ley de Obras Públicas (30 enero 1984), en la cual se dispuso que todas las obras y prestación de servicios que contrata el sector público deberían estar sujetas a concurso. Esta medida prohibió la contratación de obra de la cual el sindicato petrolero obtenía cuantiosos ingresos por concepto del 40% establecido en el Contrato Colectivo.

- En la Cámara de Diputados se discutió sobre la legalidad de la venta de los residuos petroleros, cuyas ganancias correspondían al sindicato. Finalmente, en septiembre de 1984 la Dirección de Pemex reconoce que se había incurrido en una ilegalidad.

<sup>28</sup> El conflicto se originó cuando Reyes Heróles era Director de Pemex (1964-1970) y canceló algunos contratos de explotación y perforación dañando los intereses del sindicato. *Idem.*, p.312

<sup>29</sup> Salvador Corro, "Los líderes petroleros reclaman al gobierno por los daños económicos y descalifican el Pacto" en *Proceso No.585*, enero 1988, p.6

- Un periodo de calma se inició con la realización de la XVIII Convención General Ordinaria del STPRM en diciembre de 1984, donde se elige a José Sosa Martínez como Secretario General. Este hecho ratificó la hegemonía de la sección 1, ya que el puesto de Secretario General le correspondía (por rotación) a la sección 10 de Minatitlán, cuyo principal candidato era Sebastián Guzmán Cabrera. Otras reformas importantes fueron:

- a) La inclusión del término "Revolucionario" en las siglas del sindicato. En adelante se denominaría "Sindicato Revolucionario de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana" (SRTPRM).
- b) La creación del cargo de Secretario Suplente -que no existía en los estatutos- que recayó sobre La Quina, quien además fue ratificado en su cargo de Director de Obras Sociales y Revolucionarias.
- c) La designación de Salvador Barragán Camacho como Presidente del Consejo General de Vigilancia, ampliándose sus facultades para imponer la disciplina sindical.
- d) El nombramiento de Sebastián Guzmán Cabrera como Coordinador Político Nacional.

- Otra situación conflictiva surgió con la mexicanización de la flota petrolera. Beteta favoreció a empresarios autotransportistas con la concesión de los buques, lo que molestó enormemente a los líderes sindicales. Estos comenzaron una campaña en contra del director de la empresa obligando al gobierno a destituirlo de su cargo, en sustitución fue nombrado Francisco Rojas, exsecretario de la Contraloría General de la Federación.

- Por otro lado, el nivel de accidentabilidad registrado en el sexenio ha sido el más elevado en la historia de Pemex, destaca por su importancia el caso de San Juan Ixhuatpec en noviembre de 1984

El Contrato Colectivo de 1985 concedió importantes beneficios a las actividades sociales y empresariales, un incremento del 32% a los salarios, también consideró mayores atribuciones del sindicato para la contratación de mano de obra y, se institucionalizaron los programas habitacionales y de vivienda.<sup>30</sup>

En 1985 y 1986, la crisis económica afectó significativamente las condiciones de vida de los trabajadores petroleros, quienes estaban acostumbrados a tener mejores niveles salariales. El descenso de los precios del petróleo en el mercado internacional, afectó las relaciones contractuales de la industria al reducir el presupuesto público, creando incertidumbre en las expectativas de contratación de personal.

<sup>30</sup> Jorge Alcocer V., "No es la Quina el desafío" en Proceso No. 638, p.34

La orientación de la política económica hacia el neoliberalismo provocó una crisis en las relaciones estado-SRTPRM, principalmente por el recorte del gasto público y la reprivatización del sector paraestatal, porque éstos fueron signos de alarma que podían significar el desmantelamiento de la burocracia sindical. Para los líderes, era evidente que el gobierno requería de un fuerte control sobre el sindicato petrolero para tener una mayor libertad en el manejo de la empresa.

Al inicio de su mandato, Miguel de la Madrid recibió el apoyo absoluto de La Quina. Sin embargo, en los años subsecuentes la crisis económica y la política modernizadora del gobierno hicieron mella en las relaciones. Este hecho, aunado a los conflictos con Beteta y Salinas de Gortari propiciaron un congelamiento de las relaciones.

Se desataron una serie de declaraciones en contra del modelo neoliberal de MMH. Sin embargo, la pugna entró en su etapa crucial con el destape de Carlos Salinas de Gortari como el candidato del PRI a la Presidencia de la República.

En el período de campaña electoral hubo muchas señales indirectas que permitieron deducir que se contemplaban cambios en la política petrolera, principalmente por la modernización del estado. La Quina ratificó su apoyo al candidato del PRI, y este último se comprometió a mantener el control del estado sobre la propiedad de PEMEX y a respetar la autonomía del sindicato petrolero.

La designación de Carlos Salinas de Gortari como candidato del PRI a la Presidencia no fue del agrado de la Quina. El 8 de enero de 1989 - apenas unos días después de que CSG asumiera el cargo- Joaquín Hernández Galicia expresó públicamente su desacuerdo con la política modernizadora propuesta por el nuevo gobierno.<sup>31</sup>

Dos días después, La Quina fue arrestado junto con sus principales colaboradores Salvador Barragán Camacho y José Sosa. Es evidente que esta medida se realizó para continuar contando con el apoyo de los petroleros, restándole poder al sindicato y consiguiendo una relación estable con el nuevo Secretario General, Sebastián Guzmán Cabrera.

Existen numerosas interpretaciones alusivas a la detención y encarcelamiento de La Quina. Hay quienes argumentan que fue un acto de venganza personal del Presidente por los abiertos desafíos de la Quina a su postulación. También se ha mencionado que la política modernizadora no es compatible con la fuerza económica del sector obrero, ya que éste se opone a la privatización de la paraestatal y porque teme perder los beneficios obtenidos. Asimismo se dice que fue un acto preparatorio a la privatización de Pemex. Incluso se piensa que es el punto de partida para la democratización del STPRM.

<sup>31</sup> Francisco Ortiz Pinchetti, "Tamulipas era, en la práctica, casi propiedad de La Quina". en Proceso No. 638, enero de 1983, p.13

Lo cierto es que Sebastián Guzmán Cabrera difícilmente va a contravenir las medidas del gobierno y con ello el sindicato verá limitados sus privilegios. Además la reestructuración de personal implica que muchos de los agremiados serán despedidos sin oposición del sindicato.

El planteamiento de este trabajo es en el sentido de que el proyecto de nación que propone el actual gobierno es incompatible con el pacto corporativo de décadas anteriores, el poderío del sindicalismo petrolero constituye una limitante en la propuesta modernizadora del país.

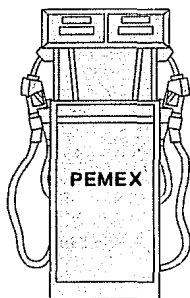
Durante casi treinta años, el sindicato petrolero personificó una aberración del sistema político tradicional. El alto grado de corrupción y los vicios del imperio de La Quina impidieron una reforma estructural profunda en la empresa. En este periodo, el Contrato Colectivo de Trabajo y los Estatutos sindicales fueron las bases formales de todo el poder quinista, además del apoyo decisivo que le proporcionó el estado, el PRI y la CTM. Asimismo, el poderío económico provocó abusos y desobediencia por parte de algunos líderes.

Sin embargo, los procesos de modernización y privatización requieren de una reestructuración de la empresa y sindicato de grandes proporciones. Por lo tanto, se avecina la disolución del pacto corporativo históricamente establecido entre el poder público y el sindicato. De hecho la propuesta en este sentido es una transformación total en la estructura sindical, comenzando por la democratización al interior, buscando nuevas formas de asociación y defensa de sus conquistas laborales, así como estableciendo mecanismos que coadyuven al incremento de la eficiencia y productividad de la empresa.



## ***CAPITULO 4***

### ***PEMEX Y EL DESARROLLO NACIONAL***



## 4. PEMEX Y EL DESARROLLO NACIONAL

### 4.1 LA POLITICA REPRIVATIZADORA DEL ESTADO MEXICANO

De las medidas implementadas a partir de 1983, una de las más sobresalientes la constituye la desincorporación de empresas públicas consideradas como no prioritarias ni estratégicas. Este proceso se inició formalmente en diciembre de 1982, tomándose en la piedra angular de la reforma estructural del sector público. Entre los objetivos que se propuso lograr la política de desincorporación destacan:

- Fortalecer las finanzas públicas.
- Eliminar gastos y subsidios económica y socialmente injustificados.
- Promover mayor productividad en la economía.
- Aumentar la eficiencia del sector público.
- Atender áreas prioritarias.

Desde diciembre de 1982 hasta 1988, de un total de 1,155 entidades, se habían reprivatizado, fusionado, liquidado o transferido a los gobiernos locales, 701 de ellas. Para 1990, su número se había reducido a solamente 280. Los ingresos obtenidos por este concepto (sin contar la venta de la banca) ascendieron a aproximadamente 3,700 millones de dólares. Al considerar estos recursos, se podría financiar el déficit del sector público.

