

78

2Ej



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES

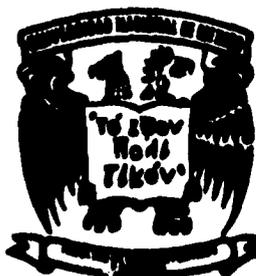
**LA MODERNIZACION DE PETROLEOS
MEXICANOS 1989 - 1994**

T E S I S A

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
**LICENCIADO EN CIENCIAS POLITICAS
Y ADMINISTRACION PUBLICA
(ESPECIALIDAD ADMINISTRACION PUBLICA)**

P R E S E N T A :
JAIME MARTINEZ SORIANO

ASESOR: LIC. RINA AGUILERA HINTELHOLHER



MEXICO, D. F.

FEBRERO 1995

FALLA DE ORIGEN

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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 esta 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 mi familia, en especial, a mi abuelita "Mamis" y a mi madre Margarita Soriano Vda. de Martínez, a mi querida Universidad Nacional Autónoma de México, y a su Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, a mis maestros y compañeros, y a todas las personas que me alentaron y ayudaron en el presente trabajo, a quienes les agradezco su cooperación.

**LA MODERNIZACION DE PETROLEOS
MEXICANOS 1989-1994**

CONTENIDO

Página

PROEMIO

APARTADO I

ORIGEN Y EVOLUCION DE LA INDUSTRIA PETROLERA EN MEXICO.

1.1	Sus Inicios	1
1.2	1900-1910	2
1.3	1910-1920	3
1.4	1920-1934	8

APARTADO II

LA INDUSTRIA PETROLERA DE 1934-1994

2.1	Lázaro Cárdenas del Río (1934-1940)	10
2.2	Manuel Avila Camacho 1940-1946	13
2.3	Miguel Alemán Valdés (1946-1952)	15
2.4	Adolfo Ruiz Cortines (1952-1958)	16
2.5	Adolfo López Mateos (1958-1964)	18
2.6	Gustavo Díaz Ordáz (1964-1970)	19
2.7	Luis Echeverría Alvaréz (1970-1976)	21
2.8	José López Portillo (1977-1982)	22
2.9	Miguel de la Madrid Hurtado (1982-1988)	24
2.10	Carlos Salinas de Gortari (1988-1994)	26

APARTADO III

EL PROCESO MODERNIZADOR DE PEMEX 1989-1994

3.1	Antecedentes	29
3.1.1	El Concepto de Modernización	29
3.1.2	Razones del Proceso Modernizador en México	30
3.1.3	Modernización de la Empresa Pública.	32
3.2	La Modernización en Petróleos Mexicanos	34
3.2.1	El Proceso de Reorganización de 1992	35
3.3	Logros del Cambio	39

CONCLUSIONES

42

ANEXOS

BIBLIOGRAFIA

PROEMIO

El Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994, al referirse a la Modernización de la Empresa Pública, señala que todas las empresas se convertirán en modelos de eficiencia, estableciendo criterios de desincorporación y redimensionamiento de las mismas, que permita la liberación de los Recursos Públicos para una mejor atención de lo estratégico y prioritario.

Ante este reto, Pemex enfrentó la compleja tarea de realizar sus funciones para producir, transformar y distribuir petróleo y sus derivados, para satisfacer el consumo nacional, y exportar recursos para la generación de ingresos públicos vitales para nuestra economía nacional, y por otro lado de manera simultánea, tomando el rumbo hacia la modernidad, cambiando objetivos, formas organizativas, sistemas de operación y normas de trabajo, además de adoptar medidas para fomentar la autonomía de gestión, y para avanzar en la descentralización de decisiones y actividades.

En 1992, como resultado de grandes esfuerzos, la reestructuración administrativa de la empresa Petrolera queda plasmada en la Ley Orgánica de Pemex y Organismos Subsidiarios, en la cual queda integrado el nuevo esquema organizativo de Petróleos Mexicanos, incluyendo un nivel corporativo y cuatro organismos subsidiarios dotados de un Consejo de Administración, patrimonio e identidad jurídica propios.

La Industria Petrolera desde sus orígenes plantea una estrecha vinculación con la Administración Pública Federal, sus grandes potenciales han coadyuvado de una u otra manera al engrandecimiento de nuestro País, lo que se puede observar en los dos primeros apartados de este trabajo, donde nos remitiremos a su evolución en un contexto en el que México vive grandes momentos de decisión, que conforman su historia, visualizando la coincidencia del desarrollo de la Industria Petrolera en sus diversas etapas con los movimientos políticos, económicos y sociales de su entorno nacional e internacional, por último en el tercer apartado se apunta el proceso modernizador de Petróleos Mexicanos en el sexenio de Carlos Salinas de Gortari, esencia de los Programas Nacionales de la Modernización de la Empresa Pública y Energética surgidos de la Ley de Planeación y el Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994 y su repercusión en la nueva organización de la industria pública más importante del país.

APARTADO I

ORIGEN Y EVOLUCION DE LA INDUSTRIA PETROLERA EN MEXICO.

El estudio de la administración pública a través de la historia, nos permite detectar las tendencias históricas fundamentales de la administración en sus orígenes y desarrollo, para después poder actuar con seguridad sobre aquello que deseamos modificar o mantener o por qué no, rescatar.

Francisco José Díaz Casillas

1.1 Sus inicios

Los antecedentes del Petróleo en México se remontan a la época Precolombina, en donde los habitantes de nuestro actual territorio, lo utilizan como material de construcción, medicina, pegamento, impermeabilizante y para limpiar y blanquear sus dentaduras. El petróleo es una de las mayores riquezas de nuestro país, y a pesar de que no ha sido hasta la época moderna en la que ha adquirido gran importancia económica y política, desde tiempo atrás se tienen registros y legislaciones sobre este hidrocarburo:

En 1763, " durante el reinado de Felipe II, se expiden los primeros ordenamientos sobre recursos naturales de la Nueva España, que hacen constar su pertenencia a la Corona Española por naturaleza, origen y territorio. Concediendo derechos a particulares siempre y cuando se acataran las reglas. Posteriormente, en 1783, el rey Carlos III promulgó las Reales Ordenanzas para la Minería de la Nueva España, lo cual manifiesta que se concedía ya cierto valor a las sustancias aceítíferas" ¹. Con la firma del Tratado de Paz y Amistad en 1836, todos los recursos naturales pasan al poder de la nación, aunque conviene aclarar que dentro del primer Código Civil Mexicano, se mantienen las legislaciones contenidas en las Reales Ordenanzas. En 1865, el emperador Maximiliano establece la reglamentación del laborio de las sustancias que no son metales preciosos, que señala que nadie podrá explotar minas de sal, carbón de piedra, petróleo y piedras preciosas sin la concesión del Ministerio del Fomento. Bajo la presidencia de Manuel González, en 1884, se expide el Código de Minas de los Estados Unidos Mexicanos, en el cual se especifica que son de exclusiva propiedad del dueño del terreno, los productos del subsuelo y de la superficie, quedando la reglamentación de su explotación a cargo del Estado. En 1892, Porfirio Díaz, deroga el "Código de Minas" y mediante la Ley Minera, otorga a los dueños de tierras el derecho de explotar los recursos naturales del subsuelo sin necesidad de denuncia y pagando únicamente un impuesto federal de propiedad, lo que de hecho abrió las puertas para la explotación del petróleo a las compañías extranjeras.

En la Década de 1860-1870 se inicia la explotación petrolera en nuestro país, si bien de manera incipiente, en las zonas de Tabasco, Veracruz y San Luis Potosí, durante 1870, se crea

¹ Cué Cánovas, Agustín, Historia Social y Económica de México: 1521-1954, Trillas, México, 1986, p. 118

la Compañía Explotadora de Petróleo del Golfo de México, cuyos dueños Adolfo A. Autrey y Jhon F. Dowling, construyen la Refinería La Constancia, y operan en la zona costera veracruzana, entre Palma Sola y Papanlla. En 1880, los norteamericanos Samuel Fairburn y George Dickson construyen en el Puerto de Veracruz, la Refinería El Aguila, que inicia sus operaciones en 1886 y que cambiaría de nombre en 1898 por la del Gallo, para 1886, la Waters Pierce Oil Company, filial de la Standard Oil of New Jersey de J. Rokefeller, construye en el Puerto de Veracruz una refinería, con una capacidad de 500 barriles diarios y 10 años mas tarde una más en el Río Pánuco, cerca de Tampico.

En el último tercio del siglo XIX, los recursos naturales causaron una singular atracción a países que tenían cierta experiencia en la explotación de estos recursos, y principalmente del petróleo, tal fue el caso de la Rusia Zarista y los Estados Unidos. Desde 1880 ingenieros norteamericanos se dieron a la tarea de dotar a tierras mexicanas de pequeñas plantas que se dedicaron a refinar petróleo importado de Estados Unidos.

1.2 1900-1910

El dictador Díaz, mediante la Ley del Petróleo de los Estados Unidos Mexicanos, decretada por el Congreso de la Unión, en diciembre de 1901, faculta al Ejecutivo, para otorgar en concesión a las compañías, los terrenos para su exploración y explotación, para expropiar en favor de los inversionistas los campos petrolíferos, y además prepara un paquete fiscal que exime del pago de impuesto de importación al equipo para su explotación, libra de todo gravámen la exportación de sus productos, y excenta por 10 años a toda obligación tributaria en favor de la nación, a excepción del Impuesto del Timbre, las facilidades a los inversionistas extranjeros durante el Porfiriato, estimula la aparición de nuevas empresas petroleras y la ampliación de las que ya operaban en nuestro país.

La iniciación de la industria petrolera en México, surge de hecho en 1900, en el Municipio de Ebano en San Luis Potosí en la zona denominada el Tullillo, donde nace la Compañía Mexicana Petroleum Company of California, cuyos fundadores Edward L. Doheny y Charles A. Confield, logran en 1904 un vigoroso negocio que comprende la exploración, explotación y comercialización del petróleo, un programa comercial que hasta entonces en nuestro país no se conoce, ese mismo año se funda la Compañía Oil Field of México, que realiza sus trabajos entre Tuxpan y Poza Rica.

Paralelamente en 1902, la compañía inglesa Pearson and Sons adquiere terrenos en el Istmo y 4 años más tarde finaliza la construcción de una refinería en Minatitlán, un ducto de San Cristóbal a la refinería y un centro de almacenamiento, e inicia el negocio de los buques tanqueros en la zona, en 1906, la compañía recibe la aprobación del Congreso de la Unión para hacerse cargo de la exploración y explotación del subsuelo de lagos, lagunas y terrenos baldíos nacionales, de los estados de Veracruz, Tabasco, Chiapas, Campeche, San Luis Potosí y Tamaulipas. En 1907, Doheny constituye la Huasteca Petroleum Company, realizando tres años más tarde, su primera exportación de petróleo crudo.

En 1908, el grupo de Pearson, crea la Compañía de Petróleo el "Aguila", con un capital de \$100,000; un año más tarde cambia su razón social a "Compañía Mexicana de Petróleo El Aguila." Dos cosas de interés venían en este simple añadido de nombre. El capital aumentaba notablemente a 24.5 millones de pesos y entre sus nuevos accionistas aparecían el ministro de Hacienda Limantour, Manuel Romero Rubio de Gobernación y su hija Carmen Fabiana esposa del presidente Díaz, y el hijo de éste, el coronel Porfirio Díaz.² En 1910, se instalan en la ciudad de Tampico, dos grandes empresas transnacionales, la Standard Oil, de J. Rockefeller y la Royal Dutch Shell de Rothschild y Datterding.

Durante el período Porfirista se dan ventajas para la adquisición de derechos y compra de terrenos potencialmente productores. Si bien por un lado la producción registra un extraordinario desarrollo, por otro, se permite a las empresas extranjeras una desmedida explotación, evidenciando que agotarían el recurso natural sin aportar ningún beneficio a la nación.

1.3 1910-1920

La segunda década del siglo XX, es de gran trascendencia para el país por dos acontecimientos; el primero de ellos, el triunfo de la Revolución que pone fin a la Dictadura y ocasiona cambios políticos y sociales; el segundo, el incremento espectacular de la producción de los campos petroleros, por su crecimiento de 3 millones 600 mil barriles en 1910 a 157 millones 69 mil barriles en 1920, las exportaciones en 1918 llegaron a 87.4 millones y su destino principal, los Estados Unidos de Norteamérica. El mencionado apogeo se debe al descubrimiento de lo que se denomina la Faja de Oro, comprendida en la zona costera de

² Covantes, Hugo. *El Petróleo*, Petróleos Mexicanos, México, 1988, p. 65.

³ Monterola, Miguel. *La Industria del Petróleo en México*, S.H.C.P., México, 1938, p. 97.

Veracruz y Tamaulipas, compuesta por 21 campos productivos que surgen a partir de 1908 y hasta el año de 1928. No obstante que México ocupa el 3er lugar entre los productores, el panorama industrial es desalentador, ya que las empresas pagan cantidades simbólicas por impuestos y regalías, importan sin pagar derechos por las maquinarias y equipos, los sueldos de los trabajadores son sustancialmente menores que en otros países y el trato a los mismos deja mucho que desear, de tal forma que las empresas no se conforman con explotar los recursos naturales, sino también a la población.

La pugna por el energético se torna cada vez mas intensa, así política y petróleo, hacen mas clara su relación.

Al triunfo de la Revolución, el presidente Francisco I. Madero expide el decreto del 3 de junio de 1912, por el cual se establece un impuesto especial del timbre sobre la producción petrolera, de 20 cts. por tonelada. Asimismo, ordena se realice un registro de las compañías que operan en el país. En este tiempo las empresas extranjeras controlan un 95% del negocio. En 1914, Carranza decreta el Derecho de Barra, impuesto a la exportación de crudo, consistente en 10 cts. por tonelada. En 1915, retoma la estafeta de la reivindicación de la industria petrolera, y crea la Comisión Técnica del Petróleo para investigarla y reglamentarla en favor de la nación. así, el 5 de febrero de 1917, la Asamblea Constituyente plasma en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, los ideales de la revolución triunfante, al establecer los lineamientos fundamentales, estratégicos y prioritarios para el desarrollo y crecimiento tanto económico como social de una moderna nación mexicana.

El artículo 27 de la Constitución consagra para la nación el dominio directo de todos los recursos naturales que se encuentran en su territorio. Establece que dicha propiedad es inalienable e imprescriptible. Lo anterior, queda expresado, como una estrategia del Estado para el desarrollo del país y por tanto para el beneficio del pueblo mexicano.

En 1918 Venustiano Carranza lanza el decreto del 27 de febrero y crea un Impuesto Sobre los Terrenos Petroleros y los contratos por los que se arrendaban, esto con la finalidad de ejercer un control de la industria y recuperar en parte, algo de lo enajenado por Díaz. La resistencia de las empresas no tarda y atacan al país y al presidente Carranza, la hostilidad de las empresas extranjeras contra el gobierno mexicano queda manifiesta, por la defensa de sus "intereses".

1.4 1920-1934

En esta época, existe una tensión constante entre los inversionistas petroleros y el gobierno, en donde las ideas nacionalistas imperan.

" La explotación irracional de los pozos, propician su pronto agotamiento, de los 193 millones de barriles alcanzados en 1921, se llega a 182 millones en 1922 y en 1923 a tan sólo 149 millones." . La pérdida de importancia de México como país petrolero en estos años se debe no sólo a la caída de su producción, sino al aumento de la extracción de crudo en otras regiones del planeta. Muchas de las empresas extranjeras que antes se habían interesado en operar en el país, buscan establecerse en Lago de Maracaibo, Venezuela, cuya producción en aceites ligeros es abundante, y cuyo ambiente político es más estable. Lo que explica que el petróleo venezolano empiece a surtir los mercados que originalmente eran del dominio mexicano. El Medio Oriente se constituye en la otra región cuya producción contribuye a disminuir la presión de las empresas petroleras internacionales a mediados de la década. La crisis petrolera mexicana llega al punto en que no sólo bajan las exportaciones de hidrocarburos, sino que aumentan sus importaciones, principalmente de los Estados Unidos.

Al ser asesinado el presidente Carranza, por el grupo sonoreense del movimiento de Aguaprieta, la figura del General Alvaro Obregón, dominó la escena política del país, situación que le permite promover la designación de Adolfo de la Huerta, como presidente interino, a quien le asigna la realización de 3 tareas fundamentales: Supervisar las elecciones, que le permitirían asumir constitucionalmente la presidencia de la República para el período del 10. de diciembre de 1920 al 30 de noviembre de 1924; negociar la rendición de los rebeldes anticarrancistas y la reanudación de relaciones diplomáticas con el gobierno de Estados Unidos, suspendidas por su rebelión, que rompió el orden constitucional. 5

Este último punto, lo utilizó el país vecino para condicionar el reconocimiento diplomático, a la modificación de la política petrolera mexicana; encomienda que Huerta no logra satisfacer. Para Obregón, el reconocimiento era importante no sólo por prestigio, sino como garantía de que el gobierno de ese país no apoyaría a sus enemigos, en caso de que éstos decidieran iniciar una acción militar en su contra.

⁴ El Petróleo en México y el Mundo, Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, México, 1979, p. 324.