Por lo que se refiere a la disminución de subsidios, éste ha sido un factor clave para el fortalecimiento de las finanzas públicas, se trata de lograr una mejor asignación de la inversión pública y eliminar distorsiones en los precios relativos (alineándolos con la inflación).

También se trata de estimular la productividad del sector privado, alentando las inversiones y evitando la competencia desleal al reducirse los subsidios a empresas públicas. Lo anterior provoca que al eliminar el compromiso estatal en la producción de bienes, lo desliza hacia áreas de su específica competencia.

Sin embargo, la política hasta 1988 no logró resolver los principales problemas estructurales de la economía, el sobreendeudamiento pesó ampliamente sobre el presupuesto público y las condiciones externas no resultaron tampoco favorables. Un ejemplo lo constituye la transferencia neta de recursos al exterior que fue en promedio anual del 5.9% del PIB durante el período 1983-88, con lo que se frenó el dinamismo de la actividad económica y el crecimiento potencial de la economía.

En este contexto, por tanto, no se discute la validez de las razones que llevaron a la creación o extinción de la empresa pública en México, lo importante es definir cuál es la utilidad de su actividad de acuerdo a sus resultados y su inserción en el proyecto económico de desarrollo actual.

La efectividad de su gestión ha sido ampliamente criticada, se dice que las empresas estatales se encuentran altamente burocratizadas y subsidiadas, por lo que los precios y tarifas de los bienes que producen no obtienen los niveles de rentabilidad requeridos. Sin embargo, estas aseveraciones no pueden ser generalizadas a todas las empresas del sector público. Existen, efectivamente, algunas que son rentables y por lo tanto aún persiste la duda de su desincorporación.

Si se consideran factores externos, se puede decir que la tendencia a nivel mundial apunta hacia la reprivatización de las empresas públicas y dada la recesión económica a nivel internacional (a partir de 1981) planteó la necesidad de redimensionar el tamaño del estado y reestructurar su ámbito de acción.

En México, entre los factores que presionaron al gobierno para retirarse de algunas ramas de la economía destacan la caída de los ingresos petroleros y la agudización de la crisis financiera. También los organismos internacionales (léase F.M.I.), consideraron como una alternativa de recuperación económica el adelgazamiento del sector público.

"...la contracción del sector paraestatal es concebida como parte de un proceso de reestructuración orientado a impulsar el cambio estructural de la economía y la reconversión industrial, procesos cuyo significado y alcance aún no están claramente definidos".<sup>1</sup>

En el caso de Pemex y otras empresas consideradas estratégicas y prioritarias, este proceso se manifestó por la contracción de los recursos destinados a gasto corriente e inversión, situación que repercutió directamente en el proceso productivo y la eficiencia de estas empresas (principalmente la inversión).

La crisis económica y las presiones externas llevaron a replantear el papel del estado en la economía. La desincorporación de empresas públicas es el principal instrumento en la redefinición del nuevo orden económico. El proceso de desincorporación se ha dado a través de cuatro mecanismos: liquidación o extinción, fusión, transferencia y venta. Dicho proceso se inició formalmente a partir de 1985 a pesar de que su planteamiento se realizó desde la crisis de 1982.

---

<sup>1</sup> José Luis Manzo Yezpe, "Pemex: Transferencia y deterioro financiero". en El Dilema de la economía mexicana. Ensayos de Interpretación, p. 159

"A partir de la década de los cuarenta el Estado se abocó a realizar inversiones en infraestructura que por sus características no eran atractivas para los particulares. Posteriormente, participó total o parcialmente en algunas empresas, para 1970 contaba con alrededor de 391 de ellas y a finales de 1982 le pertenecían 1,155 empresas, contándose entre éstas hoteles, restaurantes, salas de cine e industrias de todo tipo.<sup>2</sup>

En 1983 existían 1,058 empresas paracatales, para 1989 se redujo a 386 su número y a finales de 1990 únicamente había 286 de ellas.<sup>3</sup>

El Estado se ha retirado de las ramas industriales más activas de la producción:<sup>4</sup>

1. Bienes de Consumo Duradero.- En 1981 participaba con el 11.4% de la producción y en 1986 lo hacía con apenas el 5.1%.

a) Industria Automotriz: Con la venta de Renault de México, Vehículos Automotores Mexicanos, bicicletas Cónдор, Fábrica de Tractores Agrícolas y las siete empresas del Grupo Dina.

b) Electrodomésticos: Productos domésticos Somex (Acros, Aceros Esmaltados, Estufas y Refrigeradores Nacionales y Manufacturera Corpomex).

2. Bienes de Capital.- De 8.3% de la producción el 1983 a 4.0% en 1986.

a) Con la venta de Fairbanks Morse, Mecánica Falk, Cabezas de Acero Kikapoo, Productora mexicana de Tubos, Astilleros de Guaymas y Ensenada y Perfiles y Estructuras de Durango.

3. Bienes Intermedios No Petroleros.- Se ha retirado de cinco ramas en las que participaba con el 16.3% en 1984 y para 1986 con el 9.3%.

a) Hilados Tejidos Fibras blandas: Grupo Hilos Cadena y Nueva Nacional Textil Manufacturera (Nunatex).

b) Hilados y Tejidos Fibras duras: Transferencia de Cordemex al Gobierno de Yucatán.

c) Química básica: Con la venta de Fibras Nacionales de Acrílico (Finacril), Polietileno Monterrey y Hules Mexicanos.

d) Industrias básicas de metales no ferrosos: Venta de Zincamex.

4. Bienes de Consumo No Duradero.- Retiro en cuatro ramas en las que participaba con el 5.5% de la producción en 1983 al 5.3% en 1986.

<sup>2</sup> Raúl Olmedo, "Entidades paracatales en el ámbito regional" en Revista Política y Administración Pública, p. 99

<sup>3</sup> Carlos Salinas de Gortari, Segundo Informe de Gobierno, Anexo estadístico

<sup>4</sup> Carlos Acosta, "Junto con sus empresas, el gobierno vende la rectoría económica" en Proceso No. 617, 29 de agosto de 1988, p. 22-24

- a) Frutas y Legumbres: Venta del Complejo Frutícola Industrial de la Cuenca del Papaloapan.
- b) Refrescos embotellados: Venta de Garci-Crespo.
- c) Prendas de vestir: Venta de la Sociedad Cooperativa de Obreros de Vestuario (Cove).
- d) Productos medicinales: Proquivemex División Farmacéuticos

Cabe señalar que algunas de las empresas trabajaban con números negros, tal es el caso de las pertenecientes al grupo DINA. Asimismo, se desincorporaron del sector público Telmex y la Banca Nacionalizada, las cuales incluso se llegaron a considerar como estratégicas y prioritarias de acuerdo con la Constitución (art. 28).

El proceso de modernización de las entidades públicas estratégicas y prioritarias, implica que su eficiencia y productividad sean medibles en términos de rentabilidad financiera. Es decir, se deben manejar con carácter empresarial atendiendo a las normas típicas de una empresa privada.

La integración a la economía mundial exige que el país transite hacia las nuevas formas del capitalismo, ello implica una participación mínima del estado en la economía y, una mayor apertura a la inversión privada nacional y extranjera. El estado mantendrá su participación en actividades de beneficio social como los servicios de salud, vivienda, educación y, en la regulación y garantía de abasto de productos básicos.

Para el estado no ha sido fácil deshacerse de sus empresas debido a las dificultades para evaluar el valor real de las entidades, incluso algunas de ellas se han tenido que declarar en quiebra (por ejemplo, Celulosa del Pacífico y Productos Vegetales Mexicanos).<sup>3</sup>

Cabe señalar que los ingresos obtenidos con la venta de las industrias paraestatales no habían alcanzado los 2 billones de pesos hasta octubre de 1989, por lo que no representaron un impacto demasiado importante en el saneamiento de las finanzas públicas. Se obtuvieron mayores ingresos por concepto de las ventas de TELMEX (6,500 millones de pesos aproximadamente) y la Banca (4,500 millones de pesos), sin embargo éstos recursos se destinaron a crear un fondo de contingencia para cubrir la deuda pública interna.

Es difícil precisar con cuáles empresas se quedará permanentemente el Estado, lo que si podemos afirmar es que todavía existen algunas que mantienen la categoría de estratégicas o prioritarias, tal es el caso de PEMEX.

<sup>3</sup> Luis Accvedo, "Ingresos de sólo 2 BDP, desde 1982, por la venta de paraestatales: 784 empresas desincorporadas" en El Financiero, 16 de noviembre de 1989, p. 29

## 4.2 PAPEL "ESTRATEGICO" DE PEMEX

El sector petrolero en México ha jugado un importante papel dentro del contexto económico como abastecedor del 90% de la energía, productor de materias primas para la industria en su conjunto, aval financiero del gobierno federal y principal contribuyente de recursos fiscales.

En este sentido, en la Constitución se considera a la actividad petrolera con carácter "estratégico" en lo que se refiere al petróleo crudo, hidrocarburos y petroquímica básica. Aunque en realidad los conceptos de "estratégico" y "prioritario" son ambiguos, se utilizan para definir aquellas actividades que son fundamentales para el funcionamiento del sector público y en algunos casos su definición es producto de la decisión presidencial.

Sin embargo, hay gran expectativa en la opinión pública respecto al futuro de la industria petrolera. Constantemente se ha debatido la posibilidad de que el Gobierno Federal reprivatice total o parcialmente dicha industria. Esto como consecuencia de los cambios en la orientación de la política económica iniciados con el gobierno de MMH, hacia un modelo de desarrollo de corte neoliberal.

La década de los ochenta ha significado en el sector petrolero un periodo de profundos cambios, debido en primer lugar a los rezagos posteriores al auge petrolero y, en segundo, al deterioro financiero de la industria en su conjunto. La rapidez de su crecimiento originó fuertes presiones que repercutieron en una disminución de su capacidad productiva y en consecuencia bajaron los niveles productivos ante la incapacidad de almacenamiento. Además, al asumir el papel de financiador del desarrollo, los recursos derivados de las ventas de sus productos se destinaron en gran parte al pago de compromisos del gobierno federal, lo que ocasionó una grave descapitalización de la industria.

De 1982 a 1988, debido a la crisis, el peso relativo de las exportaciones petroleras apenas aumentó unos cuantos puntos porcentuales respecto al PIB. Situación que ha conducido a una "despetrolización" de las ventas externas al grado que de significar más de 3/4 partes de las exportaciones en 1982, para 1988 en que sólo representan una tercera parte. Sin embargo, este fenómeno se encuentra asociado con la baja de los precios en el mercado internacional y no a un incremento sustantivo de las exportaciones no petroleras.

Las inversiones realizadas por Pemex empiezan a contraerse a partir de 1982, lo que significó una disminución en la producción. En 1983 se explotaban 4,350 pozos con una producción promedio de 844 barriles diarios y un total de 3'758,400 barriles diarios. Para 1989 el número de pozos se incrementó en 390 unidades, pero la producción disminuyó a 727 barriles diarios y también

---

\*\* Significa que la base del intercambio comercial no son precisamente los productos petroleros.

descendió la producción total. Aunque había más pozos en explotación, el agotamiento natural de los anteriores no redujo una producción importante.<sup>6</sup>

El resultado de la política petrolera del sexenio fue la crisis más grave en la historia de la industria petrolera: falta de recursos para actividades primarias (exploración y explotación), baja en la producción global de crudos, sobreexplotación de los yacimientos, decisiones inadecuadas ante la inestabilidad del mercado, falta de capacidad de almacenamiento, obsolescencia en las plantas petroquímicas y refinarias.

Ante esta situación se empezó a promover la inversión privada en la industria petrolera. En primer lugar, con las reclasificaciones subsiguientes de los productos petroquímicos básicos y, en segundo, con la aceptación oficial de financiamiento del sector privado para la modernización de algunas plantas de Pemex.

En agosto de 1986, se autorizó a las empresas privadas que importaran petroquímicos básicos que Pemex no producía (por falta de presupuesto). Dos meses más tarde, el gobierno de MMH decretó la reclasificación de 36 productos básicos a secundarios. Con ello la empresa cedió casi 3/4 partes de esta industria al sector privado en tres años, puesto que en agosto de 1989 se dio una nueva reclasificación, quedando únicamente 20 petroquímicos básicos.<sup>7</sup>

En 1987 se privatiza la empresa Hules Mexicanos, filial de Pemex (que participaba con el 60% del capital social); se desincorporaron las Distribuidoras de Gas en los Estados de México y Querétaro (DIGANAMEX y DIGAQRO) donde participaba con el 51% de las acciones; lo mismo sucedió con la Compañía Operadora de Estaciones de Servicios S.A. CODESSA, 100% propiedad de Pemex.<sup>8</sup> En 1988 Pemex conservaba algunas empresas filiales en las que participaba con industrias privadas.

Según información extraoficial, se ha concretado la creación de una empresa subsidiaria para elaborar productos petroquímicos, en la cual sólo el 25% de las acciones pertenecen a Pemex, correspondiendo el resto a las industrias Resistol, Grupo Alfa, ICA, Protexa y Celanese. También se sabe que algunas empresas internacionales pueden participar en la perforación, tales como A P Moller y China Harbours, entre otras.<sup>9</sup>

<sup>6</sup> Arturo Damm Amal, "Privatización de Pemex, ¿La mejor solución?", en Decisión, Marzo de 1991, No. 147, p. 22

<sup>7</sup> Rebeca Hernández, "Las cuentas Rojas del Petróleo" en Revista Meridiano 99, vol.II, No. 23, abril de 1991, p. 8

<sup>8</sup> Rebeca Hernández, "Las cuentas Rojas...", p. 8

<sup>9</sup> Fernando Ortega Pizarro, "El gobierno se deshace de todo lo que puede y desnacionaliza al país" en Proceso No. 673, 25 de septiembre de 1989,

Pero lo más relevante, que muestra una clara tendencia a la participación privada en el sector petrolero es lo que se refiere a la comercialización externa. El comercio exterior se realizará a través de la empresa Petróleos Mexicanos Internacional (PMI), formada por un conjunto de empresas con un régimen jurídico autónomo, que se dedican a la comercialización del petróleo en el mercado internacional. El punto neurálgico del asunto se encuentra en la capacidad de este grupo para participar en funciones que correspondían a Pemex exclusivamente; además, para sus operaciones se rige por las leyes del país o Estado donde se constituya.<sup>10</sup>

Algunos analistas indican que, si bien el estado continuará realizando la extracción de los hidrocarburos, en el proceso de transformación industrial participará más activamente el sector privado, lo cual coadyuvará a acelerar el proceso de reestructuración de la empresa.

Lo anterior se basa en las siguientes consideraciones:<sup>11</sup>

- 1) El nivel de las relaciones laborales en Pemex se inclina a fortalecer a la empresa. El sindicato ha perdido influencia sobre las decisiones de la industria. Lo cual implica que la empresa será la que defina libremente la política de organización interna, procesos de trabajo, asignación de contratos, etc.
- 2) La reorganización se ha basado en la introducción de ajustes estructurales para evitar que la depresión en los precios del crudo incidan fuertemente en la industria.
- 3) La reestructuración de Pemex se da en el marco de un proyecto iniciado en 1982 cuyo propósito es disminuir la participación estatal en el ámbito económico y transferir esta responsabilidad al sector privado.
- 4) La decisión de concertar el TLC, que implica un interés especial de Estados Unidos por acceder al crudo mexicano. Esto hace poner especial énfasis en la recapitalización de la empresa.

En este contexto, la modernización de la empresa ha entrado en una fase de transición histórica que la conducirá hacia nuevos esquemas de producción y, sobretudo, a modificar su participación económica dentro del sector público.

<sup>10</sup> Rebeca Hernández, Op. Cit., p. 8

<sup>11</sup> Rafael Loyola Díaz, "PEMEX, cambios anticipados" en El Nacional, 12 de marzo de 1992, Suplemento Política, p. 10



### 4.3 VIABILIDAD DE LA NUEVA POLÍTICA PETROLERA

Dentro de las políticas sectoriales definidas en el Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988, destaca por su importancia el sector energético. Por su tamaño y la importancia de los bienes que produce llegó a considerarse como pivote del desarrollo del país. La crisis económica y financiera por la que atravesó el país en la década de los ochenta llevaron a considerar cambios en la orientación de la política petrolera.

Los propósitos del PND respecto al sector energético se encaminaron a impulsar el desarrollo nacional, fortalecer la independencia económica, consolidar la rectoría del estado y lograr un equilibrio energético más racional.

De acuerdo con las cifras oficiales, el sector energético en conjunto aportó el 4.2% del PIB en 1988, empleando de manera directa a más de 300,000 personas. La inversión realizada del sector, respecto del total del sector público pasó de 40.6% en 1982 a 34.6% en 1988.

Por su parte, la participación de recursos fiscales también disminuyó del 43% en 1982 al 35% en 1988. No obstante este descenso, aportó alrededor de 180 billones de pesos al fisco en el período de referencia.

Respecto a su participación en la estructura de las exportaciones totales, mientras en 1982 sus productos constituyeron el 77%, en 1988 solamente aportaron el 32.5%, lo que significó divisas por 70 mil millones de dólares.<sup>12</sup>

Estos datos indican que no se alcanzaron totalmente los principales objetivos de política económica del sexenio, afectando directamente la capacidad productiva de las empresas al obligarlas a realizar ajustes presupuestales que impactaron directamente al gasto en inversión.

Como se había señalado, el desarrollo se fincó en los ingresos obtenidos con la exportación de petróleo; asimismo a nivel interno no se dio una diversificación de fuentes y ahorro de energía. Baste decir, que actualmente la principal fuente de energía en el país siguen siendo los hidrocarburos.