⁵ Meyer, Lorenzo y Morales, Isidro. Petróleo y Nación (1900-1987), C.F.E. SEMIP, México, 1990, p.59

En 1921, el Departamento de Estado Norteamericano presentó al presidente Obregón el proyecto del Tratado de Amistad y Comercio, que antes había ofrecido a De la Huerta como condición para el reconocimiento y que menciona el compromiso de nuestro país de reconocer los derechos petroleros adquiridos por los extranjeros de conformidad con las leyes vigentes, es decir, que la constitución no modificaría retroactivamente los temas pactados según las legislaciones de 1884, 1892 y 1909. *

No obstante que Obregón consideró demasiado alto el precio político que Estados Unidos le demandaba, lo llevó a la práctica pero sin Tratado, así toma la medida más importante de su gobierno para satisfacer las exigencias de Estados Unidos y de las compañías petroleras, la cual es instrumentada en agosto de 1921 en la Suprema Corte de Justicia, quien da su fallo favorable a una demanda de amparo presentada por la Texas Oil Co., en contra de los decretos de Carranza. En este sentido el General Obregón en su informe a la Nación de 1921, señala "...que el carácter retroactivo del artículo 27 constitucional, respecto al concepto y derechos de propiedad petrolera privada, ha quedado definido recientemente por ejecutoria de la Suprema Corte de Justicia de la Nación, con cuyo espíritu están enteramente de acuerdo diversas manifestaciones y declaraciones del Ejecutivo a mi cargo y de algunos ministros y grupos de este H. Congresoque garantiza plenamente la reglamentación y aplicación futuras de dicho artículo 27, con entera subordinación del mencionado principio de no retroactividad.";

Con lo anterior y al fallar las estrategias de los gobiernos, por un lado del mexicano, para involucrar a las compañías estadounidenses con el pago de impuestos para el pago de la deuda, y soportar las presiones del vecino país, y por el otro, el hecho de que Obregón hubiera sobrevivido sin contar con la aceptación formal de Estados Unidos, deterioraba su arma utilizada del reconocimiento diplomático, a principios de 1923, ambos gobiernos acuerdan nombrar 2 comisionados cada uno, para solucionar los problemas que los afectaban, entre ellos el del petróleo. Las negociaciones se llevaron a cabo en una casona de las calles de Bucareli, de donde toman el nombre los acuerdos.

" Los acuerdos de Bucareli contienen entendimientos entre México y los Estados Unidos en varias áreas: la formación de dos comisiones de reclamaciones, los términos en que podrían expropiar propiedad agrícolas norteamericanas y, lo que fue más importante, la naturaleza de los derechos petroleros de las compañías extranjeras." *

* *Ibid.* pp. 61. El Proyecto del Tratado se encuentra en el Archivo Nacional de Washington, 812.6363/833.

⁷ La Industria Petrolera de México a través de los Informes Presidenciales (1917-1992), Dirección Corporativa de Administración, Gerencia Jurídica, Petróleos Mexicanos, pp.49-50

* Meyer, Lorenzo y Morales, Isidro, Op. cit., p. 63.

En relación a esto último, los comisionados mexicanos se guiaron por la interpretación del fallo de la Texas Oil, aceptando que el artículo 27 no tendría carácter retroactivo en materia petrolera, pero exigieron que los propietarios de terrenos petroleros adquiridos antes de 1917, cambiaran sus antiguos títulos de propiedad por otros llamados "concesiones confirmatorias" y mostraran pruebas fehacientes de haber efectuado un "acto positivo" en ellas antes de la puesta en vigor de la Constitución, pues de lo contrario no tendrían derecho absoluto sobre los depósitos de hidrocarburos en el subsuelo, sino un mero derecho preferencial al pedir su concesión al gobierno en los términos de la nueva ley. Los comisionados estadounidenses no aceptaron, pero tampoco se opusieron a ello.

Para algunos autores los Acuerdos de Bucareli fueron una traición a la patria, para otros fue una solución política a las presiones estadounidenses. El 31 de agosto de 1923, se reanudan las relaciones diplomáticas suspendidas durante 3 años 3 meses.

Dentro de este contexto asume la presidencia de la República otro sonorenses, el General Plutarco Elías Calles, quien gobierna de 1924 a 1928, ante un clima de presiones más moderado, lo que le permite recuperar la iniciativa e intentar deshacer lo acordado en Bucareli.

En 1925, el 31 de diciembre, Plutarco Elías Calles expide la Ley del Petróleo, la que determina el dominio directo de la Nación sobre el hidrocarburo y que sólo mediante autorización del Ejecutivo Federal podrán llevarse al cabo los trabajos que requiera la industria petrolera; asimismo señala que las concesiones serán hasta por 30 años, y que los derechos, no se transferirán en todo o en parte a gobiernos o soberanos extranjeros, respetándose los derechos adquiridos con anterioridad a mayo de 1917. Sin embargo las compañías dejan claro que no piensan acatar lo dispuesto en la ley. Los gobiernos de Washington y Londres, presentan a México notas de protesta.

Así, para diciembre de 1926, fecha en que expira el plazo que el gobierno había dado a las compañías petroleras para cumplir con los términos de la nueva legislación, se hallan en desacato; podemos decir, que el presidente Calles, tuvo la oportunidad de usar esta rebeldía, para anular todos sus derechos petroleros, sin embargo, el gobierno decide no precipitarse, consignando a las empresas ante los tribunales, con lo que gana tiempo para arreglar el problema políticamente.

A finales de 1927, el gobierno de Estados Unidos reemplaza a su embajador James R. Sheffield, por un banquero dispuesto a negociar, Dwigth Morrow, quien entabla una relación directa con el presidente Calles, y sugiere un fallo de las cortes, como el que favoreció en 1921 a la Texas Oil, ya que podría ser el primer paso para elaborar un código petrolero aceptable para el gobierno norteamericano. El día 17 de noviembre del mismo año, el fallo dado, es a favor de lo que había propuesto el nuevo embajador. Afirmando la Suprema Corte de Justicia ante este hecho que: " un cambio en los títulos originales de propiedad de los petroleros por concesiones según la ley de 1925, equivalía en realidad a un cambio en sus derechos de propiedad, por tanto la ley del petróleo era anticonstitucional" 9 Por lo que se confirma que los " derechos adquiridos antes de 1917, tenían que ser respetados por las autoridades, estableciendo así que las leyes petroleras, no eran retroactivas" 10

Con fecha 29 de noviembre, el presidente Calles promulga el Reglamento de Trabajos Petroleros, con el objeto de establecer controles sobre las actividades de las compañías extranjeras, para cuidar los recursos de la Nación y ofrecer a los obreros mejores condiciones laborales.

"De los 3 millones de hectáreas dedicadas a los fondos petrolíferos de la Nación, la mitad está controlada por compañías norteamericanas y una tercera parte por empresas británicas. Los mexicanos poseen un poco más de la décima parte y el resto se encuentra dividido entre cubanos, españoles, holandeses y otros europeos." 11

El 26 de diciembre de 1927, Calles envía al Congreso un proyecto de reforma de los artículos 14 y 15 de la Ley Petrolera. Lo más importante radicaba en la reforma al artículo 14, pues suprimía la limitación temporal de los derechos confirmatorios a todas las empresas que hubieran iniciado trabajos de explotación petrolera antes del 1o. de mayo de 1917. La propuesta fue aprobada y en el decreto del 3 de enero de 1928 se establece la confirmación permanente de los derechos adquiridos, por lo que las empresas tienen como límite el mes de enero de 1929 para cumplir con las disposiciones correspondientes. Las empresas, no muy conformes, presentaron a la autoridades mexicanas sus títulos originales de propiedad. Este hecho fue muy alabado por el embajador Morrow quien declaraba que " las medidas que había implementado el gobierno de Calles eran plenamente satisfactorias y una demostración

9 *Ibid.* p. 69

10 Villegas Moreno, Gloria, et al., *La Industria Petrolera en México. Cronología (1857-1988)*, Edn. Petróleos Mexicanos, México, 1988. p. 132

11 *Ibid.* p. 133

del gobierno de México que respetaba los derechos obtenidos antes de la Constitución de 1917"¹². Este mismo camino lo toman los gobiernos de Emilio Portes Gil y Pascual Ortiz Rubio. El 17 de julio de 1928, es asesinado el General Obregón, presidente electo de la República, con lo que Calles quedó como jefe máximo de la revolución, quien una vez terminada su gestión presidencial, se dedicó a preparar el "Maximato". Lo sucede en la presidencia, Emilio Portes Gil, que gobierna con carácter de interino de 1928 a 1930. El 4 de marzo de 1929, en la Ciudad de Querétaro, nace el Partido Nacional Revolucionario, que años más tarde jugaría un papel preponderante en la expropiación petrolera. Ese mismo año, se expide un acuerdo anunciando la formación de una estadística de compañías de petróleo, minas e industria que se encuentran en el país, y de un reglamento que regularice sus funciones, cuyos trabajos los elabora la Secretaría de Industria, Comercio y Trabajo por conducto de los Departamentos de Petróleo, Minas e Industria.

Después del CRAK de 1929-1933, se fueron produciendo cambios muy importantes que de alguna manera modificaron el panorama petrolero mundial, en 1934 la producción internacional del hidrocarburo da muestras de recuperación, al producir 1,522 millones de barriles, de los cuales Estados Unidos aporta el 60%, gracias al descubrimiento de importantes yacimientos en Texas, California y Oklahoma; mientras que nuestro país desciende hasta el sexto lugar con una producción de 38 M.B. en ese lapso.¹³ En los seis años siguientes, la producción mundial tiene un constante crecimiento; en tanto la industria petrolera mexicana no sigue el mismo ritmo de desarrollo, de 1934 a 1940 la producción aumentó de 38 a 44 M.B.¹⁴

Al renunciar el Ing. Pascual Ortiz Rubio a su cargo de presidente de la República, lo sustituye Abelardo L. Rodríguez, quien durante su gestión de 1932 a 1934, "llevó a la práctica el primer intento serio para crear una organización productora de petróleo netamente mexicana, cuya finalidad fuera abastecer a México de los hidrocarburos que tanto necesitaba. Para ello, convirtió el Control de Administración del Petróleo Nacional en una empresa mixta: La Petromex."¹⁵ El objetivo de la nueva empresa era dar al gobierno una participación directa en la producción del petróleo y para competir con las empresas extranjeras en el abasto del mercado interno y obligarlas a bajar el precio de sus productos, pero su capacidad de producción no se lo permitió.

¹² Colmenares, Francisco, Petróleo y Lucha de Clases en México 1864-1982, Edil. El Caballito, México 1989. p. 64

¹³ Ibid., p. 71.

¹⁴ Estadísticas en la Economía Mexicana. NAFIN, México, 1977, p. 52.

¹⁵ López Portillo y Weber, José, El Petróleo de México. Fondo de Cultura Económica, México 1975, p. 258.

APARTADO II

LA INDUSTRIA PETROLERA DE 1934 A 1994

Nada hay más difícil, más peligroso de conducir o de éxito más incierto, que el tomar la iniciativa en la introducción de un nuevo orden de cosas, porque el innovador tiene por enemigos a todos aquéllos quienes han prosperado bajo las condiciones viejas y como defensores tibios a aquellos quienes pudieran prosperar bajo las nuevas.

*El Príncipe
N. Maquiavelo
(1469 - 1527)*

2.1 Lázaro Cárdenas del Río (1934-1940)

En diciembre de 1934 Lázaro Cárdenas asume el poder; su plataforma política es el llamado **Plan Sexenal**, documento que, entre otras cosas, propone una política nacionalista para rescatar los recursos naturales que están en manos de intereses extranjeros. En su artículo 97, este plan demanda efectiva nacionalización del subsuelo, el combate al acaparamiento de esta riqueza y aumento de las zonas consideradas como reserva nacional. El artículo 98 exige aumento en la participación del Estado en las utilidades de la industria petrolera. El 103 demanda favorecer el fortalecimiento y creación de empresas petroleras nacionales; el 104 propone mantener un ritmo de producción acorde con el monto de reservas probadas y las necesidades nacionales; y el 106 sugiere la conveniencia de desalentar la exportación de productos no refinados. Al respecto Cárdenas manifestó en un discurso de su campaña presidencial que "... es indispensable realizar los principios del plan sexenal, que señala la formación de una economía nacional dirigida y regulada por el Estado que libre a México del carácter de país de economía colonial, campo de explotación del esfuerzo humano, donde el aliciente esencial del capitalismo no es otro que la obtención de materias primas con mano de obra barata.

La formación de una economía propia nos librará de este género de capitalismo, que no se resuelve siquiera a reinvertir en México sus utilidades, que se erige en peligro para la nacionalidad en los tiempos aciagos, y que no nos deja a la postre más que tierras yermas, subsuelo empobrecido, salarios de hambre y malestares precursores de intranquilidades públicas."¹⁶

Para 1935, operan en México más de veinte compañías petroleras, en su mayoría de nacionalidad extranjera, a excepción de Petromex y algunos pequeños productores. Cada una mantenía un contrato particular de trabajo con sus empleados y obreros. Con el tiempo los trabajadores comienzan a tener dificultades, situación que empeora cuando exigen un contrato colectivo, así como mayores ventajas económicas y sociales. Los dirigentes petroleros ven la necesidad de unificar los dispersos sindicatos de la rama, así, inician los trabajos 20 delegados de todo el país y elaboran, con fecha 5 de agosto de 1935, el Acta Constitutiva del Sindicato de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana, conformado por 12 secciones. "El 27 de diciembre de 1935, El Departamento del Trabajo otorgaba el

¹⁶ Cárdenas, Lázaro, *Ideario Político*, Ediciones Era, México 1991, p. 244.

registro número 1131 al Sindicato Petrolero de la República Mexicana (STPRM) como Sindicato Obrero Industrial de Jurisdicción Federal."¹⁷

Al iniciarse 1936 - cuando la política de masas de Cárdenas está en plena marcha - el Congreso aprueba la Ley de Expropiación que autoriza al gobierno a expropiar cualquier propiedad privada por causa de utilidad pública pagándola de acuerdo a su valor fiscal y en un plazo de 10 años.

El 27 de noviembre de 1936 se inician las pláticas entre las compañías extranjeras y el STPRM, para la firma de un Contrato Colectivo de Trabajo de aplicación general para la industria del petróleo, la renuencia a firmarlo indujo a los trabajadores petroleros a declarar la huelga el 28 de mayo de 1937, con duración de 13 días. En tanto, el Grupo No. 7 de la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje inicia una investigación para conocer la situación financiera de las empresas y dictaminar su capacidad para cumplir con las peticiones del STPRM, que concluye con la presentación de un Dictamen en el que señala " que las compañías petroleras en conjunto, obtuvieron en 1936; 77 285 496.23 pesos de utilidad, por lo tanto, se encuentran en condiciones de aumentar los salarios de los trabajadores."¹⁸ Lo cual confirma el 18 de diciembre del mismo año al dar a conocer su laudo favorable al STPRM y obliga a las empresas a elevar salarios y mejorar las condiciones de trabajo de los obreros, de acuerdo con lo estipulado.

El Congreso de la Unión, la Confederación de Trabajadores de México (CTM) y la Confederación Regional Obrera Mexicana (CROM), expresan su apoyo al ejecutivo, en marzo 9 de 1938, las empresas en conflicto reciben el mensaje de la Secretaría de Relaciones Exteriores que les informa que " el problema petrolero solo puede tener dos soluciones: el nombramiento de interventores obreros en las empresas o la cancelación de los contratos de cesión de derechos de explotación y la aplicación de la Ley de Expropiación."¹⁹

Las compañías, por conducto de sus apoderados, argumentan que no cuentan con la capacidad económica suficiente para cumplir con lo estipulado, por lo que el 16 de marzo la Junta Federal las declara, en franca rebeldía y con fecha 18 de marzo da por rescindido el Contrato de Trabajo en vigor entre las empresas y el STPRM, como solución al conflicto obrero-patronal, liberando a los trabajadores de sus obligaciones laborales. Ante los acontecimientos

¹⁷ Documento del Departamento del Trabajo, 27 de diciembre de 1935; STPRM; ASTPS, expediente 10/2092, legajo 3

¹⁸ Villegas Moreno, Gloria, et. al.: *op.cit.* p. 198

¹⁹ *Ibid.* p. 203

tos suscitados, el presidente Cárdenas aplica la Ley de Expropiación y emite el Decreto de Expropiación de la Industria Petrolera por causa de utilidad pública y en favor del Patrimonio de la Nación, mediante una transmisión radiofónica dirigida al pueblo de México y en donde además critica a las empresas por su política provocativa y condena su decisión de no subordinarse a las leyes del país, manifestando con esto que: " la actividad financiera se paralizaría, resultarían imposibles todo tipo de comercio, además de que la existencia del mismo gobierno se vería amenazada, ya que al perder el Estado su poder económico, se llegaría a la pérdida del poder político " ²⁰

Con lo anterior alcanzó su punto más alto el nacionalismo revolucionario mexicano y la nación reasumió la propiedad directa de un recurso natural no renovable, de importancia estratégica para el desarrollo económico que se estaba generando.