A pesar de que el peso relativo del sector petrolero sobre las finanzas públicas ha disminuido, su aportación continúa siendo importante, al grado que la situación de conflicto en el Golfo Pérsico generó recursos adicionales que permitieron destinarlos en parte al pago de la deuda. Se dice que en parte, porque con estos recursos se creó un fondo de contingencia

<sup>12</sup> Programa Nacional de Modernización Energética 1990-1994. SEMIP. p. 7

El gobierno de Carlos Salinas de Gortari desde su inicio ha puesto como principal estrategia a la Modernización para corregir los desequilibrios económicos y sanear las finanzas públicas. La modernización se ha traducido en una serie de cambios que han modificado los criterios de la empresa pública en general y del sector energético en particular. Estas reformas en el sector público se han concretado en el redimensionamiento y la reorganización del sector.

En el Programa Nacional de Modernización Energética 1990-1994 se consideran objetivos más moderados, pero no por ello menos importantes, que los de 1982:

- A) Garantizar la suficiencia energética.
- B) Fortalecer su vinculación con la economía, la sociedad y la protección ambiental.
- C) Consolidar un sector energético más moderno y mejor integrado.

En el documento mencionado, en relación con el petróleo se le reconoce la total dependencia como principal fuente de energía, en tanto se considera que su participación como fuente de financiamiento se verá disminuida básicamente por la inestabilidad del mercado petrolero internacional. Se parte de la premisa de que los precios internacionales de petróleo no aumentarán significativamente en el periodo 1991-1994 y que habrá constantes presiones sobre éstos por parte de los países pertenecientes a la OPEP.

En cuanto a la demanda de energía se propuso una tasa de crecimiento de 5.0% a 5.5% para lo que resta del sexenio. La oferta de energía estima un coeficiente de reservas/producción de aproximadamente 50 años, en tanto no se incrementa substancialmente la producción. Respecto a esta última, se espera que se mantendrá en niveles en torno a 2.5 millones de barriles diarios y para la exportación, la plataforma se colocará por arriba del millón de barriles diarios.

Las prioridades mencionadas en el Programa se refieren a la productividad, ahorro y uso eficiente de energía, financiamiento del desarrollo y expansión de la oferta, diversificación de fuentes y participación en mercado internacional. Estas prioridades serán atendidas en la medida que se supere el estancamiento económico y se destinen mayores recursos a la obras y proyectos productivos.

El Instituto Mexicano del Petróleo señaló en 1990 que la industria petrolera requiere de inversiones por 4 mil millones de dólares para poner en marcha proyectos de exploración, explotación, refinación, tratamiento del gas y petroquímica. Los costos de éstos proyectos se incrementarán en razón de aspectos técnicos y ambientales principalmente.

El actual régimen sabe que es preciso lograr un crecimiento sostenido de la economía. Esto es premisa fundamental para estar en posibilidad de competir en mejores condiciones en el mercado internacional ante la firma del Tratado de Libre Comercio (TLC).

Oficialmente se ha insistido en que la extracción de petróleo y la petroquímica básica no serían temas de negociación del TLC. Sin embargo, se sabe que el petróleo es el punto de mayor interés para la economía norteamericana puesto que es nuestro principal cliente. Una de las ventajas de E.U. es que acude a las negociaciones en condiciones de liderazgo mundial, después de haber ganado la guerra del petróleo contra Irak y establecer alianzas con los mayores productores a nivel mundial. Además, si se considera que más del 50% de la deuda externa y más del 70% de la inversión extranjera en México son de origen estadounidense, se comprenden las dificultades para evitar que el tema del petróleo sea incluido en las negociaciones.

En el diseño de la política petrolera de fin de siglo se incluyen algunos puntos cruciales para la estrategia económica del sector como son: sector externo, precios, salarios y empleo.

En Pemex la reestructuración es inminente. La administración de Francisco Rojas elevó el capital de trabajo y el fondo de liquidez y definió una nueva estructura de comercialización internacional con PMI (empresa comercializadora de Pemex a nivel internacional), para insertar a la industria en la competencia internacional.<sup>13</sup> En contraparte, tiene proyectado desaparecer gradualmente la Subdirección de Construcción, Proyectos y Obras, así como los Departamentos de Mantenimiento, Vigilancia e Intendencia, con lo que se adelgazará en más del 40% al personal de oficina (sindicalizado y de confianza).<sup>14</sup> Otra medida trascendental fue el cierre de la refinería "18 de Marzo", que obligó a la industria a realizar nuevas inversiones para ampliar la capacidad de otras plantas como la de Tula, Salina Cruz y Cadereyta.

Es muy probable que el financiamiento para la ampliación y modernización de las refinerías y centros petroquímicos provenga de capital privado tanto nacional como extranjero. El capital japonés es el más interesado en la refinación de crudo, principalmente en el complejo petroquímico de Salina Cruz, ya que éste se inserta en el proyecto petrolero de la Cuenca del Pacífico.

El gobierno debe redefinir la política petrolera a fin de lograr mejores condiciones de intercambio comercial, al tiempo que debe conservar la soberanía sobre los recursos energéticos. La diversificación de fuentes, ahorro de energía y la búsqueda de otros ingresos no petroleros deben ser prioridad.

El proyecto económico ha dejado de depender de la operación productiva de Pemex y del excedente comercial de las exportaciones petroleras, a fin de lograr una mayor estabilidad financiera. Lo anterior ya se ha puesto en marcha como un programa amplio, pero aún falta mucho por hacer.

<sup>13</sup> Ivonne Melgar, entrevista a Fabio Barbosa, "El elitismo, secreto del gran contralor petrolero", en *Meridiano 99*, p. 14

<sup>14</sup> La Jornada, 19 de abril de 1991

Para la empresa, es preciso superar los rezagos existentes provocados por la descapitalización buscando mayor productividad y eficiencia. Al mismo tiempo, se requieren redefinir los términos de la política de comercialización para afrontar los retos que impondrá la integración comercial con E.U. y Canadá.

El proceso de modernización del sector petrolero implica riesgos considerables en cuanto al dominio de los recursos. Se espera que Pemex no sea reprivatizada en su totalidad.

## CONCLUSIONES

Ante las notables transformaciones que ha experimentado la sociedad en los últimos años, se hizo evidente la necesidad de un cambio en los esquemas de organización del Estado para asegurar su permanencia. El agotamiento de un modelo de desarrollo basado en la expansión de la actividad estatal ya no era congruente con la dinámica de producción y comercialización prevalecientes en el resto del mundo.

Ante el fracaso del Estado de Bienestar las naciones industrializadas implementaron un modelo económico de corte neoliberal basado en la integración de los mercados, la globalización de la economía y la apertura al capital extranjero; y al interior se redujo la participación del estado en la economía y se amplió la del sector privado.

Ante este panorama y en un contexto de profunda crisis económica, el gobierno de Miguel de la Madrid planteó y puso en marcha un proyecto de similares características, consistente en disminuir la participación de la empresa pública en el proceso de desarrollo económico, con el propósito de transferir a los particulares mayor responsabilidad en las decisiones; además se planteó como objetivos la reducción del déficit en las finanzas públicas y la búsqueda de la eficiencia y la rentabilidad de las empresas estatales.

Lo anterior condujo a un proceso de desincorporación de empresas públicas y la flexibilización de criterios administrativos y reglamentarios para facilitar la participación del capital privado en el proceso productivo, incluido el sector energético.

Los resultados de esta estrategia al final del sexenio no fueron favorables. La agudización de la crisis económica internacional en 1985-1986 puso de manifiesto la incapacidad del gobierno federal para diversificar las fuentes de ingreso (dependientes del petróleo), además, el sector privado no respondió al reto de la productividad y protección del empleo.

En el transcurso de este trabajo se ha demostrado que los objetivos de política económica planteados al inicio del periodo de referencia no se cumplieron debido a una serie de circunstancias coyunturales. Sin embargo, también se muestra que ante la contingencia de una aguda crisis económica, se dio un paso decisivo en la conformación de un nuevo modelo de desarrollo.

En el marco de una nueva concepción de la participación del Estado en la economía, se ha seguido estrictamente los planteamientos del capitalismo contemporáneo al asumir que debe existir una mínima participación del Estado.

Lo anterior no era del todo aplicable al caso de México, debido a que a pesar de que muchas empresas estatales significaban una pesada carga para el erario público, también es cierto que algunas de ellas se manejaban con saldos favorables, lo cual quiere decir que eran rentables y por lo tanto constituían una fuente de ingresos constantes.

Especial atención merece Petróleos Mexicanos dentro de este universo de empresas públicas. El caso de Pemex es significativo por varias razones, las cuales se expondrán a continuación, pero la más importante es porque su existencia en manos del Estado se ha asociado directamente con el concepto de Soberanía.

Tradicionalmente, desde la expropiación en 1938, la industria petrolera se ha considerado un valiente de la propiedad de la nación. Lo anterior es significativo debido al hecho de que no fue un proceso fácil la apropiación de la empresa, en él se involucró a la opinión pública que respondió de manera importante ante la decisión del gobierno federal de nacionalizar la industria.

Posteriormente, al impulsarse su crecimiento, se convirtió en la principal fuente de ingresos públicos y de absorción de mano de obra. Así, la economía se volvió totalmente dependiente de los ingresos petroleros y en consecuencia el poder de sus trabajadores en términos políticos fue en aumento, se le consideró un gremio privilegiado.

Al asumir esta dependencia se expandió el gasto público sin afectar realmente a los otros sectores productivos que se quedaron rezagados. Por lo tanto, la defensa de la industria petrolera y su importancia fue en aumento.

Durante todo el sexenio, a pesar de la desaceleración en la captación de ingresos, se mantuvo su importancia. Ante esta situación el gobierno de Miguel de la Madrid quiso darle un giro significativo a esta industria, sin embargo, a partir del derrumbe de los precios del petróleo en 1982 y de la crisis económica que se presentó, la empresa no tuvo oportunidad de establecer correctivos, debido al peso político del sindicato en la industria, así como por los privilegios plasmados en el contrato colectivo.

En la estructura del presupuesto de la empresa el gasto corriente tenía el mayor peso, sobrepasando en mucho a los recursos destinados a la inversión. Respecto al total de la participación del gasto destinado al pago de nóminas pasó del 14% en 1984 al 22% en 1989. Lo anterior es importante porque estos recursos impactaron directamente en el gasto de inversión. Así, mientras que en 1981 por cada peso de inversión se gastaban 15 centavos en nómina, para 1989 este último absorbía 65 centavos.

Es un hecho significativo el que se tratara de proteger el empleo en periodo de crisis, sin embargo, esta situación ocasionó una descapitalización de la empresa en términos de inversión productiva. Si a lo anterior le agregamos el alto porcentaje de recursos que se destinaron al pago de impuestos a la Federación, se comprende la situación crítica que en términos de inversión observó la industria.

Tanto el crecimiento del gasto operativo, el rezago de precios de los productos más importantes y su aportación a la hacienda pública federal fueron elementos que presionaron de manera importante en las finanzas públicas.

Lo más sobresaliente de este estudio radica en que a pesar de los múltiples problemas y limitaciones, Pemex no ha dejado de ser una empresa altamente rentable, esto es muy significativo debido a la polémica en torno a su privatización.

Para dar una visión más clara de este sentido es conveniente destacar algunos indicadores:

- Los rendimientos generados entre 1987 y 1991 ascendieron a 113 billones de pesos, de los cuales 100 billones (88%) se pagaron como impuestos directos y los 13 billones restantes se destinaron a la capitalización de la empresa. Adicionalmente, en impuestos indirectos Pemex pago 48 billones de pesos en el mismo período.

- De igual forma, aportó 30 mil millones de dólares en divisas de libre disposición en el quinquenio.

- Asimismo, en igual periodo, se incrementó en 10% la extracción de crudo, y la capacidad de procesamiento de crudos y líquidos del gas aumentó en 12%.

- En los años posteriores a la expropiación petrolera, Pemex producía 40 millones de barriles. En la década de los ochenta la producción fluctuó entre 1.9 y 2.8 millones de barriles diarios, es decir que produjo más de 900 millones de barriles en 10 años.

- Con datos de 1990 se consideraba que Pemex ocupaba el tercer lugar mundial como productora de crudo, sólo después de las empresas estatales de Arabia Saudita e Irak. Así se ubicaba en un lugar superior a empresas multinacionales como Mobil Oil, Chevron, British Petroleum y Amoco. Como país productor México ocupaba el sexto lugar.

- Como empresa exportadora ocupaba el sexto lugar y México se ubicaba en séptimo lugar como país.

- En cuanto a ingresos netos sólo la Exxon Corporation alcanzó un ingreso mayor que Pemex en 1990.

- En materia de producción de petroquímicos, era la quinta empresa en importancia por su volumen de productos.

- Respecto a capacidad de refinación, México ocupó el décimoprimer lugar, y en reservas probadas se clasificó en octavo lugar.

- Pemex proveyó el 89% de la producción total de energía primaria y representaba el 37% de los ingresos por exportación de mercancías, el 30% de la captación fiscal y el 8% del PIB.

- Una revista especializada clasificó a Pemex como la quinta empresa en importancia en el mundo, únicamente superada por Aramco (Arabia Saudita), Royal Dutch-Shell (Inglaterra-Holanda), Petróleos de Venezuela y la Exxon Corporation. Esta clasificación tomó en consideración las reservas, capacidad de refinación y venta de productos del petróleo.

- Dentro del ámbito de América Latina, Pemex ocupa el primer lugar por su producción, el segundo en cuanto a reservas probadas de crudo y producción de gas natural, también el primero al considerar los activos totales de que dispone y el tercero, bajo el criterio de ingresos totales, gastos de capital y exploración.

Los datos anteriores ilustran la capacidad productiva y financiera de la empresa, así como la posibilidad de superar sus problemas fundamentales a saber: la declinación constante en las reservas probadas de hidrocarburos de la última década, las limitaciones financieras que han afectado a los proyectos de inversión y la incapacidad para cubrir el abasto nacional de productos procesados con producción propia. Para atender esta problemática, la transformación estructural de la empresa deberá traer como consecuencia un mayor rendimiento en términos de productividad y eficiencia, esto es significativo debido a la reducción del personal adscrito a la empresa, que constituye el principal motor en la producción.

Debido a estas transformaciones ya se están recibiendo nuevos créditos por parte de bancos extranjeros, los cuales deberán destinarse a la compra de equipo y productos refinados principalmente.

El proceso de modernización ha empezado en Pemex, éste también conlleva una porción de privatización y de reestructuración del sistema de relaciones laborales, este nuevo pacto corporativo entre el estado mexicano y la burocracia sindical petrolera cambia después de que durante más de 26 años el Contrato Colectivo y el estatuto sindical fueron las bases de todo el poder quinista, además del apoyo decisivo que le prestaron el Estado, el PRI y la CTM. Apoyo que ocasionó un conflicto entre la burocracia política gubernamental y al burocracia sindical petrolera.

La dinámica modernizadora del nuevo proyecto de desarrollo exige la sujeción del sindicato petrolero al proceso productivo, evitando al máximo su injerencia en la política petrolera de los próximos años. Esto ha implicado un debilitamiento del poder sindical y, por supuesto, una aceptación expresa de todas las decisiones de la empresa y el gobierno.



Hasta 1988 los resultados de la política económica del sexenio indican que el Presidente Miguel de la Madrid llevó a cabo un proyecto de desarrollo basado en estrategias económicas tradicionalmente promovidas por los organismos de financiamiento internacional (Banco Mundial y Fondo Monetario Internacional) aplicando para ello, programas de estabilización (control monetario, ajuste fiscal y liberación de precios) y de cambio estructural (definición de las funciones del estado, privatización de la economía y apertura externa).

Lo anterior, como parte de una tendencia mundial a no considerar más al estado como el eje de la economía, lo cual marcó una etapa de transición de una época donde el Estado lo era casi todo. Este retorno al liberalismo, diferente al del siglo XIX, considera la redefinición de nuevos papeles donde el estado se encargue de crear las condiciones adecuadas para promover la capacidad de producción de los demás sectores.

En el caso específico de la industria petrolera, cabe considerar que hasta 1988 Pemex era una empresa eficiente pero con rango de casi secretaría y con funciones políticas muy marcadas. Había sido vista, por un lado, como un gran fondo de financiamiento otorgándole al principio de su operación grandes recursos y tolerándose los abusos de los grupos que la constituían; posteriormente, el gobierno vio a la empresa como una despilfarradora de recursos públicos, por lo cual le restringió las posibilidades de inversión.

En este sentido, se ha iniciado un debate sobre el futuro de la industria petrolera mexicana, algunos especialistas opinan que ha llegado la hora de privatizar al sector para asegurar el manejo más eficiente de los recursos, y otros argumentan que es más conveniente mantenerla en manos del gobierno para conservar los intereses de la nación.

Con los datos arriba señalados podemos decir que independientemente de las diferencias de la empresa, la industria petrolera ha sido uno de los principales logros del proyecto nacional; su margen de utilidad ha permitido financiar otros programas del gobierno federal y mantener su propia operación.

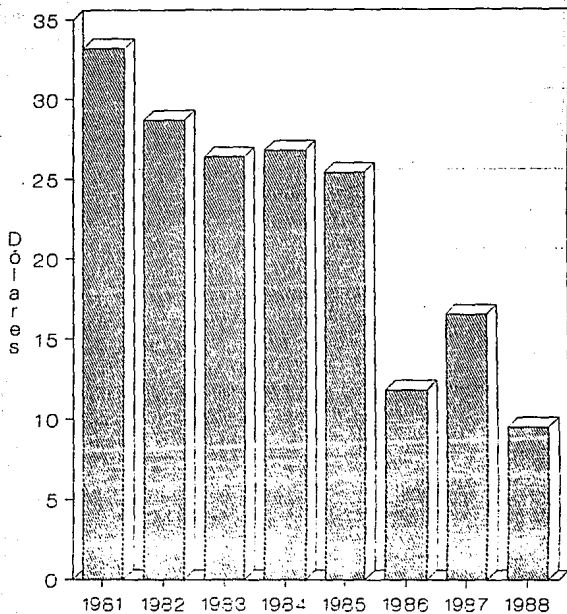
Actualmente las empresas estatales de petróleo en el mundo favorecen su presencia debido al establecimiento de un nuevo tipo de relaciones con empresas privadas y extranjeras. Con esto queremos decir que es preciso romper con tabúes y fomentar un nuevo tipo de relación con el capital privado que permita la expansión y modernización de la empresa, esto significa lograr un financiamiento adecuado. En este sentido, en el sexenio de 1989-1994 se han dado los primeros pasos.