El 19 de marzo del mismo año se determinó la formación del Consejo Administrativo del Petróleo para que: administre temporalmente los bienes muebles e inmuebles expropiados a las compañías, establezca proyectos de reorganización de la Industria y coordine las actividades de los consejos locales de Administración que se organizaron en todas las secciones sindicales. Al cabo de la expropiación petrolera se sucedieron una serie de problemas técnicos, políticos, económicos, y sobre todo sociales. Así, algunas clases dependientes del capital extranjero, resentieron fuertemente el rompimiento hecho por el Presidente Cárdenas, sentimiento que se ve reflejado en actitudes negligentes e irresponsables que asumieron gran cantidad de líderes obreros y altos funcionarios. Las represalias contra esta decisión no se hicieron esperar, las empresas petroleras declararon la guerra económica al gobierno de Cárdenas, retiraron sus fondos de los bancos; se negaron a comprar petróleo mexicano y a transportarlo, además usaron la influencia de que gozaban para que ninguna empresa internacional realizara alguna transacción con México.

A partir de 1938, las exportaciones disminuyeron, concretándose la empresa estatal al abasto del mercado interno, que fue creciendo en orden a la industrialización de México.

El 7 de junio se fundan Petróleos Mexicanos y su Distribuidora como el primer organismo regulador del petróleo, que se encarga de la exploración, explotación, refinación, transporte, almacenamiento, distribución y venta de petróleo, gas natural y sus derivados. A partir de entonces esta empresa estatal se convierte en el instrumento vital para promover el cambio

²⁰ Monterola, Miguel. La Industria Petrolera en México desde su iniciación hasta la Expropiación. UNAM, México, 1958. p. 24

de una economía primordialmente agrícola a una industrial.

La disminución productiva, el aumento de salarios y del personal, las inversiones imposterables y las condiciones adversas inmediatas a la Segunda Guerra Mundial, iniciada en 1939, hacen decaer la economía petrolera nacional. Ante lo que la administración de Pemex se ve obligada a presentar un plan de reducción de gastos que resultó severo para el sindicato, causando malestar entre los trabajadores, quienes una vez pasado el entusiasmo de la expropiación, enfrentaron una nueva realidad laboral.

2.2 Manuel Avila Camacho (1940-1946)

Para diciembre de 1940 asume el poder ejecutivo Manuel Avila Camacho. Los hechos más importantes de su administración fueron: Su política de Unidad Nacional; el impulso de la alfabetización del pueblo; con motivo del torpedamiento de los barcos petroleros mexicanos se vio precisado a declarar la guerra a los países del eje; alentó la inversión privada y la penetración de capital extranjero; renegó la deuda externa de México; puso fin a la educación socialista; creó el Seguro Social y restableció las relaciones diplomáticas con la URSS.

Desde el primer día de su mandato le otorgó especial atención a la industria petrolera nacionalizada: el primero de diciembre de 1940 nombra a Efraín Buenrostro como Director de Pemex, se organiza la estructura administrativa y financiera de Petróleos Mexicanos, centralizando los mandos, articulando las funciones y concretando las responsabilidades. El 2 de mayo de 1941 se expide la Ley Reglamentaria del artículo 27 en el ramo petrolero, controvertida Ley que dió un carácter legal a la exploración y explotación del petróleo por particulares, mediante la firma de contratos con el gobierno federal. Otorgando al Estado la facultad de pagar con crudo a las compañías contratistas, cuyo servicio se hubiera utilizado, permitiendo la participación del capital extranjero en la industria petrolera a través de sociedades capitalistas donde el Estado fuera el accionista mayoritario. Además, en sus artículos transitorios textualmente dispuso, que las concesiones expedidas de conformidad con la ley del 26 de diciembre de 1925, quedarían sujetas a las normas legales conforme a las cuales habían sido otorgadas. Estas disposiciones fueron en su tiempo fuertemente objetadas pues sus principios no solamente fueron considerados como anticonstitucionales, sino que reducían a la nada la nacionalización de 1938. Avila Camacho ofreció por su parte que las solicitudes que a ese respecto se presentaran, el gobierno siempre encontraría el

modo de negarlas. Por su parte los consorcios entendieron que la expedición de esta Ley era el principio de la rectificación de la política petrolera del régimen anterior. Pero esto no fue así, las grandes presiones que se hicieron sentir no fueron suficientes para frustrar la decisión nacionalista.

En esta administración se sucedieron grandes problemas de escasez de energéticos que afectaron a toda la República cuestionándose la eficiencia de la industria. Además tuvo que enfrentar la insurgencia obrera teniendo serias controversias con ella. En 1941 envió tropas a Poza Rica para asegurar el funcionamiento de las instalaciones petroleras. Sin embargo a este gobierno correspondió celebrar el primer contrato colectivo de la empresa nacionalizada que significó un avance en la medida en que legalizó el problema de las antigüedades y dejó definitivamente asentadas para los trabajadores la jornada de 44 horas y las prestaciones de fondo en ahorros y vivienda. Lo que distinguió la política petrolera de Avila Camacho fue la consumación de los arreglos para la indemnización a las compañías expropiadas del grupo Americano y a la reorientación definitiva que se le dio a la industria para satisfacer las necesidades de la economía nacional; destaca además, en su aspecto global la edificación de la nueva refinería de Azcapotzalco que llegaría a ser el basamento en la expansión de la industria petrolera y el tendido del oleoducto Poza Rica-Ciudad Salamanca. Se iniciaron las actividades prospectivas, canalizando preferentemente los recursos a la infraestructura constructiva y de colección y distribución como oleoductos y gasoductos.

En 1942 se constituyó el Departamento de Exploración de Petróleos Mexicanos cuya misión consistió en rastrear de manera sistemática los yacimientos conocidos y realizar trabajos de exploración, creándose para el efecto brigadas que fueron creciendo en forma considerada y que recorrieron la mayor parte del territorio petrolero mexicano. En suma el gobierno del presidente Avila Camacho encontró en el petróleo un punto de apoyo esencial para impulsar la industrialización del país, pasando a ser las exportaciones una actividad marginada durante más de tres décadas, buscando sólo satisfacer el mercado interno. De este modo Pemex entró de lleno a una etapa en la cual se convertiría en el pivote del desarrollo mexicano a través del abastecimiento del insumo a precios bajos. 21 VER CUADROS 1 Y 1.1

²¹ Alemán Valdés, Miguel. La verdad del petróleo en México. Editorial Grijalbo. México 1977. pp 508 y siguientes, 568.

2.3 Miguel Alemán Valdés (1946-1952)

Miguel Alemán Valdés gobernó al país durante este período. Su sexenio se caracterizó por haber tratado de convertir a la industrialización en el elemento fundamental del desarrollo mexicano y por el impulso que dio a las obras públicas y a la producción agrícola; construyó escuelas y estimuló el desarrollo cultural del país. Recuperó el crédito de la Nación, pero con fondos nacionales construyó grandes y numerosas empresas, habiendo sido el creador de la Ciudad Universitaria. En 1946 es designado Antonio J. Bermúdez como Director de Pemex quien enfrentó el enorme reto de conformar una industria integrada verticalmente en manos del Estado. El petróleo es considerado patrimonio nacional y su explotación busca beneficiar al Estado, lo cual se logra mediante la transferencia de recursos financieros a través de los impuestos; de esta manera el desarrollo de Pemex quedó subordinado a la política económica del Estado; lo que devino en una política de subsidios y precios bajos que erosionaría no sólo a la empresa sino a la economía misma. Desde entonces el petróleo quedó vinculado y orientado a la economía interna de la Nación. Su misión fundamental fue la de proporcionar energía para que el país produjera y exportara y no proporcionar divisas para importaciones. De esta manera las exportaciones se contemplaban como excedentes de producción o como una medida estrictamente indispensable para financiar la importación de productos ya que Pemex al inicio de este sexenio tiene dificultades en el abasto interno,

" En 1937 México importó productos petroleros por 17 000 000 de pesos; en 1948 por 108 000 000; entre 1944 y 1947 la balanza petrolera mexicana fue deficitaria y más del 90% de la importaciones provinieron de los Estados Unidos." ²²

Desde otro aspecto, el gobierno logró poner punto final a los conflictos laborales que habían agobiado a Pemex desde su fundación; le correspondió igualmente culminar exitosamente las negociaciones para la indemnización al más importante grupo de compañías expropiadas, es decir los petroleros anglo holandeses. El régimen alemanista trató de lograr la íntegra nacionalización de la industria, mediante la adquisición de algunas de las empresas independientes que aún subsistían como la American Gulf y la Compañía Mexicana del Charro y otras menos importantes que serían el punto de arranque para la integración global de la industria petrolera mexicana. Durante esta gestión, Pemex con fuertes preocupaciones económicas,

²²

Richard J. Powel, *The Mexican Petroleum Industry 1938-1950*. University of California Press. Berkeley, Cal. 1956. p. 119. Meyer, Lorenzo y Morales, Isidro. *Op.cit.* p. 101

procuró una vez más conseguir un préstamo de los Estados Unidos, sin embargo este no pudo lograrse por la exigencia de que se asociara con una empresa representante de los antiguos capitales petroleros.

En 1949, México firmó los primeros contratos riesgo, que eran acuerdos entre Pemex y pequeñas empresas estadounidenses que explorarían y perforarían pozos en zonas previamente acordadas y si éstas eran productivas, Pemex se encargaría de su explotación, pero otorgaría a la empresa una participación equivalente a 15 ó 18% del valor del combustible. Se firmaron contratos con 16 empresas, pero sólo se llevaron a la práctica 4, sin embargo, el apoyo de estos contratos no dieron a Pemex los recursos que esperaba.

" En 1950 se perforaron 237 nuevos pozos (133 productivos) 110 de ellos a cargo de compañías, el petróleo extraído en este año representó el 16% de toda la producción del país. Sin embargo, los contratos riesgo no tuvieron resultados que los justificaran, esto es que, a partir de 1953 dentro del sexenio de Adolfo Ruíz Cortines los contratistas favorecieron la perforación en desarrollo sobre la exploratoria. De 1953 a 1958 Pemex perforó 527 pozos y los contratistas sólo 70. Las perforaciones no ayudaron tampoco a incrementar la producción total, en 1958 Pemex obtenía solo 2% de la producción de los pozos a cargo de los contratistas."²³ (VER CUADROS 2 Y 2.1)

2.4 Adolfo Ruíz Cortines (1952-1958)

Al iniciar su sexenio, Adolfo Ruíz Cortines trató de proyectar una nueva imagen del poder presidencial y atender los conflictos sociopolíticos surgidos a causa de la tendencia alemanista de impulsar el crecimiento económico sin considerar el bienestar social. Es en este período, cuando se inicia la política del desarrollo estabilizador, orientándose la inversión pública hacia los sectores industrial, de comercio y de transporte; continuándose sin embargo el proceso de industrialización basado en las inversiones extranjeras. Es destacable por otro lado, la política de austeridad y moral pública llevada al cabo por el gobierno.

Para enfrentar los nuevos retos de la industria petrolera nacionalizada, Ruíz Cortines ratificó a Antonio J. Bermúdez como Director de la empresa. El gobierno reformó la estructura administrativa de Pemex y para dar una mayor participación a los trabajadores en la

²³ Anuario Estadístico 1985. Pemex, México, 1986. pp. 32-33
 Bermúdez, Antonio J., *Doce años al Servicio de la Industria Petrolera Mexicana (1947-1958)*. México 1960. Edit. Comaval. pp. 19-34.
 Alemán Valdés, Miguel. *La verdad del petróleo en México*. Op. Cit. pp.80-95.
 Meyer, Lorenzo y Morales, Isidro, Op.cit.. pp. 80-95

conducción de la industria, incluyó a un nuevo representante sindical y a su suplente en el Consejo de Administración. Con el propósito de reducir la inflación que agobiaba a la economía mexicana, Adolfo Ruíz Cortínes dio a Petróleos Mexicanos la especial función de proveer los energéticos a precios de subsidio. La política de precios bajos tendría serias repercusiones en la economía interna de la empresa, y más aún en su programa de desarrollo que la obligó a recurrir a fuentes alternativas de financiamiento.

Se concluyó la planta de lubricantes de Salamanca, se modernizó el Complejo de Refinación de Minatitlán; se establecieron plantas de destilación en la refinería 18 de marzo y se construyó el oleoducto que enlazó al sistema, con el campo de Poza Rica y con los yacimientos de la nueva faja de oro, y se inició la construcción de Ciudad Pemex. Asimismo este gobierno, creó la empresa paraestatal Petroquímica de México, con el objeto de producir amoníaco, anhídrido y distribuir y aplicar fertilizantes; envió al Congreso de la Unión el proyecto de la nueva Ley reglamentaria del artículo 27 Constitucional, en el ramo del petróleo. Esta ley eliminó el equívoco originado por el artículo 1o. transitorio de la Ley Petrolera de 1941, definiendo claramente, en concordancia con el artículo 27 Constitucional, que solamente la Nación podría explotar los recursos petroleros. La nueva Ley llevó a sus últimas consecuencias el principio de aquel artículo, al eliminar el régimen de concesiones, no sólo en lo que hace a la exploración y explotación, sino también en relación con las otras actividades de la industria petrolera que constituyen servicios públicos, a saber la refinación, transporte, almacenamiento y distribución del petróleo y sus derivados. También distingue a esta Ley, la exclusión del capital privado en la petroquímica básica. En 1958 se terminó la planta de Ciudad Pemex, la línea de productos Tampico-Monterrey, el gasoducto Reynosa-Monterrey, la Planta de Lubricantes de Minatitlán, La Planta Termoeléctrica de Ciudad Madero y la nueva Planta Catalítica de la Refinería de Atzacapotzalco. El presidente Ruíz Cortínes autorizó en el penúltimo mes de ese año que se aumentase el precio de la supermexolina y del gasolmex, así como los precios del petróleo combustible y del diesel. Muchos financieros de la época dijeron que al aumentarse estos precios, se puso en marcha la solución del problema económico que fue el más importante que afrontó la industria petrolera entre 1947 y 1958.

El último año de este período el Director de Pemex Antonio J. Bermúdez, dijo que la empresa había pagado con sus propios recursos las indemnizaciones vencidas a las compañías extranjeras expropiadas, destacando que había llegado a ser el primer contribuyente de la Nación, aportando al erario público sumas cada vez mayores, aún cuando había estado

vendiendo sus productos a los precios mas bajos del mundo. En su oportunidad abogó por el alza de precios, cuestión a la que se resistió en la mayor parte de su mandato el presidente Ruíz Cortínes. Bermúdez no dejó de señalar que la actitud pasiva del mandatario ante este aspecto, había impedido un mayor desarrollo para Pemex. ²⁴ (VER CUADROS 3 Y 3.1)

2.5 Adolfo López Mateos (1958-1964)

En 1958, Adolfo López Mateos es electo Presidente de la República, al iniciar el sexenio tuvo que enfrentar al grupo ferrocarrilero, que estuvo a punto de derrumbar el sistema político en medio de una difícil situación económica que amenazaba con obstaculizar el crecimiento alcanzado hasta ese entonces; por lo que buscó en forma prioritaria fortalecer el sistema político y simultáneamente encaminó la reactivación de la economía. Asimismo durante su gestión fue nacionalizada la industria eléctrica, trató de mantener la estabilidad monetaria y conservar la estabilidad de los precios, lo que implicó una política de control de gasto público y una reestructuración administrativa que permitiría un mejor aprovechamiento de los recursos financieros, sentando las bases para las transformaciones que surgirían en 1960 y que habrían de caracterizar a los años posteriores de esa década, sobresaliendo la creciente participación del Estado en la economía. Para regular esa participación crea la Secretaría de la Presidencia, que coordina las inversiones públicas y la elaboración de los planes de desarrollo económico y social.

Uno de los aspectos más relevantes de este gobierno en lo que se refiere a la industria petrolera fue el notable impulso que dio a la petroquímica, no sólo por la enorme cantidad de ingresos destinados a este fin, sino también por las modificaciones al reglamento de la industria. De esta época data la Ley Reglamentaria del Petróleo del 25 de agosto de 1959, en la que la petroquímica fue acogida con beneplácito, considerándosele como uno de los pasos más importantes en la vida económica del país. Para lograr el establecimiento de esta industria fue trazado un plan que se inició con la construcción de plantas de amoniaco que sirvieron de base para la elaboración de varios productos industriales. A partir de entonces las plantas petroquímicas proliferaron junto a las refinerías; hubo otros aspectos sin embargo que distinguieron a esta administración. En efecto puede decirse que en este período quedó consumada definitivamente la expropiación petrolera y no solamente porque realizó el

²⁴ Bermúdez, Antonio J., *Op.cit.*, pp. 9, 35, 45 a 51, 77 y siguientes.

Morales, Isidro; Escalante, Cecilia y Vargas, Rosío. *La Formación de la Política Petrolera en México 1970-1986*. El Colegio de México. México 1990, pp. 19-31

último pago de la deuda, sino también por haber atendido y dado solución al viejo y complejo problema de las concesiones petroleras confirmatorias y ordinarias expedidas antes de 1938 que no habían quedado incluidas dentro del Decreto expropiatorio del 18 de marzo. Con base en la Ley expedida por Adolfo Ruíz Cortés en el último mes de su mandato, López Mateos preparó un nuevo Reglamento que establece los mecanismos para indemnizar a los titulares de esas concesiones. Gracias a esta disposición los terrenos correspondientes pudieron ser asignados a Pemex mediante una especial indemnización fijada por el acuerdo de las partes o por una decisión judicial. Paradójicamente surgió una fiebre de contratismo que no sólo acarreó problemas de peculado y corrupción sino, que prohibió el retorno de compañías privadas extranjeras a través del sistema de las perforaciones por contrato.