La reestructuración iniciada destaca entre sus principales objetivos la búsqueda de resultados económicos basados en el análisis de costo-beneficio. Aunque continúa siendo un gran obstáculo la alta carga impositiva. Los esfuerzos de racionalización en Pemex llevan ya varios años, todo parece indicar que han tenido éxito en términos de eficiencia y productividad.

Sin embargo, no hay que olvidar que la política petrolera se enmarca dentro de la política económica global del gobierno federal y por lo tanto, aún falta vincularla con el objetivo fundamental del próximo siglo: el bienestar integral de la mayoría de la población del país.

## EVOLUCION DE LOS PRECIOS DEL PETROLEO MEXICANO

(Dólares por barril)



Fuente: PEMEX

# ANEXO I

HOJA 1/5

DIRECCION SUPERIOR	ALTA DIRECCION	GERENCIALES DE RAMA
SUBDIRECCION	COORDINACION	GERENCIA
PLANEACION Y COORDINACION	<ul style="list-style-type: none"><li>- Estudios Económicos</li><li>- Planeación y Desarrollo</li><li>- Promoción industrial y empresas fijales</li><li>- Estructuras de organización y desarrollo regional</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Estudios Económicos</li><li>- Economía Energética</li><li>- Planeación y Presupuesto</li><li>- Desarrollo</li><li>- Evaluación e Información</li><li>- Fomento de proveedores mayores</li><li>- Desarrollo Institucional</li><li>- Desarrollo Regional</li><li>- Protección Ambiental</li></ul>

DIRECCION SUPERIOR	ALTA DIRECCION	GERENCIALES DE RAMA
SUBDIRECCION	COORDINACION	GERENCIA
PRODUCCION PRIMARIA	<ul style="list-style-type: none"><li>- Explotación</li><li>- Explotación</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Planeación</li><li>- Administración</li><li>- Explotación</li><li>- Perforación</li><li>- Desarrollo de Yacimientos</li><li>- Producción</li><li>- Sistema de ductos</li><li>- Reparación y terminación de pozos</li></ul>

DIRECCION SUPERIOR	ALTA DIRECCION	GERENCIALES DE RAMA
SUBDIRECCION	COORDINACION	GERENCIA
TRANSFORMACION INDUSTRIAL		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administración Industrial</li> <li>- Logística y materiales</li> <li>- Planeación y Desarrollo Industrial</li> <li>- Ingeniería y construcción</li> <li>- Protección ecológica e Industrial</li> <li>- Operación de refinerías</li> <li>- Operación de petroquímicos</li> <li>- Normalización de Procesos</li> </ul>

DIRECCION SUPERIOR	ALTA DIRECCION	GERENCIALES DE RAMA
SUBDIRECCION	COORDINACION	GERENCIA
FINANZAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planeación Financiera</li> <li>- Tesorería</li> <li>- Financiamientos</li> <li>- Contraloría</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planeación Financiera</li> <li>- Control del ejercicio presupuestal</li> <li>- Finanzas</li> <li>- Tesorería</li> <li>- Sistema de contabilidad</li> <li>- Contabilidad</li> <li>- Auditoría</li> <li>- Informática</li> </ul>

DIRECCION SUPERIOR SUBDIRECCION	ALTA DIRECCION COORDINACION	GERENCIALES DE RAMA GERENCIA
<b>COMERCIAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mercadeo y planeación comercial</li> <li>- Infraestructura y normas técnicas</li> <li>- Comercio internacional</li> <li>- Comercio exterior</li> <li>- Suministros</li> <li>- Transportación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administración y control comercial</li> <li>- Planeación comercial</li> <li>- Mercadeo y fomento comercial</li> <li>- Consultoría de mantenimiento</li> <li>- Consultoría de ingeniería</li> <li>- Consultoría de seguridad y protección ambiental</li> <li>- Consultoría de logística</li> <li>- Exportación de petróleo crudo</li> <li>- Comercio exterior</li> <li>- Productos petrolíferos</li> <li>- Productos petroquímicos</li> <li>- Análisis y evaluación del mercado internacional</li> <li>- Intercambio comercial y representaciones en el exterior</li> <li>- Ventas a consociaciones</li> <li>- Materias y distribución</li> <li>- Adquisiciones</li> <li>- Administración y control de suministros</li> <li>- Transporte marítimo</li> <li>- Administración portuaria</li> <li>- Transporte terrestre</li> <li>- Transporte multimodal</li> </ul>

DIRECCION SUPERIOR	ALTA DIRECCION	GERENCIALES DE RAMA
SUBDIRECCION	COORDINACION	GERENCIA
<b>PROYECTO Y CONSTRUCCION DE OBRAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Construcción</li> <li>- Ingeniería de Proyecto, programación y evaluación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administración y servicios</li> <li>- Proyectos de explotación</li> <li>- Proyectos industriales</li> <li>- Proyectos de transportación y distribución</li> <li>- Obras sociales de infraestructura</li> <li>- Ingeniería de proyecto</li> <li>- Programación y evaluación</li> </ul>

DIRECCION SUPERIOR	ALTA DIRECCION	GERENCIALES DE RAMA
SUBDIRECCION	COORDINACION	GERENCIA
<b>TECNICA ADMINISTRATIVA</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planeación, evaluación y estudios especiales</li> <li>- Personal</li> <li>- Servicio social</li> <li>- Jurídica</li> <li>- Información y relaciones públicas</li> <li>- Ingeniería de telecomunicaciones</li> <li>- Transportes aéreo</li> <li>- Servicios médicos</li> <li>- Inmobiliario y de administración patrimonial</li> <li>- Servicios técnicos administrativos</li> <li>- Recursos industrial</li> </ul>

**ORGANOS DESCONCENTRADOS****GERENCIAS  
DE ZONA****OFICINAS DE REPRESENTACION  
EN EL EXTRANJERO****COMISION Y COMITES  
INTERINSTITUCIONALES**

- Norte (Temuco)

- Centro (Punta Arenas)

- Sur (Concepcion)

- Buzos (Valdivia)

- Marina (D. del Carmen)

- Nueva York

- Houston

- Paris

- Tokio

- Comisión de Coordinación  
y consulta



**CARTAS DE INTENCION CON EL FONDO MONETARIO INTERNACIONAL**

Objetivos y Políticas Aplicadas	Noviembre 10 de 1982	Enero 3 1984	Marzo 24 1985	Julio 22 1986
Producción	Se busca un crecimiento sostenido en los próximos 3 años	Crecimiento de 1%	Recuperación del crecimiento	Recuperación de la actividad económica
Finanzas Públicas	Fortalecer las finanzas públicas mediante el incremento de los ingresos y la racionalización del gasto	Fortalecer las finanzas públicas	Beneplácito de las finanzas públicas	Beneplácito mediante una reducción del saldo primario de 3% respecto al PIB y la corrección de la base gravable del impuesto global
Precios	Abatir los índices de inflación	Eliminar la inflación	Abatir la inflación	Reducir la inflación
Empleo	Crecimiento sostenido del empleo	Rescatar el crecimiento del empleo	Mantener el empleo	Aumentar el empleo
Política Salarial	Proteger los niveles de vida de las clases populares	Aumentos en función de la inflación separada	Aumentos reales en función de la productividad	Reestablecer el salario real
Política de Tasas de Interés	Estimular el ahorro interno	Política flexible para estimular el ahorro interno	Permanece una política flexible	Mayor flexibilidad en las tasas
Política crediticia	Mantener la actividad productiva pública y privada, sobre todo en áreas prioritarias	Expansión del crédito por parte de Banco	Expansión del crédito en actividades exclusivamente prioritarias	Estricta vigilancia y selectividad del crédito
Política cambiaria	Se mantiene temporalmente el control generalizado de cambios sin modificar la paridad vigente	Se mantiene el sistema dual aunque se continúan realizando ajustes graduales para garantizar un comportamiento adecuado de la cuenta de capital	Se ajustará 21 centavos diarios (desde el 6 de marzo de 1985) para evitar devaluaciones bruscas	Desaparece el tipo de cambio superfluo, se establecen nuevas reglas para las tasas de cambio así como para la administración de la paridad controlada
Política comercial	No se libera el comercio exterior; revisión del sistema de protección buscando una mayor integración de la producción	Liberalización de permisos previos de importación	Se acelera el proceso de sustitución de permisos por aranceles iniciados en 1984	Prosigue el proceso de liberalización

Fuente: El Financiero 13 abril 1986.