Al margen de lo anterior debe decirse que su programa contempló la ampliación de las refinerías existentes y la construcción de otras nuevas, eliminando a las inoperantes como fueron las refinerías de Mata Redonda y Arbol Grande, además se terminó la construcción de la Refinería de Ciudad Madero. Como resultado de esas actividades el país pudo contar con una gama de productos refinados que requería, saliendo de esas refinerías un gran número de materias primas para la petroquímica. Las necesidades de transporte se atendieron complementándose el sistema de tuberías para la conducción de petróleo crudo, gas natural y productos refinados, aumentándose en un 58% la longitud de las tuberías existentes y a más de un 75% de su capacidad. La obra de mayor aliento de este período fue el gasoducto Ciudad Pemex-México Salamanca y el poliducto Minatitlán- Distrito Federal debiéndose resaltar que la tubería utilizada en estas obras fue de producción netamente nacional; se inició además la reposición de la flota petrolera con la adquisición de 5 buquetanques; en esta época y siendo Director de Pemex Pascual Gutiérrez Roldán, se promovieron contratos que permitieron la participación en la industria petrolera nacionalizada de las compañías privadas. ²⁵ VERACRUZOS

(Y+D)

2.6 Gustavo Díaz Ordáz (1964-1970)

Durante este sexenio Gustavo Díaz Ordáz es Presidente de nuestro país, las líneas de su gobierno fueron: impulso a la educación, al programa agrario integral, a la industrialización rural, y al desarrollo de la electrificación en el país. Inauguró los XIX Juegos Olímpicos aún cuando antes se había manifestado un malestar social entre los sectores que fueron protago-

²⁵ Morales, Isidro; Escalante, Cecilia y Vargas, Rosío. *Op.cit.*, pp. 19-31.

VI Informe de Labors, Pascual Gutiérrez Roldán. 18 de marzo de 1964, Poza Rica de Hidalgo, Veracruz.

nistas de estas inquietudes, como los médicos y los estudiantes. En especial estas últimas culminarían el 2 de octubre de 1968 con la matanza que tuvo lugar en Tlatelolco que constituiría un hito en la Historia de México. En materia petrolera el Presidente Díaz Ordáz trató de eliminar los subsidios y rechazar la idea de convertir a Pemex en una empresa que buscara el lucro. Su Director el Lic. Reyes Heróles buscó la institucionalización de una política de reservas petroleras de tipo conservador y de exportaciones limitadas pues consideró la importación de crudos como un grave riesgo a la independencia de México. La principal meta planteada por este régimen fue duplicar los trabajos de exploración con el objetivo que se pudieran descubrir nuevos campos que sustituyeran a los que estaban ya siendo explotados. Esta política permitió la localización de los campos más productivos y más ricos de ese tiempo, como fueron, Sitio Grande y Cactus. La búsqueda en el mar fue concebida como tarea urgente, lo que de inmediato dio buenos resultados al descubrirse diversas estructuras productivas, cuyo desarrollo se inició de inmediato al comprobarse que eran la continuación de la faja de oro. Hacia 1969 se habían establecido ya las localizaciones que posteriormente conducirían a los importantes descubrimientos del Sureste (1972) Petróleos Mexicanos creció en producción de crudo, gas y petroquímica, en capacidad de almacenamiento, transporte y distribución, en prestaciones sociales para sus trabajadores y en capital tecnológico.

Durante el período gubernamental de Díaz Ordáz se rescindieron los contratos riesgos firmados con las compañías extranjeras. Esta política se inscribió en el objetivo de lograr un mayor control de la industria por parte del Estado Mexicano, y muestra de ello fueron las decisiones que se tomaron en materia de petroquímica, en la erradicación del contratismo, y en el fortalecimiento de la política nacionalista que derivó de la consolidación de Pemex como empresa estatal. Otros aspectos relevantes de la acción petrolera fueron la renovación de la flota de Petróleos Mexicanos, adquiriéndose 14 buques de varias capacidades; el establecimiento del Departamento de Ingeniería de Telecomunicaciones de Pemex; la creación del Instituto Mexicano del Petróleo con patrimonio propio, de gran importancia para el desarrollo de la tecnología petrolera en México. 26 (VER CUADROS 5 Y 6.)

26 Villegas Moreno, Gloria, et al., *Op.cit.*, pp.319-338.

Morales, Isidro; Escalante, Cecilia y Vargas, Rosío. *Op.cit.*, pp. 27-31.

Sordo, Ana María y López, Carlos Roberto. *Exploración, Reservas y Producción de Petróleo en México 1970-1985*. El Colegio de México, México 1988. pp.13-32.

Reyes Heróles, Jesús, *Informe de Labores. Homenaje al 30 aniversario de la Expropiación Petrolera*. México, 1968 Cuadernos Obreros.

2.7 Luis Echeverría Alvarez (1970-1976)

Luis Echeverría Alvarez gobernó del primero de diciembre de 1970 al 30 de noviembre de 1976. En el curso de este sexenio se reformó la Ley Federal Electoral y varios cuerpos de normas para otorgar la igualdad jurídica a la mujer. Se expidieron entre otras, la Ley Federal de Reforma Agraria, la Ley Federal de Asentamientos Humanos, la Ley y la Reforma Constitucional que crearon el Instituto Nacional del Fondo para la Vivienda de los Trabajadores (INFONAVIT).

En el ámbito económico se hizo a un lado el llamado desarrollo estabilizador, iniciando la era del desarrollo compartido. Sin haber logrado reestructurar, como era lo deseable, el sistema financiero, y que a la larga produciría resultados poco satisfactorios, aumentando la diferencia entre el campo y la ciudad, la producción fue muy irregular creciendo el déficit de la balanza de pagos, situaciones que tuvieron su más plena manifestación en la devaluación del peso, en el endeudamiento externo y en una fuerte inflación. Las nuevas orientaciones se buscaron en una tasa creciente y sostenida de la economía, en particular de la industria petrolera y de las manufacturas.

En el ramo petrolero expide el Reglamento de la Ley en Materia de Petroquímica, que enfatiza el control del Estado sobre el petróleo y las materias básicas de la petroquímica, delimitando con claridad el campo de acción que se reservaba en forma exclusiva a la Nación y aquél en el que podían intervenir los particulares. Expide en 1971 la Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos en la cual se establecen las facultades y funciones conforme a las cuales debe operar la industria, además de que delimita las áreas de competencia de la dirección, administración y operación del organismo. La Ley reconoce el carácter de organismo público descentralizado del gobierno federal de Petróleos Mexicanos, y especifica su carácter técnico, industrial y comercial, así como su personalidad jurídica y patrimonio propio. Señaló además su objeto (exploración, explotación, refinación, transporte, almacenamiento, distribución, y ventas del petróleo y sus derivados). Definiendo como órganos directores de Petróleos Mexicanos a un Director General y a un Consejo de Administración, formado por once miembros, 6 por parte del Estado y 5 por parte del Sindicato de Pemex; paralelamente estimula el desarrollo del Instituto Mexicano del Petróleo, creando el Centro de Proceso Digital de eficiencia en la actividad exploratoria. Le da a la petroquímica un apoyo constante lo que le permite su tecnificación y óptima

eficiencia; incrementa la exploración en las llanuras costeras y en la plataforma continental del Golfo de México y las Costas del Pacífico, aumenta los precios de los hidrocarburos para abatir el déficit con el que Pemex operaba.

En su época se dan a conocer los descubrimientos de los nuevos yacimientos de Chiapas y Tabasco, lo que haría posible más tarde la suspensión de la importación del energético. Se terminó la Refinería de Tula, concebida como la obra más importante de Pemex en ese sexenio, que estuvo a cargo del Ingeniero Antonio Dovalí Jaime, logrando Pemex la autosuficiencia petrolera, iniciando desde 1974 la exportación de los excedentes del petróleo. Le correspondió sin embargo vivir la época de la creciente demanda de energéticos y compuestos petroquímicos, así como la escasez de recursos económicos propios como consecuencia de la inmovilidad de los precios de sus productos, por lo que se tuvo que recurrir a la contratación de créditos externos que permitieran a la empresa contar con ingresos adicionales para acelerar los trabajos propios de sus funciones e intensificar las actividades relacionadas con la transformación inicial de los hidrocarburos. Esta política evitó que Pemex se convirtiera en una entidad exportadora de crudos exclusivamente. Justamente antes de que se concluyera esta gestión se consideró que la infraestructura que se dejaba, garantizaría el abasto hasta 1982 y que el desarrollo que se había logrado en la petroquímica básica mostraba antes que nada que Pemex manejaba acertadamente los recursos del país. Un factor de primera importancia que permite el fortalecimiento de la política petrolera Echeverría-Dovalí fue que contaron con el apoyo del STPRM el cual después de haber conquistado la semana laboral de 40 horas se comprometió a elevar la productividad sin entrar en controversia con la dirección. ²⁷(VER CUADROS 6 Y 6.11)

2.8 José López Portillo (1976-1982)

En 1976, en un marco en que México experimenta una de las crisis económicas más severas de su historia, José López Portillo asume la presidencia de la República, quien tan sólo tres semanas después de haber iniciado su administración, efectúa un cambio muy importante en la política petrolera tradicional de México, sobre la base de las más recientes estimaciones de las reservas probadas de hidrocarburos (de 6 mil pasaron a 11 mil millones de barriles de petróleo y gas equivalente) el gobierno decide convertir a México una vez más en una Nación exportadora de crudo. En congruencia con tal estrategia, los objetivos de la política

²⁷ Villegas Moreno, Gloria, et.al., *Op. cit.*, pp. 339-352.
Morales, Isidro; Escalante, Cecilia y Vargas, Rosío, *Op. cit.*, pp. 35-338.

petrolera para 1976-1982 fueron: atención a la demanda interna de productos petrolíferos y petroquímicos básicos; obtención de divisas para apoyar el desarrollo nacional; transferencia de recursos excedentes al sector público en bien de otras actividades económicas y sociales; mantener relativamente constantes los precios de los productos e insumos petrolíferos y petroquímicos a fin de no agravar las presiones inflacionarias; impulsar mediante la propia acción de Pemex, otras ramas productivas; acelerar el desarrollo de la industria; la plataforma de producción se determinaría por los volúmenes necesarios para aprovisionar la demanda interna, más aquéllos requeridos para el cumplimiento de contratos de exportación de crudos concertados; la política de producción se fija de acuerdo con la capacidad instalada y por sus programas de inversión en refinerías, en tanto que la producción de gas se determina por los niveles de extracción petrolera; asignada alta prioridad a las actividades petroleras en el Programa Económico, la industria fue recipiente de un gran porcentaje de la inversión pública realizada durante esos años. Las reservas probadas se sextuplicaron, la producción se triplicó y nuestro país se colocó en el cuarto lugar en los departamentos de producción e importación de crudo y quinto en reservas probadas.

Los trabajos de campo se llevaron al cabo en 23 estados de la República y con particular interés en la sonda de Campeche. Las perforaciones en la frontera de Tabasco y Chiapas permitieron descubrir depósitos nuevos. La exploración se extendió hacia el mar rompiéndose la inhibición que existía en relación a su perforación, lo que produjo el desplazamiento del centro de gravedad de la producción petrolera de la tierra hacia el mar. Cactus se convirtió en uno de los centros de tratamiento de gas natural que más líquidos recuperaba en el mundo y la sonda de Campeche fue considerada como una de las zonas más importantes de la época. Respecto a la petroquímica se construyeron 23 plantas y 21 unidades de apoyo, de tal suerte que para 1982 contaba con 84 plantas petroquímicas. El gasoducto Cactus-Reynosa fué so una de las construcciones más importantes que se realizaron en este sexenio. Por lo demás esta administración con el Ingeniero Díaz Serrano al frente, contó con el apoyo del sindicato Petrolero. Los gigantescos proyectos de inversión que implicó la estrategia de convertir al país en uno de los principales exportadores de petróleo, si bien tuvo sus logros, estos fueron rebasados por sus costos, el crecimiento desproporcionado de la industria terminó por incrementar su endeudamiento. En 1977 después de que se había iniciado un gasoducto de 1,300 kms. para exportar gas natural a los E.U.A. fue suspendido por el gobierno de Carter en razón a una disputa en torno a los precios; en junio de 1979, se perdió el control del pozo Ixtoc I al que ha considerado como una de las tragedias petroleras más

grandes del mundo; la política expansiva fue hecha en detrimento de otros sectores de la economía, incurriéndose en abusos de poder y en dispendios e inmoralidades; modificó radicalmente la estructura de comercio exterior, volvió a los ingresos totales del gobierno federal dependiente de impuestos petroleros; incrementó desproporcionadamente su participación en el PIB nacional así como en la estructura de la oferta y la demanda total de energía en el país. ²⁶ VER CUADROS 7 Y 7.1)

2.9 Miguel De la Madrid Hurtado (1982-1988)

Miguel de la Madrid Hurtado fue electo Presidente Constitucional para este período. Recibe el país al borde del caos económico, obligándolo a modificar radicalmente la política económica hasta entonces seguida, sentando las bases en un nuevo modelo de desarrollo, la modernización, el ajuste, el cambio estructural y la interrelación con los mercados internacionales. La materialización de su proyecto exigió entre otras cosas, la disminución del papel del Estado como productor; el aumento de la inversión privada, tanto externa como interna y la reducción del peso del petróleo en el total de las exportaciones. El costo de este nuevo reacomodo de los factores de la producción, se agudizó por la envergadura de la gran deuda externa cuyo servicio llegó a absorber el 6% del producto interno bruto. La puesta en marcha de este apremiante proyecto, se expresó en los siguientes actos y medidas: restituyó a manos privadas un tercio del valor de la banca nacionalizada y canceló parcialmente el control cambiario; puso en práctica el Programa de Reordenación Económica que consistió en una contención de los salarios junto a la casi liberación de los precios y en una política cambiaria que devaluaría de manera constante nuestra moneda; subió las tasas de interés y favoreció la especulación bursátil; recortó el gasto público, canceló la mayoría de los subsidios, puso fuera de servicio y vendió empresas del sector público, suprimió dependencias federales, canceló un número considerable de plazas de confianza y alentó y logró el ingreso de México al GATT (Acuerdo General Sobre Aranceles Aduaneros y Comercio) habiendo afrontado dos drásticas caídas de los precios internacionales del petróleo. La política petrolera del sexenio quedó definida en el Plan Nacional de Desarrollo y en el Programa Nacional de Energía que aspiraban satisfacer en forma prioritaria la demanda nacional de hidrocarburos, la incorporación de reservas nuevas para asegurar el abastecimiento a largo plazo; la aportación de recursos a la Hacienda Pública; el fortalecimiento de

²⁶ Székely, Gabriel, *La Economía Política del Petróleo en México, 1976-1982*, El Colegio de México, México 1983, pp.63-82.

Morales, Isidro; Escalante, Cecilia y Vargas, Rosío Op.cit., pp. 19-31.

Villegas Moreno, Gloria, et.al., Op.cit., pp. 352-365.

la balanza nacional de divisas mediante la exportación de crudos y productos y el apoyo al desarrollo de la industria nacional. La política de austeridad implantada en todo el sistema, limitó el margen de maniobra de la empresa, a la vez que en el plano externo las condiciones de comercialización del crudo se complicaron.

El plan de Pemex de 1984-1990 en concordancia con los planteamientos del presidente De la Madrid, puso particular énfasis en la necesidad de evitar el crecimiento desordenado; de elevar el nivel de eficiencia organizacional y operacional y en la consolidación de la infraestructura existente buscando la racionalización de los gastos.

Durante esta administración la relación sindicato-empresa provocó conflictos que se manifestaron en forma aguda a partir del acuerdo que dispuso que las adquisiciones, arrendamientos y enajenaciones de todo tipo de bienes, servicios y contrataciones de obras públicas, se adjudicaran por concurso público. Con esta disposición, el sindicato petrolero perdió el derecho a recibir un porcentaje de los contratos de perforación terrestre que les habían concedido las administraciones anteriores. En este régimen la industria petroquímica se incrementó notablemente, clasificándose los productos petroquímicos y se expide el programa integral de fomento de esta industria. Debe mencionarse también que durante este ciclo se descubren yacimientos petrolíferos en el Golfo de Campeche y en Baja California Sur; se instalan las comisiones para el desarrollo de las zonas petroleras en Tabasco y Campeche y se crea el Comité de Comercio Exterior. En este lapso se impulsó la rehabilitación de las refinerías y el de su mantenimiento preventivo; las refinerías de Poza Rica, Salamanca, Tula y Salina Cruz fueron ampliadas. En 1984 el entonces director Mario Ramón Beteta Monsalve anunció que por primera vez en 10 años, la empresa había operado con recursos propios sin necesidad de subsidios. Debe anotarse también que esta administración impulsó el programa de sustitución de importaciones y que en la sonda de Campeche pudo levantar 16 nuevas plataformas marítimas, además de las 66 ya existentes.

Por el colapso de 85 cuando en tres meses el precio del crudo se redujo a la mitad, la administración estableció precios diferenciales. Con el objeto de reforzar y modernizar los controles administrativos de la empresa se aumentó el personal de confianza, se incrementaron las coordinaciones y las gerencias, cuestión que provocó el descontento del personal sindicalizado, los cuales en franco ataque a esta política denunciaron los privilegios y altas compensaciones a esos técnicos. ²⁹ VER CUADROS # V 81

29

Meyer, Lorenzo y Morales, Isidro. *Op.cit.*, pp. 225-238.
Informe de Ejecución del Plan Nacional de Desarrollo, 1983-1988.
Informe del Presidente Miguel de la Madrid al Poder Legislativo. Avance 1988 y Balance Sexenal.

2.10 Carlos Salinas de Gortari (1988-1994)

Al asumir la presidencia de la República, Carlos Salinas de Gortari expresó las ideas que serían el eje rector de su gobierno: mantenimiento y ampliación de la soberanía, fortalecimiento de la democracia, logro de la justicia social y recuperación del crecimiento económico. Subrayando que para enfrentar esos retos era condición indispensable la modernización del país. Al cumplirse los primeros 6 meses de su administración, presentó ante la Nación, el Plan Nacional de Desarrollo (1989-1994) en el cual planteó un tipo de desarrollo distinto al que el país había seguido hasta entonces, proponiendo un Estado promotor. Salinas propuso desregularizar la economía y el mercado, convocar a la inversión extranjera y buscar nuevos mercados, inversiones y tecnologías. En consonancia con estos principios logró incrementar el proceso de reforma del Estado, proponiendo una economía más eficiente y una sociedad más abierta. En la dimensión económica, se pudo renegociar la deuda externa, se modificaron las normas que regían la inversión extranjera, abriendo amplias posibilidades al capital nacional. Para lograr lo anterior, se redujo el tamaño del Estado por medio de la desincorporación de empresas estatales; también disminuyó los obstáculos al comercio con el exterior. En la industria petrolera propició el establecimiento de un régimen regulatorio, autonomía de gestión, reorganización administrativa y preservación del estatus constitucional del petróleo. A diferencia de la política petrolera de los principios de la década de los ochenta y su sostenido empeño por la autosuficiencia, este régimen modificó esta concepción autárquica, buscando en forma prioritaria la eficiencia y productividad en todas y cada una de las operaciones, manejando una política financiera con base a un sistema de precios que fue eliminando los programas de subsidios. Los lineamientos de cambio, reestructuración y modernización quedaron enmarcados en el Plan Nacional de Desarrollo y en los Programas de Modernización Energética y de la Empresa Pública.

Debe señalarse que el proceso de modernización de Pemex se habría frustrado de no haberse renovado las relaciones laborales para eliminar centros de poder, acordándose un nuevo pacto laboral que situó la relación de Pemex y sus trabajadores en un marco de corresponsabilidad. En las tres revisiones del contrato colectivo de trabajo (1989, 1991 y 1993) la mayor parte de las cláusulas fueron reformadas o suprimidas con el objeto de recuperar para la empresa la facultad de administrar sin injerencias ajenas al interés general. De esta manera se pretendió rescatar la facultad patronal de controlar el ingreso del personal,

de redefinir funciones y determinar la movilidad interna de los trabajadores. Las acciones estratégicas por otro lado se orientaron a impulsar el fortalecimiento de la infraestructura en los procesos de extracción, almacenamiento, transformación y distribución de hidrocarburos y a lograr las metas fiscales, financieras y de fomento a las exportaciones, así como incrementar las reservas petroleras mediante el impulso a la exploración y al aumento del valor agregado de los productos petroquímicos. A este respecto se actualizó su clasificación, con objeto de aumentar la inversión privada nacional y extranjera en la petroquímica secundaria. En 1960 apareció publicada por primera vez en el diario oficial la lista de los petroquímicos básicos que en principio sólo incluyó 16 productos: en 1967 fue ampliada a 45 y en 1986 a 72. Durante el sexenio se redujo (junio de 1990) a 19 productos y dos años después la Secretaría de Energía Minas e Industria Paraestatal ofreció una nueva reclasificación, reduciendo los básicos, de 19 a 8, (Naftas, Pentanos, materia prima para Negro de Humo, Etano, Propano, Butanos, Hexano y Heptano). Asimismo la lista de los petroquímicos secundarios, fue reducida de 67 a 13 productos. Estos fueron Acetileno, Amoniaco, Benceno, Butadieno, Butilenos, Etileno, Metanol, N-parafinas, Ortóxileno, Paraxileno, Propileno, Tolueno y Xilenos. Cabe señalar que, los productos no comprendidos en estos dos grupos están en posibilidad de ser manufacturados indistintamente por los sectores públicos, privado y social, para lo cual se requiere el registro ante la SEMIP.

Correspondió al Presidente Salinas la propuesta de la Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios que fue aprobada en 1992 y la cual con base en la idea de acelerar el proceso de modernización creó 4 organismos públicos descentralizados. Su gobierno favorecido con el repunte de los precios que resultó de la guerra en el Pérsico, emprendió el mayor proceso de desendeudamiento de la empresa, logrando abatirlo hasta el 50% respecto a las cifras dadas al inicio del sexenio. A partir de esa reestructuración Pemex pudo colocarse en condiciones de asumir un nuevo papel en la economía, manteniéndose en el principal soporte de los ingresos estatales. En la mayor parte las actividades de exploración se concentraron en los proyectos Miguel Angel Zenteno en la región Sur del Golfo de México y Cantarell y Abkatun, Pol-Chuc en la región marina de Campeche.

En cuanto a su política petrolera externa, ésta se orientó a preservar la estabilidad del mercado de hidrocarburos y a fomentar la cooperación energética. En las negociaciones del Tratado de Libre Comercio, se mantuvo en manos del Estado tanto la propiedad de los

hidrocarburos en el subsuelo como el control exclusivo excluyente de la industria petrolera. De esta manera se conservó para el Estado mexicano la inversión en exploración y explotación de crudo y gas natural, así como la producción de gas artificial y petroquímica básica, básicos, el control de ductos, transporte, almacenamiento y distribución. Las ventas de primera mano y el comercio exterior. 30 (VER CUADROS 9 Y 9.1)

30
Barbosa Cano, Fabio, La Reconversión de la Industria Petrolera en México. Cuadernos de Economía. Instituto de Investigaciones Económicas. pp.27-94.
Plan Nacional de Desarrollo. Informe de Ejecución. 1992.
Memoria de Labores de Petróleos Mexicanos, 1987, 1988, 1989, 1990, 1991 y 1992.
Rojas, Francisco, Informe de labores 1992. Pemex, México 1993.

APARTADO III
EL PROCESO MODERNIZADOR DE PEMEX 1989-1994

Obsérvese siempre, que todo es resultado de un cambio . . .

*Marco Aurelio
(121 - 180 d.C.)*

3.1 Antecedentes

3.1.1. El Concepto de Modernización.

La modernización surge en Europa con la aparición del capitalismo en el siglo XVI; como doctrina dentro del terreno de las Ciencias Sociales, su desarrollo conceptual es uno de los más utilizados desde dos décadas atrás, es frecuente la utilización de la palabra modernización en los procesos de cambio, y en medidas de transformación gubernamentales, como la privatización, desregulación, liberación, etc., asimismo la modernización es abordada en una etapa de crisis del mundo entero, como mecanismo de superación de la misma y un remedio para los males de la época actual, hasta la fecha sus teorías no han logrado un consenso sobre su definición y contenido, ya que son tantas y tan variadas sus contribuciones, y en algunos casos antagónicas, que no es nada difícil extraviarse en su interpretación, tal como lo señala el Lic. Omar Guerrero en su libro el "Estado en la Era de la Modernización".

No obstante lo anterior, apunta el autor que la modernización como doctrina maneja como postulados básicos; la capacidad de los Estados para adaptarse a cambios continuos con relación al medio social que lo rodea; la promoción de cambios que aseguren su propia continuidad, garantía de un crecimiento político autosustentado y ampliación de la participación política con base a instituciones sólidas, flexibles, adaptables y complejas. Asimismo considera que un gobierno modernizador es aquel que transforma con progresión, desatando las fuerzas productivas y estimulando el desenvolvimiento de los talentos y potencialidades de sus ciudadanos.³¹

Por lo tanto la modernización es inherente a todas las sociedades contemporáneas y su interpretación abarca los campos económico, político y social, adecuándolos a su nuevas y más urgentes necesidades, así, en lo económico se busca un mayor intercambio comercial con el exterior, en el interior se modifica su integración económica. En lo político se abren los canales de participación, para una mayor democracia y desarrollo político, en lo social se incorporan nuevas formas de organización y convivencia social.

Para S.N.Eisenstad "las tendencias al cambio son inherentes a todas las sociedades humanas, en la medida en que éstas han de enfrentarse a problemas esenciales para las cuales no exista globalmente un solución constante" por lo que la modernización introduce nuevos aspectos que "ponen en relieve tendencias generales a la evolución o al desarrollo, existentes en la capacidad de la sociedad, para adaptarse a un entorno en expansión"³²

31 Guerrero, Omar. El Estado en la Era de la Modernización. México, 1993, Edit. Plaza y Valdez. p.p. 7-67

32 S.N. Eisenstad. Ensayos Sobre el Cambio Social y la Modernización. Madrid 1970, Edit. Tecnos. p. 44.

La esencia de la modernización para Eisenstad son " las facultades que tienen una sociedad para dotarse de instituciones que sean capaces de absorber el cambio, signo de nuestro tiempo".³³

Por su parte Samuel P. Huntington señala que " el aspecto fundamental de la modernización política es la participación de grupos sociales de toda la comunidad y el desarrollo de nuevas instituciones políticas para organizar dicha participación".³⁴

Ricardo Uvalle sintetiza el proceso de modernización bajo los siguientes rubros:

Respeto a los Derechos Humanos; vigencia plena de la democracia, y de la opinión pública; Pluralismo político e ideológico; identidad Nacional fortalecida; Instituciones políticas y administración con capacidad de respuesta eficaz a las demandas ciudadanas; aumento del bienestar social ; ampliación de la cultura política entre ciudadanos y gobierno para evitar que las instituciones del Estado se alejen o sobrepongan a la sociedad. ³⁵

De esta manera la sociedad en el proceso de modernización, debe encontrar los medios que acrecienten su participación en la resolución de sus necesidades y aspiraciones con un estado receptivo, funcional y productivo, de acorde con las realidades sociales, económicas y políticas de su entorno, ya que de no ser así no podrían enfrentar ni desarrollar los cambios necesarios para su transformación.

Por lo anterior la modernización de las naciones se concibe como un esfuerzo entre Estado y Sociedad a través del cual los potenciales con los que cuentan los países son aprovechados en su conjunto, para desempeñar el papel protagónico inherente a su transformación, propiciando el bienestar requerido, en un marco de democracia y eficiencia económica.

3.1.2 Razones del Proceso Modernizador en México.

Tal como observamos en los apartados anteriores, los diversos gobiernos postrevolucionarios definieron que el Estado mexicano interviniera en los diversos ámbitos de la vida social, política y económica, procurando el beneficio de la población, participando activamente y en forma directa en la promoción del desarrollo nacional. De esta manera entre otros avances, hasta inicios de la década de los 80's el Estado Mexicano logró conformar un importante y complejo sector paraestatal, entre el que destaca Petróleos Mexicanos.

Ante la crisis económica de esta década el Estado inició las acciones para establecer un nuevo

³³ S.N. Eisenstad. *Modernización * movimientos de Protesta y Cambio Social*. Buenos Aires. Amorrortu Editores p. 7

³⁴ Huntington, Samuel. *El Orden Político en las Sociedades en Cambio*. Buenos Aires, 1992. Edit. Paidós, p. 43.

³⁵ Uvalle, Ricardo. 'La Administración Pública en el Cambio Estructural'. Cuadernos de Administración Pública. p. 39

modelo de desarrollo realizando reformas económicas y programas de ajuste y cambio estructural, dejando atrás su etapa de estado benefactor proteccionista y propietario, transformándose en un estado promotor, proponiendo su modernización económica como vértice del triángulo que apuntala el proceso de cambio, acompañado de una nueva política social, y la práctica de un pacto de concertación política entre Gobierno, iniciativa privada, y organizaciones sociales, todo ello sustentado en su propia Reforma. »

Dentro de su Primer Informe de Gobierno, el Presidente Salinas formula las razones y medidas que su administración promovió para avanzar en la modernización » del país, sosteniendo que los Acuerdos Nacionales: para ampliar la vida democrática; restablecer el crecimiento sin inflación y aumentar el bienestar de la población, son la síntesis del Programa de Modernización de México.

Lo anterior implicaba reformar al Estado » para llevar a la sociedad hacia esos objetivos. Dentro de este marco podemos señalar las razones siguientes: El Estado se había visto involucrado en demasiadas actividades, siendo cada vez menos capaz de atenderlas, tanto desde el ángulo político como del financiero; la transformación de la sociedad mexicana en el último cuarto de siglo modificó sustancialmente la cantidad y la naturaleza de las demandas que enfrenta el Estado, así como los inaceptables rezagos sociales y económicos que existen en el sector rural, en las comunidades indígenas y en los cinturones de miseria de las grandes ciudades.

Estas presiones internas exigieron cambios que modificaron las perspectivas de prosperidad económica; gran número de las responsabilidades de prestación de servicios y de orientar el ejercicio de libertades recayeron históricamente en el aparato estatal. El crecimiento de la participación del Estado en casi todos los aspectos de la vida social, inevitable en un período de reconstrucción, de despegue industrial y en la promoción de la organización de la sociedad, perdió efectividad.

La Reforma del Estado en México, promovida por razones internas, no la desliga del acontecer mundial. El medio internacional nos muestra a diario que el Estado que todo lo abarca está ahora en retirada debido a las presiones del supuesto beneficiario de estas

» Vilameal, René. Liberalismo Social y Reforma del Estado. F.C.E. México, 1993, p. 379.

» Modernización: Conjunto de esfuerzos que se promueven en el marco de la administración pública, con base a una utilización racional de los recursos disponibles en cumplimiento más eficaz de las responsabilidades que se tienen encomendadas. (Glosario Admno. de Petróleos Mexicanos, Gerencia de Desarrollo Institucional, México 1990, p. 47)

» Reforma del Estado: Es el cambio de los criterios con los que el Estado opera en el gobierno los asuntos públicos. De un criterio paternalista, patrimonialista, cerrado, prologónico, a otro de autonomías corresponsables, regulado, abierto y no discrecional. (Rebolledo, Juan. La Reforma del Estado en México, México, D.F. Presidencia de la República- F.C.E. 1994 p. 39.

actividades: la sociedad misma. Sólo un Estado más representativo, abierto a la competencia y eficiente en lo que respecta a sus obligaciones sustanciales, podrá enfrentar los compromisos que ahora tenemos en las áreas prioritarias de la nutrición, la salud, el empleo, la educación, la vivienda, la seguridad pública, el medio ambiente y los servicios básicos.

En el pasado, el Estado usó diversos instrumentos y concluyó programas de importancia nacional para cumplir con sus objetivos de soberanía y de justicia: las nacionalizaciones, la creación de empresas públicas para administrar recursos nacionales, el control estatal de la producción. Al debilitarse las bases del crecimiento sano, el Estado recurrió al tónico de la deuda externa excesiva, minando su capacidad de respuesta; siendo incapaz ante el incremento de las necesidades de una población en rápido aumento; y ante una planta productiva sobreprotegida y poco competitiva.

La globalización de la economía, la revolución en la ciencia, la tecnología y la formación de nuevos bloques económicos, establecen una competencia más intensa por los mercados, de ahí que las circunstancias tanto internas como internacionales orillaran al Estado a la aplicación de una nueva estrategia.

Por lo anterior, la Reforma del Estado permitió ampliar los espacios a la iniciativa económica y política de grupos sociales organizados y de los ciudadanos, así como liberar recursos atados a las empresas públicas que no eran significativas, tratando de concentrar su atención en una política con destino social más eficiente y justo.

Paralelamente a la desincorporación de las empresas públicas, por medio de la privatización, fusión, cancelación o transferencia, el Estado vislumbra el crecimiento y fortalecimiento de aquellas que tienen a su cargo un recurso intransferible de la Nación, conforme al artículo 28 constitucional.

3.1.3 Modernización de la Empresa Pública

En este contexto, la modernización económica, implica que el Sector Público, sea más eficiente, con innovaciones tecnológicas, con nuevas organizaciones de trabajo, que tengan consigo más productividad y más competitividad. El Presidente Salinas señala al respecto "

La Modernización Económica sería inconcebible sin la Modernización de la Empresa Pública, ya que ésta juega un papel esencial en la promoción del desarrollo. Para atender con eficacia sus funciones, la Empresa Pública se sujetará a un profundo proceso de modernización estructural y se concentrará en las áreas estratégicas y prioritarias para el desarrollo de su actividad".³⁹

En el Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994 se formulan lineamientos básicos de modernización de la empresa pública, señalando la necesidad de que se precisen objetivos, se mejore la eficiencia, garantice la autonomía de gestión, concentre su participación en áreas estratégicas y prioritarias y avance en la descentralización de decisiones y la desconcentración de actividades. La modernización de la empresa pública, se plantea en los siguientes términos:

- 1.- **Definir los objetivos globales y particulares de cada empresa para evaluar sus resultados, desarrollando un sistema de evaluación que estimule y promueva su eficiencia para así premiar o penalizar a los responsables de los resultados.**
- 2.- **Impulsar y fortalecer al sector paraestatal para que todas las empresas públicas se conviertan en modelos de eficiencia, cumpliendo los objetivos para las que fueron creadas y las normas que las rigen, adecuando el marco normativo de las empresas públicas, a efecto de hacer coincidir sus fines de servicio con la eficiencia y productividad que a su modernización reclama.**
- 3.- **La desregulación ⁴⁰ del sector público es necesaria para elevar la productividad, mejorar los incentivos y profundizar la descentralización. Eliminando la reglamentación excesiva a la que están sujetas las empresas para evitar que las instancias centrales pretendan administrarlas, para lo cual se les dotará de una verdadera autonomía de gestión, fortaleciendo a su órganos de gobierno, al tiempo de adquirir el compromiso de alcanzar su autonomía financiera.**
- 4.- **El redimensionamiento de las entidades además de dar un mayor espacio de**

³⁹

Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994. Secretaría de Programación y Presupuesto. México 1989 p. XVIII.