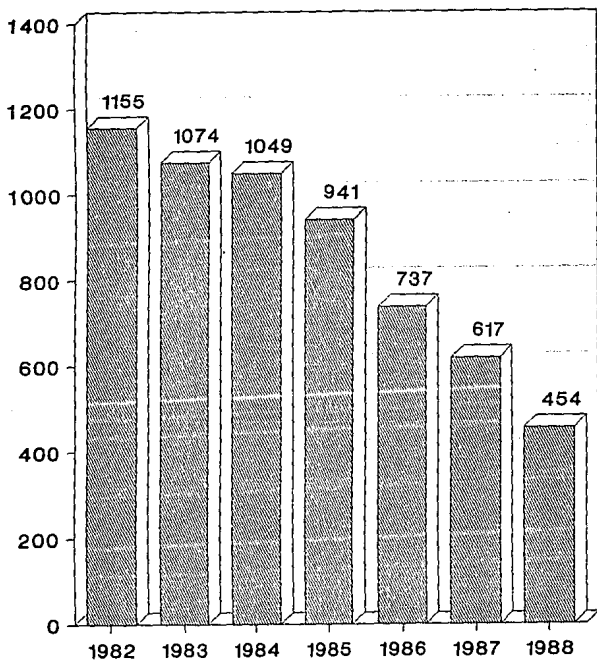
<b>ANO</b>	<b>TOTAL</b>	<b>DESTINO</b>
1947	22.5	Aumento de las importaciones
1954	22.5	Restaurar la confianza del peso mexicano
1959	22.5	Aumento de las importaciones
	90.0	Crédito contingente
1961	45.0	Contrarrestar la contracción del comercio exterior
	90.0	Crédito contingente
1975	1,075.0	Corregir desequilibrios en balanza de pagos
1977	518.0	
1982	4,500.0	Fortalecer las reservas internacionales y la capacidad de pago
1986	700.0	Financiamiento para equilibrar la balanza de pagos
1987	700.0	
1989	3,825.0	Financiamiento para consolidar el programa de estabilización y crecimiento de la economía

**PRINCIPALES EMPRESAS PUBLICAS  
DESINCORPORADAS  
(1982 - 1990)**

- NACIONAL HOTELERA
- TEREFTALATOS MEXICANOS
- FIBRAS NACIONALES DE ACRILICOS
- RECIPIENTES MEXICANOS
- HULES MEXICANOS
- ACCIONES BURSATILES SOMEX
- MATERIAS PRIMAS ANAHUAC DEL GOLFO
- DINA ROCKWELL
- POLIESTIRENOS Y DERIVADOS
- SOSA TEXCOCO
- FUNDIDORA MONTERREY
- AERONAVES DE MEXICO
- CAMIONES LIGEROS DINA
- DINA TOLUCA
- INDUSTRIA PETROQUIMICA NACIONAL
- GRANDES MOTORES DIESEL
- MEXICANA DE AVIACION
- COMPAÑIA MINERA DE CANANEA
- MINERA REAL DEL MONTE
- INDUSTRIAS CONASUPO
- PRODUCTOS PESQUEROS MEXICANOS
- INGENIOS AZUCAREROS
- TABACOS MEXICANOS
- TELEFONOS DE MEXICO

## PROCESO DE DESINCORPORACION

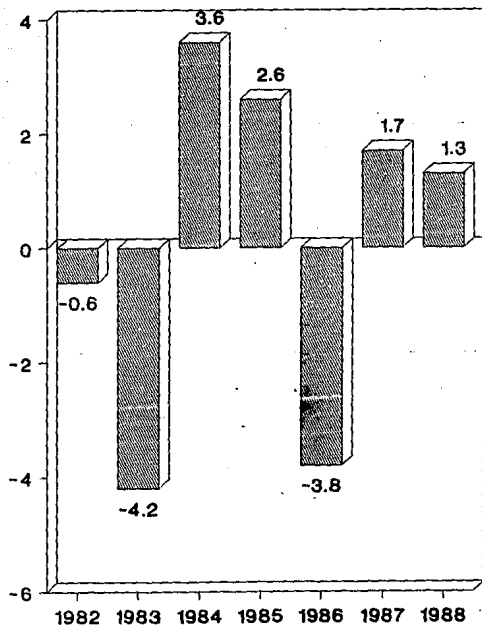
(Total de empresas públicas)



FUENTE: S.H.C.P.

# PRODUCTO INTERNO BRUTO +/-

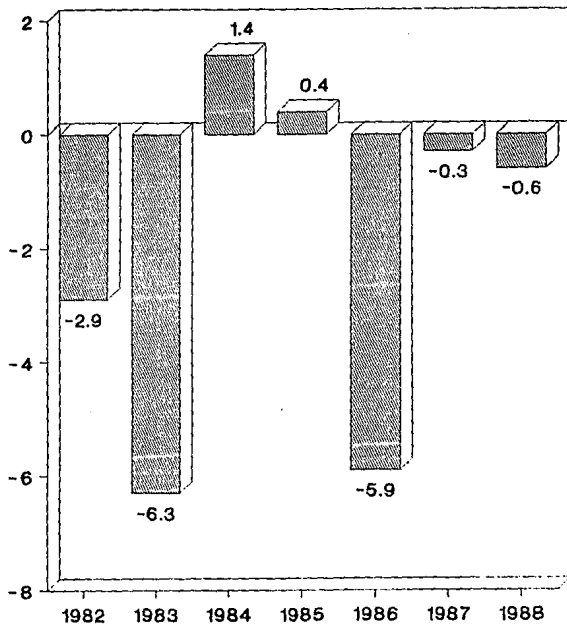
(Crecimiento Anual)



FUENTE: S.H.C.P.

+/- PIB a precios de 1980

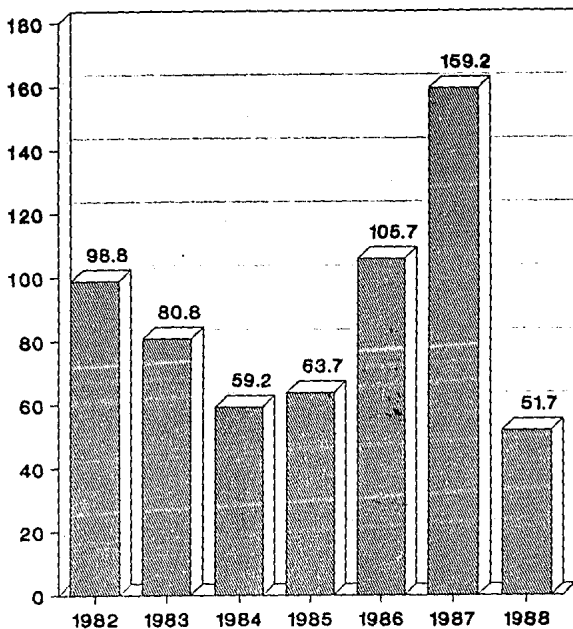
## PIB PER-CAPITA (Tasa de Crecimiento)



FUENTE: S.C.H.P.

# INFLACION

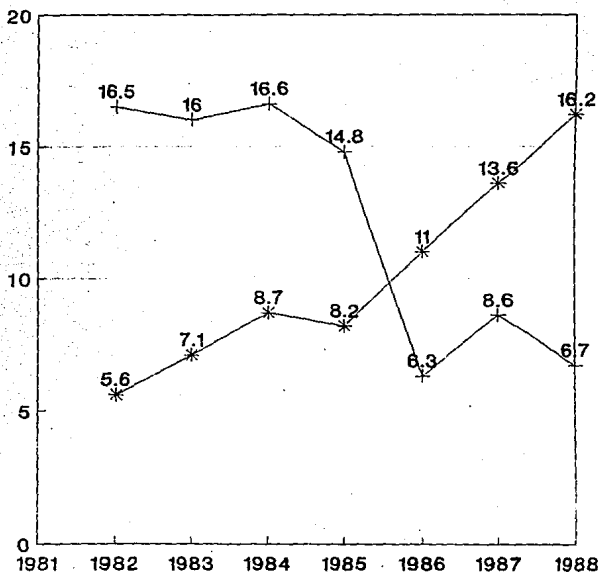
(Diciembre/Diciembre)



FUENTE: BANCO DE MEXICO

## EXPORTACIONES TOTALES

(Miles de millones de dólares)



—+— PETROLERAS

—\*— NO PETROLERAS

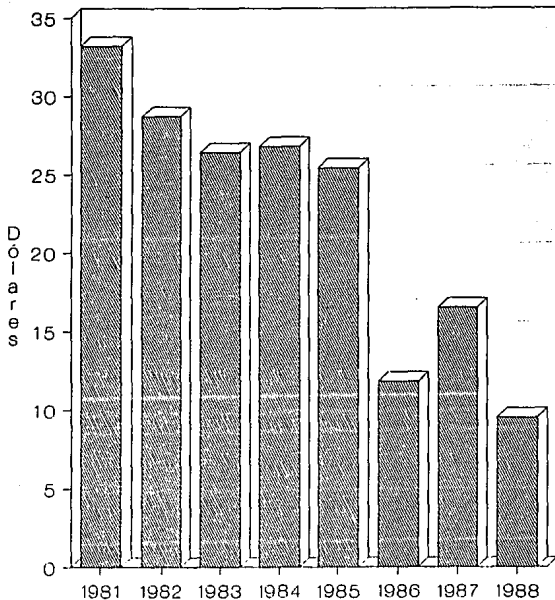
FUENTE: BANCO DE MEXICO

• Incluye maquiladoras



## EVOLUCION DE LOS PRECIOS DEL PETROLEO MEXICANO

(Dólares por barril)