⁴⁰

Regulación: se comprende la prosecución de ciertos resultados, mediante el establecimiento y/o aplicación de reglas jurídicas con su correspondiente sanción.

Desregulación: se entiende remover regulaciones y adecuarlas de manera consistente al entorno económico nacional.

participación a los sectores social y privados permitirá la liberación de recursos públicos para una mayor atención a lo estratégico y prioritario. Para atender con eficacia sus funciones, la empresa pública llevará al cabo una profunda reorganización de su estructura concentrándose en actividades estratégicas y prioritarias para su modernización y desarrollo.

- 5.- La modernización económica demanda la descentralización ⁴¹ de decisiones y la desconcentración ⁴² geográfica de la actividad para propiciar un mejor uso de los recursos nacionales abatiendo costos, y aprovechando las potencialidades económicas del territorio distribuyendo más equitativamente los beneficios y las responsabilidades del desarrollo. La descentralización y desconcentración son ejes primordiales de la modernización de las empresas públicas.

3.2 La Modernización en Petróleos Mexicanos

El proceso de modernización de Petróleos Mexicanos está sustentado en el Plan Nacional del Desarrollo 1989-1994, el Programa Nacional para la Modernización de la Empresa Pública y el Programa de Modernización Energética. Con estas bases la administración de Petróleos Mexicanos asume la tarea de acelerar su cambio para hacer frente a las crecientes necesidades del mercado nacional y a los riesgos de la compleja competencia de los mercados internacionales, precisando sus objetivos fundamentales y específicos, profundizando e institucionalizando el cálculo económico en todas sus actividades; cuyos objetivos son preponderantemente económicos y en consecuencia sujeta a criterios de rentabilidad financiera.

En 1990 con la creación de la Subdirección de Petroquímica y Gas y la modificación de la estructura tradicional de las Subdirecciones sustantivas de la empresa (Producción Primaria, Transformación Industrial y Comercial), para convertirlas en divisiones especializadas estructuradas por líneas integradas de negocios, se da inicio de hecho a lo que habrá de convertirse en organismos descentralizados y cuyo funcionamiento por centros de costos es evaluado en función de los resultados que alcance su productividad, dotándo-

41 Descentralización: Transferencia de autoridad y capacidad de decisión al lugar donde son ejecutadas las actividades, a excepción de aquellas que sólo pueden ser ejercidas por el organismo central. (Op cit., p.24.)

42 Desconcentración: Proceso de cambio de localización geográfica de organismos, implicando la transferencia de recursos humanos, materiales y financieros. (Ibid., página 24.)

las de mayor poder de decisión y de una mayor autonomía de gestión, precisando responsabilidades e implantando sistemas de precios de transferencia ⁴³ para determinar costos reales, satisfaciendo la demanda de los usuarios en terminos competitivos de calidad y precio; sosteniendo los niveles de producción para garantizar las exportaciones y el abasto interno; reestructurando los sistemas de comercialización; introduciendo tecnologías de punta para nuevas operaciones de las instalaciones existentes, permitiendo la elaboración de nuevos productos de calidad ecológica internacional; se impulsa a la petroquímica mejorando cuantitativa y cualitativamente sus resultados; se fomenta la corresponsabilidad de sus trabajadores en las metas y objetivos comunes de la institución dentro de un nuevo marco de la relación obrero-patronal, resultado de las revisiones del Contrato Colectivo de Trabajo 1989-1991.

El proceso de reestructuración administrativa ⁴⁴ por grandes áreas de especialización lo inicia la paraestatal en 1989 con la creación de P.M.I. Comercio Internacional, S.A. de C.V., encargada de la comercialización externa del petróleo, de las filiales Mexpetrol creada para desarrollar obras de infraestructura en producción primaria en el extranjero y Mexgas Internacional, LTd., que se dedica a efectuar funciones de comercialización especializada en materia de gas natural, petroquímicos básicos y azufre. Estas son las transformaciones institucionales más destacadas, antecedentes de la reorganización ⁴⁵ de Petróleos Mexicanos de 1992.

3.2.1 El Proceso de Reorganización de 1992

El 18 de marzo de 1992, el Director General de Petróleos Mexicanos C.P. Francisco Rojas, durante su informe de labores señala " que la empresa petrolera no escapa en modo alguno a los imperativos transformadores en que se encuentra inmersa economía y sociedad mexicanas. De ahí la necesidad de realizar modificaciones sustantivas en sus propósitos centrales, para lograr que Pemex sea una empresa económicamente eficiente, competitiva que minimice costos y eleve al máximo sus resultados, con la implantación de una drástica simplificación

⁴³

Para los fines de este trabajo los precios de transferencia son aquellos que sirven para darle valor a las corrientes de productos entre los organismos de Petróleos Mexicanos y para evaluar el desempeño de cada subsidiaria. Pemex-Refinación, Plan de Negocios 1993-2000. México, D.F. 1993, p. 28.

⁴⁴

Reestructuración Administrativa: Es un proceso cuyo propósito fundamental consiste en actualizar o modernizar las estructuras de las instituciones de la administración pública. (Aguilera, Rina. Apuntes de la materia de Metodología en la Segunda Opción de Titulación. U.N.A.M. F.C.P. y S. 1994)

⁴⁵

Reorganización: Acción de reorientar las funciones y líneas de autoridad, responsabilidad y comunicación de una entidad administrativa, para satisfacer con más eficiencia y eficacia los objetivos para cuyo cumplimiento fue creada. (Glosario Admvo. de Petróleos Mexicanos, Op. cit., p.61)

en el conjunto de objetivos que antaño había que satisfacer y al mismo tiempo, cambiar una organización de carácter piramidal " por ello plantea la reorganización de la empresa más importante de nuestro país, entre cuyos propósitos más sobresalientes se encuentran: Cambiar la función objetivo de la empresa de metas volumétricas, de autosuficiencia y de integración vertical a la de maximización a largo plazo del valor económico generado; delegar autoridad y asignar la responsabilidad de los resultados económicos de la empresa a sus cuadros directivos, dotando al organismo de una verdadera autonomía de gestión; cumplir con las obligaciones que la empresa ha contraído con el Estado, sus trabajadores y la sociedad bajo el marco normativo vigente; desarrollar estructuras de gestión flexibles que permitan conducir y aprovechar el cambio, y establecer programas relacionados con la conservación, mantenimiento y preservación de la calidad del medio ambiente.

El proceso de reorganización de Petróleos Mexicanos está sustentado en dos directrices básicas: "Mantener la propiedad y el control del Estado Mexicano, sobre los hidrocarburos y conservar la conducción central de Petróleos Mexicanos sobre cada una de las áreas en que se encuentran las actividades de la industria, que van desde la exploración hasta la comercialización de los productos. " 46

Bajo estas premisas, el 17 de julio de 1992 se regula el nuevo esquema organizativo de la industria petrolera con la aprobación de la Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios que dispone que las áreas sustantivas se conviertan en cuatro organismos descentralizados propiedad del Estado y controlados por éste, con personalidad jurídica y patrimonio propios, estructurados como empresas subsidiarias de Petróleos Mexicanos y bajo la conducción estratégica de un órgano corporativo representado por una Dirección General, con facultades y medios indispensables para conservar su unidad de mando, de evaluación, de disciplina, de revisión y resolución de conflictos, entre los organismos y sus funciones.

En el artículo 3o. de la citada Ley se señala la creación de los cuatro organismos, así como su objeto primordial, por lo que Pemex Exploración y Producción tiene como objetivo la exploración y explotación del petróleo y el gas natural; su transporte, almacenamiento en terminales y comercialización. A Pemex-Refinación se le dió participación en los procesos industriales de la refinación; elaboración de productos petrolíferos y de derivados del petróleo que sean susceptibles de servir como materias primas industriales básicas;

46 Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios. Exposición de Motivos. Petróleos Mexicanos, Gerencia de Relaciones Públicas. México, D.F. 1992. p. 12

almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de los productos y derivados mencionados: A Pemex Gas y Petroquímica Básica le correspondió el procesamiento del gas natural, líquidos del gas natural y el gas artificial; almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de estos hidrocarburos, así como de derivados que sean susceptibles de servir como materias primas industriales básicas; finalmente Pemex-Petroquímica tiene como objetivo el proceso industrial de petroquímicos, cuyos productos no forman parte de la industria petroquímica básica, así como su almacenamiento, distribución y comercialización.

Asimismo, los artículos 6o., 7o., 8o. y 9o. del capítulo II, de la Ley antes señalada hacen mención a su nueva organización, estableciendo que el órgano superior de gobierno de la industria petrolera estatal será el Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos compuesto por 11 miembros propietarios, de los cuales 6 serán representantes del Estado y 5 representantes del Sindicato y que Petróleos Mexicanos será dirigido por una Dirección General, indica además que cada empresa subsidiaria será dirigida y administrada por un Consejo de Administración y por un Director General, el Consejo de Administración de cada uno de los organismos se compondrá de 8 miembros, 4 representantes del gobierno federal, los tres directores generales de los otros organismos subsidiarios y el Director General de Petróleos Mexicanos, quien lo presidirá.

De igual manera establece la Ley que en un plazo no mayor de un año se deberán de transferir a los organismos, los bienes inmuebles, recursos humanos, materiales y financieros, al igual que los equipos e instalaciones cuyo manejo y administración estaban a cargo de Petróleos Mexicanos, para tal efecto se constituyó el Comité de Transición cuyo objeto primordial fue que los organismos subsidiarios estuvieran en condiciones de iniciar sus funciones autónomas y asegurar la continuidad de las operaciones, clarificando las relaciones y las fronteras interorganismos y de ellas con el centro corporativo; tarea que involucra a toda la Institución, representada por cien funcionarios divididos en 10 grupos de trabajo especializado, los cuales llevan al cabo las acciones en varias fases: La primera de ellas de integración y organización del Comité con una duración de 35 días, la segunda que abarcó 100 días, estuvo encaminada al estudio de la fusión de algunas subdirecciones, la segregación de otras y se preparó la mecánica de entrega-recepción de los recursos y activos fijos, en la tercera y última se consolidan los acuerdos logrados en las fases anteriores, entre cuyos resultados destacan la transferencia a los organismos de activos fijos con valor cercano a los 4 mil millones de dólares, la facturación de ventas interorganismos por más de 15 mil millones de

dólares, en adición a ventas a otros clientes por más de 21 mil millones de dólares. Las estructuras de organización fueron autorizadas con fecha 8 de diciembre de 1992, con lo cual los organismos cuentan al cierre de este año con los elementos necesarios para iniciar su operación autónoma 6 meses y medio antes del plazo máximo fijado por la Ley Orgánica. ⁴⁷

Así, Pemex-Exploración y Producción puede considerarse la base de la industria petrolera del país, ya que provee de las materias primas básicas (petróleo crudo, gas y condensados) a las subsidiarias que son Pemex-Refinación y Pemex Gas y Petroquímica Básica. Esta empresa emplea directamente a más de 35 mil trabajadores y sus ventas anuales rebasaron en 1993 a los 7,418 millones de dólares (24,480 millones de nuevos pesos). Por su parte, Pemex-Refinación, que cuenta con una capacidad instalada para procesar más de 1.5 millones de barriles diarios, repartida en 6 refinerías integradas con 119 plantas diversas y con una fuerza laboral de 50 mil trabajadores, suministra materias primas a las dos empresas subsidiarias petroquímicas y surte al mercado nacional de diversos combustibles y productos para la industria. Pemex-Gas y Petroquímica Básica comercializa el gas natural en México y produce el Gas Licuado (butano-propano) para consumo doméstico, así como los petroquímicos básicos que sirven de materia prima para la llamada Petroquímica Secundaria. Esta empresa dispone de una capacidad instalada de 556 mil barriles diarios, con 61 plantas diversas ubicadas en 10 centros petroquímicos, con una fuerza laboral de 13 800 trabajadores activos. Por último, Pemex-Petroquímica, que adquiere sus materias primas de las 2 últimas subsidiarias, dispone de 109 plantas que procesan casi 20 millones de toneladas anuales y cuenta con una fuerza laboral de 20 mil trabajadores aproximadamente. Esta empresa es la principal fuente de suministro de productos para la industria petroquímica privada, química y otras. ⁴⁸

Cabe señalar que las actividades estratégicas que la Ley Orgánica encarga a Pemex-Exploración y Producción, Pemex-Refinación y Pemex Gas y Petroquímica Básica sólo podrán realizarse por estos organismos en apego al mandato Constitucional. A Pemex Petroquímica Secundaria se le dieron funciones no estratégicas, por lo cual su creación como ente autónomo obedece al propósito de dar más flexibilidad a Petróleos Mexicanos para que compita en mejores condiciones en los mercados nacionales e internacionales. Por lo demás la Ley enfatiza las obligaciones de estos organismos en materia de seguridad industrial,

⁴⁷ Rojas, Francisco, Petróleos Mexicanos. Informe de Labores 1992. México. 1993.

⁴⁸ Memoria de Labores 1993. PEMEX

protección a las poblaciones y preservación del medio ambiente.

3.3 Logros del Cambio:

La creación de los organismos subsidiarios ofrece a la industria petrolera beneficios sobresalientes: Se refuerzan legal y administrativamente los procesos de descentralización y desconcentración de funciones, actividades y responsabilidades, agilizando las operaciones y trámites con un favorable impacto en la productividad de la planta instalada y la fuerza laboral; al ser organismos con personalidad jurídica y patrimonio propios, tienen la obligación de formular estados financieros, mismos que estarán basados en transacciones comerciales interorganismos y con terceros, permitiendo separar resultados de cada rama de actividad, evaluando su desempeño y administrarla de manera autónoma; se establecen fronteras claras y flexibles entre los organismos creando así las condiciones para negociar precios de cada uno de los flujos de productos y servicios ofrecidos de un organismo a otro, generando una mayor conciencia del valor de los insumos y productos de cada organismo; al interior de cada organismo se hace posible la delegación de autoridad a centros de trabajo siendo éstos responsables por su resultado; se alienta la sana competencia por recursos entre los organismos, asegurándose su destino a las actividades de mayor rentabilidad y permite a cada organismo adoptar la estructura organizativa que mejor se adapte a sus actividades dentro de un marco de armonía, equilibrio y compatibilidad.

Los cuatro nuevos organismos subsidiarios vienen formulando sus programas de operación, han diseñado sus nuevas estructuras organizativas y designaron a sus cuadros directivos, contando para ello con la aprobación de sus órganos de gobierno, determinaron sus propios planes de negocios y programas de inversión, rindieron su informe a los consejos de administración respectivos sobre el desarrollo de sus actividades, del ejercicio de presupuesto y los resultados de su operación.

Paralelamente a la reestructuración de PEMEX, también se encuentra en ejecución la desconcentración geográfica de sus actividades. Así, la sede de Pemex Petroquímica ahora se ubica en la ciudad de Coatzacoalcos, Ver.; la sede de Pemex Exploración y Producción se trasladó a la ciudad de Villahermosa, Tabasco. Esto es a fin de que la entidad directiva de las empresas tenga una ubicación más congruente con la distribución geográfica de sus principales centros de trabajo, además de contribuir a la desconcentración de la Ciudad de México y a la creación de polos de desarrollo en sus áreas de influencia.

En 1993 Petróleos Mexicanos se asoció con el sector privado nacional, para la formación de Mexicana de Lubricantes, S.A. de C.V., para que se encargue de la formulación, envasado y comercialización en México y el extranjero de lubricantes terminados y grasas marca Pemex.

La concreción de alianzas estratégicas para asegurar mercados y tener acceso a tecnologías de punta y multiplicar la presencia de los productos mexicanos en el exterior, se ve reflejada en el acuerdo de coinversión entre Shell y Pemex que procesará 150 mil barriles diarios de crudo pesado, suministrando a México 45 mil barriles diarios de gasolina de alta calidad. Con esta operación se asegura un mercado al crudo pesado nacional por un lado, y por el otro se aumenta en un 10% la oferta total de gasolinas; asimismo, Petróleos Mexicanos cuenta con un 5% en el consorcio Repsol, lo que asegura una presencia permanente en los mercados de la comunidad económica europea.

La modernización de los servicios de carácter corporativo constituye una pieza clave del proceso de reorganización y renovación institucional, el órgano corporativo es responsable de la gestión de cuatro servicios que están siendo reestructurados, Servicio Médico, Transportes Aéreos, Telecomunicaciones y Proveeduría en el extranjero, estas dos últimas quedaron constituidas como empresas filiales en los primeros meses de 1994, se espera que en el transcurso de este mismo año, se proceda a la formación de las restantes. Cabe señalar que la empresa Pemex-Aereotransportación tendrá una participación minoritaria de Petróleos Mexicanos con capital privado. En lo que respecta al Servicio Médico, se comercializarán sus servicios hacia empresas privadas, para buscar esquemas de financiamiento.

En concordancia con los lineamientos de redimensionamiento de la empresa, se procedió a racionalizar actividades no primordiales que no resultan indispensables para el cumplimiento del mandato constitucional, por lo que se puso a licitación pública, las estaciones de servicio de la filial Codessa (Compañía Operadora de Servicios, S.A.), que fueron adquiridas por el sector privado. Por incosteabilidad y desplazamiento de mercado fue liquidada la empresa TEMSA (Tetraolio de México, S.A.). De igual manera se ha llevado al cabo un programa de optimización de activos que origina la racionalización de inventarios, la venta de maquinaria, materiales o insumos excedentes, desechables o deshechados

En 1993 se completó el primer ejercicio anual de Petróleos Mexicanos bajo la forma de 4 empresas subsidiarias y una entidad corporativa. Esto significó - y significa - confrontar difíciles retos organizativos y operacionales, planteados por el obligado funcionamiento autónomo de las nuevas empresas. A partir de entonces, como ya se mencionó, cada empresa formula su propio programa operativo anual, así como sus programas de inversiones. Se registran, valoran y facturan las transacciones, que ahora son interorganismos, conforme a la nueva estructura. Esto último ha impartido mayor transparencia a las relaciones económicas

entre las subsidiarias, permitiendo medir la contribución de cada organismo a las utilidades globales de Petróleos Mexicanos, así como las de sus principales líneas de negocios.

El nuevo contrato colectivo de trabajo, firmado en 1993, incluye cláusulas que lo adecúan a la nueva estructura de Pemex y sus organismos subsidiarios. En el área de administración y desarrollo de recursos humanos, se cuenta con un Comité Institucional de Recursos Humanos cuya función es la coordinación y dirección del plan de la organización.

La descentralización de funciones, personal e infraestructura, de la antigua Subdirección de Proyectos y Construcción de Obras, así como de la Gerencia de Proveduría y Almacenes, ha permitido a los organismos subsidiarios asumir la responsabilidad y el control integrales de las actividades relacionadas con sus proyectos de inversión, a diferencia de la situación anterior, en la que intervenían por separado: la entidad dueña del proyecto, la responsable de la ingeniería y la construcción, y la encargada de la adquisición y resguardo del equipo y materiales.

Adicionalmente a la reorganización interna del trabajo por grandes áreas de especialización, se incorporó el Instituto Mexicano del Petróleo (IMP), que también se ha reestructurado como reflejo de los cambios en PEMEX y en el mercado de servicios en que participa, a fin de dar preponderancia a la función de investigación aplicada y desarrollo tecnológico reduciendo el área de servicios de ingeniería y otros servicios técnicos.

Es así que se ensancha sustancialmente la autonomía de gestión de todas las entidades integrantes del grupo, para hacer de PEMEX una empresa económicamente eficiente, competitiva, que minimice costos y eleve al máximo los resultados, sin que ello sea atribuible a su posición privilegiada en el mercado interno. No parecería congruente proceder de otra manera para dotar a Petróleos Mexicanos de la misma flexibilidad de que gozan las corporaciones petroleras internacionales (Shell, Exxon, British Petroleum, Saudi Aramco, Petróleos de Venezuela...) con quienes habrá de competir cada vez con mayor intensidad.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Las empresas petroleras privadas que se establecieron en el país antes de 1938, tuvieron como único objetivo el afán de lucro, provocando una irracional explotación de nuestros campos, que no aportó beneficio alguno a la Nación, a la vez de propiciar la ingerencia de países extranjeros en nuestra soberanía. De la política petrolera entreguista del porfiriato se llega a la promulgación de la Constitución de 1917, que es el paso más importante dado por México para salvaguardar su patrimonio energético, la cual en concordancia con una tradición jurídica secular, define nuevamente la propiedad de la Nación sobre sus recursos naturales.

La expropiación petrolera de 1938, efectuada por el Presidente Lázaro Cárdenas sentó las bases para que el país ejerciera el pleno dominio de sus recursos naturales, representando un acto de afirmación y fortalecimiento de nuestra soberanía, iniciando así una nueva política petrolera nacionalizada, que se encamina a convertirse en una fuente de energía para el desarrollo de la economía nacional y orientada a satisfacer la demanda del mercado interno, situación que perdura hasta la década de los setentas, período en el cual PEMEX sufre una expansión técnica y económica que le permite constituirse en captador de divisas por exportación de sus productos y de créditos financieros. Durante el Cardenismo se forma una economía de Estado con visos nacionalistas y se constituye en un pivote clave de los procesos productivos y distributivos del país.

La situación internacional de la década de los 80's obliga a Petróleos Mexicanos a modificar su política, cambiándose el objetivo de la maximización de las ganancias por el de la minimización de las pérdidas, esta nueva política se orientó a garantizar el abasto de los hidrocarburos y generar excedentes para su exportación.

- **Hasta 1992 PEMEX fue una empresa integrada verticalmente y dado el carácter popular de su nacimiento, la industria petrolera mexicana tuvo un crecimiento desmedido tanto en su planta laboral, apoyada por un fuerte sindicalismo, como en sus proyectos y objetivos que rebasaron su capacidad de respuesta, ya que lo mismo perforaba, producía, distribuía y comercializaba el hidrocarburo; que construía escuelas, caminos, casas para sus trabajadores, operaba estaciones de servicio, distribuía gas doméstico, etc., por lo que con el proceso modernizador, surgido durante el sexenio salinista, PEMEX logra sentar las bases para su reestructuración y realizar modificaciones sustantivas en sus propósitos centrales, dejando atrás sus metas volumétricas, de autosuficiencia y de integración tradicional e identificando cada actividad de la industria en términos contables y financieros, hecho que redundará en el establecimiento pleno de las empresas concebidas como líneas de negocios, las cuales permiten un análisis más acucioso de los resultados de operación, así como el cumplimiento de la misión y los objetivos específicos de cada una de ellas.**
- **La modernización de la planta productiva de los 4 organismos, implica entre otras cosas, el conjunto de transformaciones dirigidas a aumentar la productividad, la competitividad y la rentabilidad mediante la incorporación o adaptación de nuevas tecnologías. Debido a las restricciones financieras de los últimos años, ha habido un rezago en las inversiones para este proceso, situación que tendrá que ser contrarrestada para fortalecer la estructura industrial, para ello se requerirá de inversiones guiadas por criterios de selectividad que maximicen el uso de los recursos, evaluando su desempeño y productividad.**
- **El proceso modernizador llevará a las empresas a la creación de una nueva cultura empresarial de competitividad y eficiencia, buscando que el personal esté mejor calificado y remunerado de acuerdo a su desempeño, estimulando**

la sana relación empresa-trabajadores sobre las bases de satisfacción y certidumbre laboral.

- **Para que las empresas tengan un sustento para el desarrollo de sus planes a corto, mediano y largo plazos, se requiere de la formación de sus propios cuadros directivos, en los campos de la administración y la operación, situación que les permitirá contar con el recurso humano necesario para alcanzar los niveles de excelencia exigidos por su entorno.**
- **Las alianzas estratégicas de Petróleos Mexicanos con compañías extranjeras, se deben de considerar como una opción de primordial trascendencia en su proceso de internacionalización, la justificación de estas alianzas o coinversiones está sustentada en la necesidad de garantizar volumétricamente las exportaciones de crudo, de disponer de una fuente inmediata de abastecimiento de productos para complementar la oferta interna; debido a las restricciones presupuestales, se presenta como una alternativa menos costosa de construir nuevas refinerías en el país y finalmente permiten la presencia activa de la empresa en los mercados internacionales.**
- **Petróleos Mexicanos puede insertarse en el circuito internacional del capital, mediante una política de inversión que, respetando los lineamientos constitucionales básicos, atraiga capitales hacia proyectos de expansión de su planta productiva y de mejora a la calidad de sus productos.**
- **Según las tendencias el petróleo persistirá como fuerza motriz de la sociedad industrial cuando menos hacia el año 2020, fecha en que se duplicará el consumo mundial del energético, lo que desatará una mayor competencia entre los países para la atracción de capitales, por lo tanto los requerimientos de inversión de la industria petrolera mexicana están calculados conservadoramente para los próximos 10 años, en más de 25 mil millones de dólares y parece difícil que estos cuantiosos recursos puedan obtenerse**

exclusivamente en las fuentes locales de financiamiento, por lo tanto es previsible y casi inevitable una mayor participación del capital extranjero en esta industria, en todos aquellos campos permisibles por la Constitución, quedando Pemex y sus Organismos responsabilizados de los principios y acciones que conforman su área.

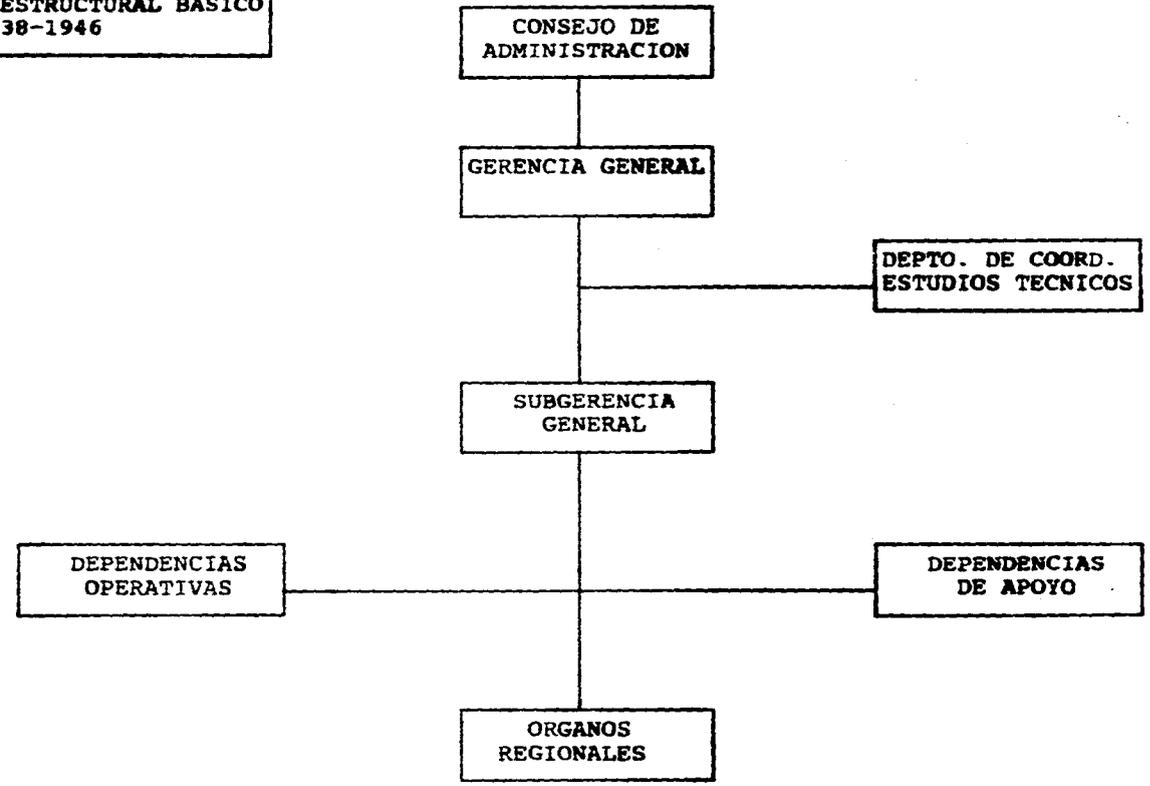
Los logros del proceso modernizador de Petróleos Mexicanos obtenidos hasta ahora, deben de considerarse tan sólo como punto de inicio de una mejor organización y funcionamiento, necesarios para hacer frente al cambiante entorno internacional, por lo que se requiere de una consolidación y de un perfeccionamiento en sus sistemas y procedimientos, evitando de viaciones en sus objetivos planteados y fortaleciendo todas aquellas acciones que han propiciado su transformación.

TESIS SIN PAGINACION

COMPLETA LA INFORMACION

**PETROLEOS MEXICANOS
ORGANOGRAMA ESTRUCTURAL BASICO
1938-1946**

CUADRO No. **1**



2 GERENCIAS
1 SUPERINTENDENCIA GRAL.

CUADRO No. 1.1

**INDICADORES DE LA INDUSTRIA PETROLERA
NACIONALIZADA**

CONCEPTO	PERIODO	
	1938	1946
Reservas de Hidrocarburos (MMB)	1,276	1,437
Producción de Hidrocarburos (MMB)	44	55
Elaboración de Refinados (MBD)	92.2	120.6
Importación de Petróleo Crudo y Productos Petrolíferos (MB)	123	972
Exportación de Petróleo Crudo y Productos Petrolíferos (MB)	8,995	9,228
Ingreso por Ventas Externas (MM\$)	112	172
Ingreso por Ventas Internas (MM\$)	155	508
Cantidad de Puestos Directivos	13	14
Número de trabajadores	17,600	29,188

- MB - Miles de Barriles
- MMB - Millones de Barriles
- MBD - Miles de Barriles Diarios
- MM\$ - Miles de Millones de Pesos

FUENTE: ANUARIOS ESTADISTICOS DE PEMEX, VARIOS AÑOS
MANUAL DE EVOLUCION DE LAS ESTRUCTURAS ORGANICAS DE PEMEX.

**PETROLEOS MEXICANOS
ORGANOGRAMA ESTRUCTURAL BASICO
1946-1952**

CUADRO No.

2

**CONSEJO DE
ADMINISTRACION**

**DIRECCION
GENERAL**

**OFICINA DE
COORDINACION Y
ESTUDIOS TECNICOS**

2 DEPARTAMENTOS

**SUBDIRECCION
COMERCIAL**

3 GERENCIAS
3 DEPARTAMENTOS
1 OFNA. INTERNACIONAL

**SUBDIRECCION
TECNICA DE
PRODUCCION**

3 GERENCIAS
2 DEPARTAMENTOS

**ORGANOS
REGIONALES**

2 GERENCIAS
1 SUPERINTENDENCIA GRAL.

**SUBDIRECCION
ADMVA. Y DE
ASUNTOS JURIDICOS**

4 DEPARTAMENTOS
1 COMISION

CUADRO No. 2.1

**INDICADORES DE LA INDUSTRIA PETROLERA
NACIONALIZADA**

CONCEPTO	PERIODO	
	1946	1952
Reservas de Hidrocarburos (MMB)	1,437	2,241
Producción de Hidrocarburos (MMB)	55	97
Elaboración de Refinados (MBD)	120.6	177.8
Importación de Petróleo Crudo y Productos Petrolíferos (MB)	972	3,062
Exportación de Petróleo Crudo y Productos Petrolíferos (MB)	9,228	15,320
Ingreso por Ventas Externas (MMS)	172	388
Ingreso por Ventas Internas (MMS)	508	1,621
Cantidad de Puestos Directivos	14	42
Número de trabajadores	29,188	35,788

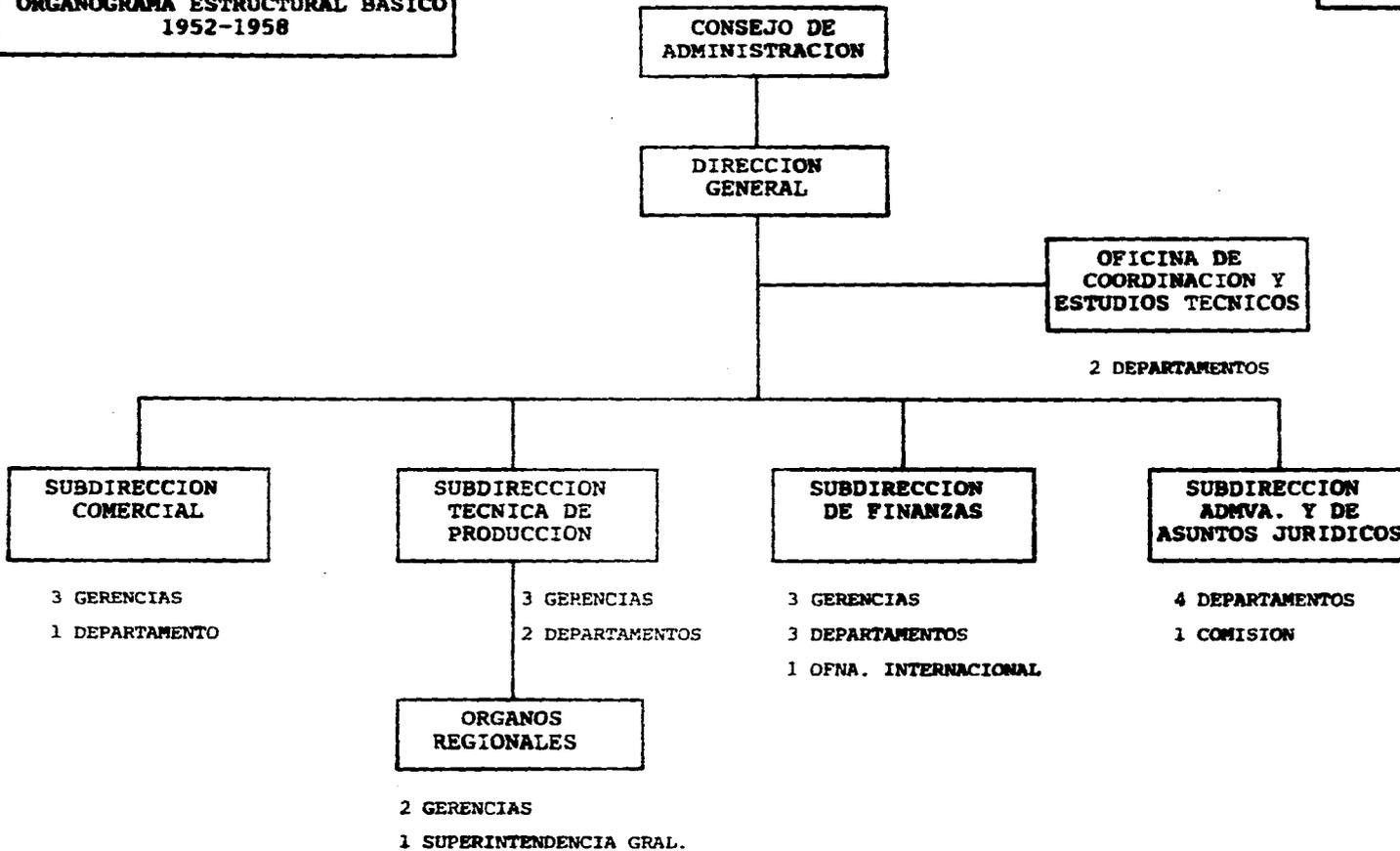
MB - Miles de Barriles
MMB - Millones de Barriles
MBD - Miles de Barriles Diarios
MMS - Miles de Millones de Pesos

FUENTE: ANUARIOS ESTADISTICOS DE PEMEX, VARIOS AÑOS
MANUAL DE EVOLUCION DE LAS ESTRUCTURAS ORGANICAS DE PEMEX.