Fuente: PEMEX

**PRODUCCION MUNDIAL DE PETROLEO CRUDO  
POR PAIS, 1991. (MILES DE BARRILES DIARIOS)**

	1991	1990	DIFERENCIA %
UNION SOVIETICA	10,200	11,380	(10.5)
ARABIA SAUDITA	8,180	6,500	29.8
ESTADOS UNIDOS	7,300	7,380	(0.7)
IRAN	3,400	3,136	8.4
CHINA	2,800	2,770	1.1
MEXICO	2,670	2,546	5.1
EMIRATOS ARABES UNIDOS	2,360	2,117	11.5
VENEZUELA	2,350	2,107	11.5
NORUEGA	1,680	1,620	16.0
NIGERIA	1,065	1,004	5.4
REINO UNIDO	1,740	1,820	(4.4)
LIBIA	1,500	1,347	11.3
CANADA	1,490	1,515	(1.9)
INDONESIA	1,420	1,289	10.1
EGIPTO	685	675	1.1
<b>TOTAL MUNDIAL</b>	<b>50,049</b>	<b>48,001</b>	<b>(1.2)</b>

## BIBLIOGRAFIA

ACOSTA Romero, Miguel "Teoría General del Derecho Administrativo", 6a.ed., México, Porrúa, 1984, 578 pp.

AGUILAR, Javier coor ; "Los sindicatos nacionales petroleros", vol.I, GV Editores, México, 1986, 384 pp.

ANDRADE de Berzabá, Andrés; "Origen y Naturaleza de las Empresas Públicas", México, INAP, 1980, 419 pp.

ANGELES, Luis; "Petróleo en México. Experiencias y Perspectivas", México, El Caballito, 1983, 271 pp.

ANGELIER, Jean-Pierre; "Algunas Reflexiones sobre la política petrolera de México", México, CIDE, 1977, 153 pp.

AUTORES varios "Las perspectivas del petróleo mexicano", México, El Colegio de México, 1979, 403pp.

ALONSO, Angelina y Roberto López; "El sindicato petrolero sus relaciones con Pemex y el Estado", México, El Colegio de México, 1986, 339 pp.

BARENSTEIN, Jorge; "La gestión de las empresas públicas en México", México, CIDE, 1989, 185pp.

CARRILLO Castro, Alejandro y Sergio García Ramírez; "La empresa pública en México", México, Porrúa, 1980, 239 pp.

CASO, Andrés; "Cuatro ensayos de Política, Administración y Empresa Pública", México, INAP, 1988, 166 pp.

CIBOTTI, Ricardo y Enrique Sierra; "El sector público en la planificación del desarrollo", México, Siglo XXI, 1986, 267 pp.

GARCILITA Castillo, Salvador coord.: "Seminario Franco-Mexicano. Control de Empresas Públicas en México", México. INAP, 1980, 510 pp.

GONZALEZ Casanova, Pablo y Héctor Aguilar Camín coor.; "México ante la crisis", 2a. ed., México, Siglo XXI, 1986, 435 pp.

HANSEN Roger D.; "La política de desarrollo mexicano", 20a. ed., México, Siglo XXI editores, 1991, 340 pp.

LECHUGA Montenegro, Jesús; "El dilema de la economía mexicana. Ensayos de interpretación", México, UAM, 1987, 237 pp.

LOPEZ PORTILLO y Weber, José; "El petróleo de México", México, Fondo de Cultura Económica, 1981, 249 pp.

MARTINEZ Almazan, Raúl; "Las Finanzas del Sistema Federal Mexicano", México, INAP, 1988, 359 pp.

ORTIZ, Edgar comp.; "Empresa pública. Problemas actuales en los países de Norteamérica y el Caribe", México, CIDE, 1988, 586 pp.

QUIROGA Leos, Gustavo; "Organización y Métodos de la Administración Pública", México, Trillas, 1987, 304 pp.

SERRA Rojas, Andrés; "Derecho Administrativo", Tomo I, 13a. ed., México, Porrúa, 1985, 773 pp.

SILVA Herzog, Jesús; "Historia de la Expropiación de las empresas petroleras", 4a. ed., México, 1973, IIE, 301 pp.

SZEKELY, Gabriel; "La economía política del petróleo en México 1976 - 1982", México, El Colegio de México, 1983, 203 pp.

WITKER, Jorge; "Derecho Económico", México, HARLA, 1985, 480 pp.

## JURIDICAS

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, México, 1988, 123 pp.

PEMEX, Marco Jurídico Básico, México, 1983, 123 pp.

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, 14 ed., Porrúa, 1985, 805 pp.

Ley para el control, por parte del Gobierno Federal de los Organismos descentralizados y Empresas de Participación Estatal, Porrúa, 1985.

## OFICIALES

Diario Oficial de la Federación, Decreto Expropiatorio de Fecha 18 de Marzo de 1938, publicado el 19-III-38.

Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988, Poder Ejecutivo Federal, SPP, México, 1983, 430 pp.

Programa Nacional de Energéticos 1984-1988, Poder Ejecutivo Federal, SPP, México, 1984.

Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994, Poder Ejecutivo Federal, SPP, México, 1989, 143 pp.

Segundo Informe de Gobierno, Carlos Salinas de Gortari, 1990, Anexo,

Programa Nacional de Modernización Energética 1990-1994, D.O. Lunes 7 mayo 1990, p.2-31, SEMIP.

PEMEX, Memoria de Labores 1982-1988.

SHCP. "El nuevo perfil de la economía mexicana", febrero 1991.

## HEMEROGRAFICAS

- 1) Revista "Empresa Pública", ALAP-INAP, Trimestral, Vol.1, No.1, 1984, 122 pp.
- 2) Revista "Selecciones", Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, México, Año 5, No.34, Mensual, Nov. 1988.
- 3) Revista "Política y Administración Pública", Año 1, 2a. época, septiembre-diciembre 1986, No.1, Colegio de Licenciados en Ciencias Políticas y Administración Pública.
- 4) Revista Banamex "Examen de la Situación Económica de México 1982-1988", vol.LXIV, No.754, Septiembre 1988, 424 pp.
- 5) Revista "El Cotidiano 15", año 3, México, UAM, enero-febrero 1986.
- 6) Revista "Actividad Económica" N° 147, México, Centro de Estudios Económicos del sector privado A.C., Junio 1990
- 7) Revista "Meridiano 99", vol.III, No. 23, 1991, Abril.
- 8) Revista "Proceso".
  - + No. 581, 21 diciembre 1987.
  - + No. 585, 11 enero 1988.
  - + No. 593, 14 marzo 1988.
  - + No.604, 30 mayo 1988.
  - + No. 617, 29 agosto 1988.
  - + No. 627, 7 noviembre 1988.
  - + No.638, 23 enero 1989.
  - + No. 639, 30 enero 1989.
  - + No. 665, 31 julio 1989.
  - + No. 673. 25 septiembre 1989.

+ No. 674, 2 octubre 1989.

+ No. 676, 16 octubre 1989.

9) Semanario "Rcto" No. 93, 16 octubre 1989.

10) El Financiero

- 9 enero 1989.

- 18 enero 1989.

- 19 enero 1989.

- 24 mayo 1989

- 9 noviembre 1989

- 16 noviembre 1989

- 24 mayo 1990.

- 5 junio 1990

- 12 junio 1990.

- 4 diciembre 1989.

- 14 junio 1990.

- 18 septiembre 1990

- 19 marzo 1991.

11) Novedades

- 24 enero 1989

- 15 mayo 1989.

- 6 febrero 1990.

- 4 diciembre 1990

12) La Jornada

- 28 enero 1989.
- 21 marzo 1989.
- 18 enero 1991.
- 19 abril 1991.
- 26 marzo 1992. (Suplemento Laboral)
- 09 julio, 1992. (Suplemento Laboral)
- 27 agosto 1992. (Suplemento Laboral)

13) Unomásuno

- 20 enero 1989.
- 19 octubre 1989.
- 6 octubre 1990.

14) El Nacional

- 26 septiembre 1991.
- 26 y 28 octubre 1991.
- 06 enero 1992.
- 09 marzo 1992.
- 12 marzo 1992. (Suplemento Laboral)
- 16 marzo 1992.
- 19 marzo 1992.
- 23 septiembre 1992.
- 07 octubre 1992.
- 30 diciembre 1992.



15) El Universal

- 28 octubre 1991.