**PETROLEOS MEXICANOS
ORGANOGRAMA ESTRUCTURAL BASICO
1952-1958**

CUADRO No.

3



CUADRO No. 3.1

**INDICADORES DE LA INDUSTRIA PETROLIFERA
NACIONALIZADA**

CONCEPTO	PERIODO	
	1952	1958
Reservas de Hidrocarburos (MMB)	2,241	4,070
Producción de Hidrocarburos (MMB)	97	150
Elaboración de Refinados (MBD)	177.8	258.3
Importación de Petróleo Crudo y Productos Petrolíferos (MB)	3,062	6,586
Exportación de Petróleo Crudo y Productos Petrolíferos (MB)	15,320	11,642
Ingreso por Ventas Externas (MM\$)	388	320
Ingreso por Ventas Internas (MM\$)	1,621	3,653
Cantidad de Puestos Directivos	42	43
Número de trabajadores	35,788	45,532

MB • Miles de Barriles
 MMB • Millones de Barriles
 MBD • Miles de Barriles Diarios
 MM\$ • Miles de Millones de Pesos

**FUENTE: ANUARIOS ESTADISTICOS DE PEMEX, VARIOS AÑOS
 MANUAL DE EVOLUCION DE LAS ESTRUCTURAS ORGANICAS DE PEMEX.**

**PETROLEOS MEXICANOS
ORGANOGRAMA ESTRUCTURAL BASICO
1958-1964**

**CONSEJO DE
ADMINISTRACION**

CUADRO No.

4

**DIRECCION
GENERAL**

**OFICINA DE
COORDINACION Y
ESTUDIOS TECNICOS**

**GERENCIA DE
PROYECTOS Y
CONSTRUCCION**

**SUBDIRECCION
COMERCIAL**

3 GERENCIAS
1 DEPARTAMENTO

**SUBDIRECCION
TECNICA DE
PRODUCCION**

3 GERENCIAS
2 DEPARTAMENTOS

**ORGANOS
REGIONALES**

2 GERENCIAS
1 SUPERINTENDENCIA GRAL.

**SUBDIRECCION
DE FINANZAS**

2 GERENCIAS
3 DEPARTAMENTOS
1 OFNA. INTERNACIONAL

**SUBDIRECCION
ADMVA. Y DE
ASUNTOS JURIDICOS**

4 DEPARTAMENTOS
1 COMISION

CUADRO No. 4.1

**INDICADORES DE LA INDUSTRIA PETROLERA
NACIONALIZADA**

CONCEPTO	PERIODO	
	1958	1964
Reservas de Hidrocarburos (MMB)	4,070	5,227
Producción de Hidrocarburos (MMB)	150	222
Elaboración de Refinados (MBD)	258.3	346.9
Elaboración de Petroquímicos (MT)	-----	397
Importación de Petróleo Crudo y Productos Petrolíferos (MB)	6,586	3,183
Exportación de Petróleo Crudo y Productos Petrolíferos (MB)	11,642	17,166
Ingreso por Ventas Externas (MM\$)	320	485
Ingreso por Ventas Internas (MM\$)	3,653	7,470
Cantidad de Puestos Directivos	43	47
Número de trabajadores	45,532	50,372

MB - Miles de Barriles
 MMB - Millones de Barriles
 MBD - Miles de Barriles Diarios
 MM\$ - Miles de Millones de Pesos
 MT - Miles de Toneladas

FUENTE: ANUARIOS ESTADISTICOS DE PEMEX, VARIOS AÑOS
 MANUAL DE EVOLUCION DE LAS ESTRUCTURAS ORGANICAS DE PEMEX.

**PETROLEOS MEXICANOS
ORGANOGRAMA ESTRUCTURAL BASICO
1964-1970**

CUADRO No. **5**

**CONSEJO DE
ADMINISTRACION**

**DIRECCION
GENERAL**

**GERENCIA DE
PROYECTO Y
CONSTRUCCION**

**GERENCIA DE
INSP. Y VERIF.
DE CONSTRUCCION**

**SUBDIRECCION
DE PROD.
PRIMARIA**

2 GERENCIAS

**SUBDIRECCION
DE PROD.
INDUSTRIAL**

2 GERENCIAS

**SUBDIRECCION
COMERCIAL**

3 GERENCIAS
1 DEPARTAMENTO

**SUBDIRECCION
DE FINANZAS**

3 GERENCIAS
3 DEPARTAMENTOS
1 OFNA. INTERNACIONAL

**SUBDIRECCION
TECNICA
ADMVA.**

5 GERENCIAS
3 DEPARTAMENTOS
2 OFICINAS

**ORGANOS
REGIONALES**

2 GERENCIAS
1 SUPERINTENDENCIA GRAL.

CUADRO No. 5.1

**INDICADORES DE LA INDUSTRIA PETROLERA
NACIONALIZADA**

CONCEPTO	PERIODO	
	1964	1970
Reservas de Hidrocarburos (MMB)	5,227	5,568
Producción de Hidrocarburos (MMB)	222	304
Elaboración de Refinados (MBD)	346.9	481.1
Elaboración de Petroquímicos (MT)	397	1,931
Importación de Petróleo Crudo y Productos Petrolíferos (MB)	3,183	9,312
Exportación de Petróleo Crudo y Productos Petrolíferos (MB)	17,166	22,413
Importación de Productos Petroquímicos (MT)	—	90.7
Exportación de Productos Petroquímicos (MT)	3.7	65.9
Ingreso por Ventas Externas (MMS)	485	504
Ingreso por Ventas Internas (MMS)	7,470	12,926
Cantidad de Puestos Directivos	47	67
Número de trabajadores	50,372	71,062

MB - Miles de Barriles
 MMB - Millones de Barriles
 MBD - Miles de Barriles Diarios
 MMS - Miles de Millones de Pesos
 MT - Miles de Toneladas

**FUENTE: ANUARIOS ESTADISTICOS DE PEMEX, VARIOS AÑOS
 MANUAL DE EVOLUCION DE LAS ESTRUCTURAS ORGANICAS DE PEMEX.**

**PETROLEOS MEXICANOS
ORGANOGRAMA ESTRUCTURAL BASICO
1970-1976**

**CONSEJO DE
ADMINISTRACION**

CUADRO No.

6

**DIRECCION
GENERAL**

COMISION
INTERNA DE
ADMINISTRACION

COMISION DE
PROTECCION
AMBIENTAL

**GERENCIA DE
PROYECTOS Y
CONSTRUCCION**

**GERENCIA DE
INSP. Y VERIF.
DE CONSTRUCCION**

**SUBDIRECCION
DE PROD.
PRIMARIA**

2 GERENCIAS

**SUBDIRECCION
DE PROD.
INDUSTRIAL**

2 GERENCIAS

**SUBDIRECCION
COMERCIAL**

3 GERENCIAS
1 DEPARTAMENTO

**SUBDIRECCION
DE FINANZAS**

4 GERENCIAS
1 DEPARTAMENTO
1 OFNA. INTERNACIONAL

**SUBDIRECCION
TECNICA
ADMVA.**

5 GERENCIAS
4 DEPARTAMENTOS
1 UNIDAD

**ORGANOS
REGIONALES**

2 GERENCIAS
1 SUPERINTENDENCIA GRAL.

CUADRO No. 6.1

**INDICADORES DE LA INDUSTRIA PETROLERA
NACIONALIZADA**

CONCEPTO	PERIODO	
	1970	1976
Reservas de Hidrocarburos (MMB)	5,568	11,160
Producción de Hidrocarburos (MMB)	304	469
Elaboración de Refinados (MBD)	481.1	733.1
Elaboración de Petroquímicos (MT)	1,931	3,946
Importación de Petróleo Crudo y Productos Petrolíferos (MB)	9,312	9,286
Exportación de Petróleo Crudo y Productos Petrolíferos (MB)	22,413	35,690
Importación de Productos Petroquímicos (MT)	90.7	316.6
Exportación de Productos Petroquímicos (MT)	65.9	1.7
Ingreso por Ventas Externas (MMS)	504	7,003
Ingreso por Ventas Internas (MMS)	12,926	38,480
Cantidad de Puestos Directivos	67	73
Número de trabajadores	71,062	88,052

MB - Miles de Barriles
 MMB - Millones de Barriles
 MBD - Miles de Barriles Diarios
 MMS - Miles de Millones de Pesos
 MT - Miles de Toneladas

FUENTE: ANUARIOS ESTADISTICOS DE PEMEX, VARIOS AÑOS
 MANUAL DE EVOLUCION DE LAS ESTRUCTURAS ORGANICAS DE PEMEX.
 MEMORIA DE LABORES PEMEX, VARIOS AÑOS.

**PETROLEOS MEXICANOS
ORGANOGRAMA ESTRUCTURAL BASICO
1976-1982**

**CONSEJO DE
ADMINISTRACION**

CUADRO No.

7

**DIRECCION
GENERAL**

**COM. INTERNA DE
ADMN. Y PROG.**

**SUBDIRECCION DE
PLANEACION**

**CONTRALORIA
GENERAL**

4 GERENCIAS

5 GERENCIAS

**SUBDIR DE
EXPLORAC.**

**SUBDIR DE
EXPLORAC.**

**SUBDIR DE
REFINAC.**

**SUBDIR DE
PETROQUIM**

**SUBDIR.
COMERCIAL**

**SUBDIR DE
FINANZAS**

S.P.C.O.

**SUBDIR.
TEC. ADMVA**

5 GERENCIAS

6 GERENCIAS

3 GERENCIAS

2 GERENCIAS

5 GERENCIAS

4 GERENCIAS

6 GERENCIAS

9 GERENCIAS

1 SUPTCIA. GRAL.

1 UNIDAD

1 UNIDAD

1 DEPTO.

4 OFNAS. INT.

**ORGANOS
REGIONALES**

5 GERENCIAS

CUADRO No. 7.1

**INDICADORES DE LA INDUSTRIA PETROLERA
NACIONALIZADA**

CONCEPTO	PERIODO	
	1976	1982
Reservas de Hidrocarburos (MMB)	11,160	72,008
Producción de Hidrocarburos (MMB)	469	1,372
Elaboración de Refinados (MBD)	733.1	1,237.3
Elaboración de Petroquímicos (MT)	3,946	10,590
Importación de Productos Petrolíferos (MB)	9,286	3,016
Exportación de Petróleo Crudo y Productos Petrolíferos (MB)	35,690	559,972
Importación de Productos Petroquímicos (MT)	316.6	701.4
Exportación de Productos Petroquímicos (MT)	1.7	872.9
Ingreso por Ventas Externas (MMS)	7,003	953,188
Ingreso por Ventas Internas (MMS)	36,480	182,146
Cantidad de Puestos Directivos	73	203
Número de trabajadores	68,052	133,576

MB - Miles de Barriles
 MMB - Millones de Barriles
 MBD - Miles de Barriles Diarios
 MMS - Miles de Millones de Pesos
 MT - Miles de Toneladas

**FUENTE: ANUARIOS ESTADISTICOS DE PEMEX, VARIOS AÑOS
 MANUAL DE EVOLUCION DE LAS ESTRUCTURAS ORGANICAS DE PEMEX.
 MEMORIA DE LABORES PEMEX, VARIOS AÑOS.**

**PETROLEOS MEXICANOS
ORGANOGRAMA ESTRUCTURAL BASICO
1988**

**CONSEJO DE
ADMINISTRACION**

CUADRO No.

8

**DIRECCION
GENERAL**

**COM. DE COORD.
Y CONSULTA**

**SUBDIRECCION DE
PLANE. Y COORD.**

1 COORD. EJECUTIVA
4 GERENCIAS
1 DIVISION
1 UNIDAD

**SUBDIRECCION
DE PROD.
PRIMARIA**

4 COORD. EJEC.
14 GERENCIAS

**SUBDIRECCION
DE TRANSF.
INDUSTRIAL**

2 COORD. EJEC.
9 GERENCIAS

**SUBDIRECCION
COMERCIAL**

3 COORD. EJEC.
12 GERENCIAS

**SUBDIRECCION
DE FINANZAS**

2 COORD. EJEC.
8 GERENCIAS
2 UNIDADES

S.P.C.O.

3 COORD. EJEC.
9 GERENCIAS
2 UNIDADES

**SUBDIRECCION
TECNICA
ADMINISTRA.**

3 COORD. EJEC.
10 GERENCIAS
5 UNIDADES

**ORGANOS
REGIONALES**

5 GERENCIAS

CUADRO No. 8.1

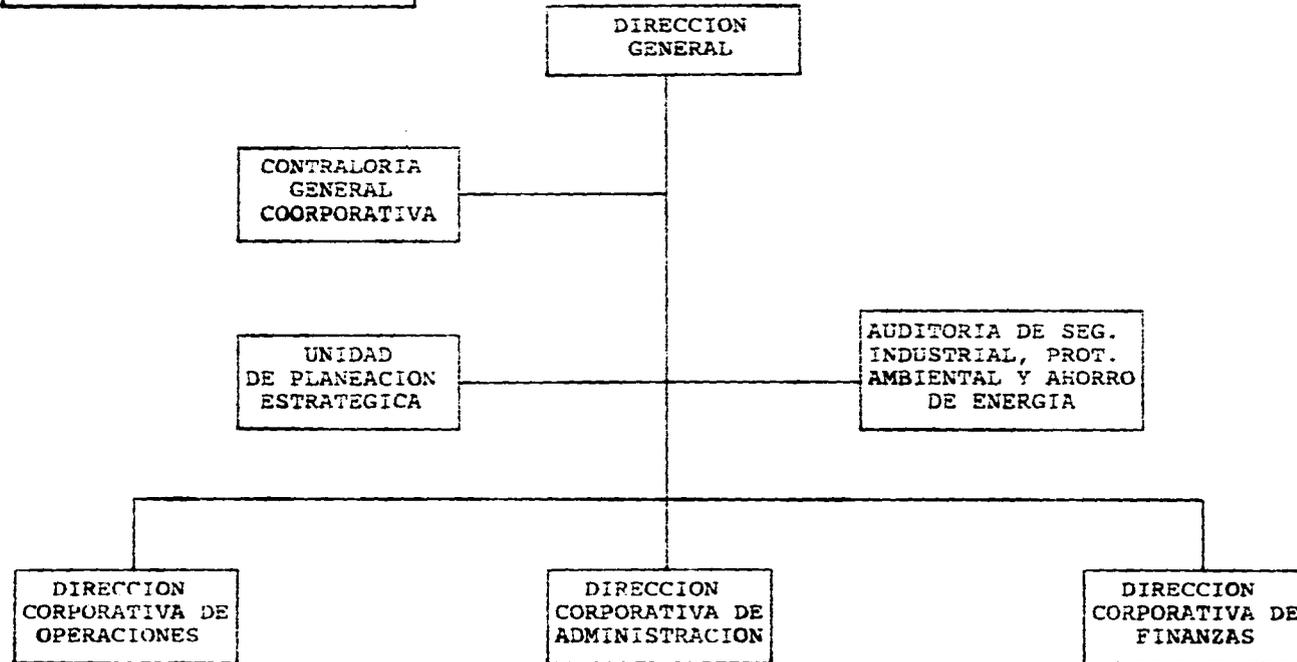
**INDICADORES DE LA INDUSTRIA PETROLERA
NACIONALIZADA**

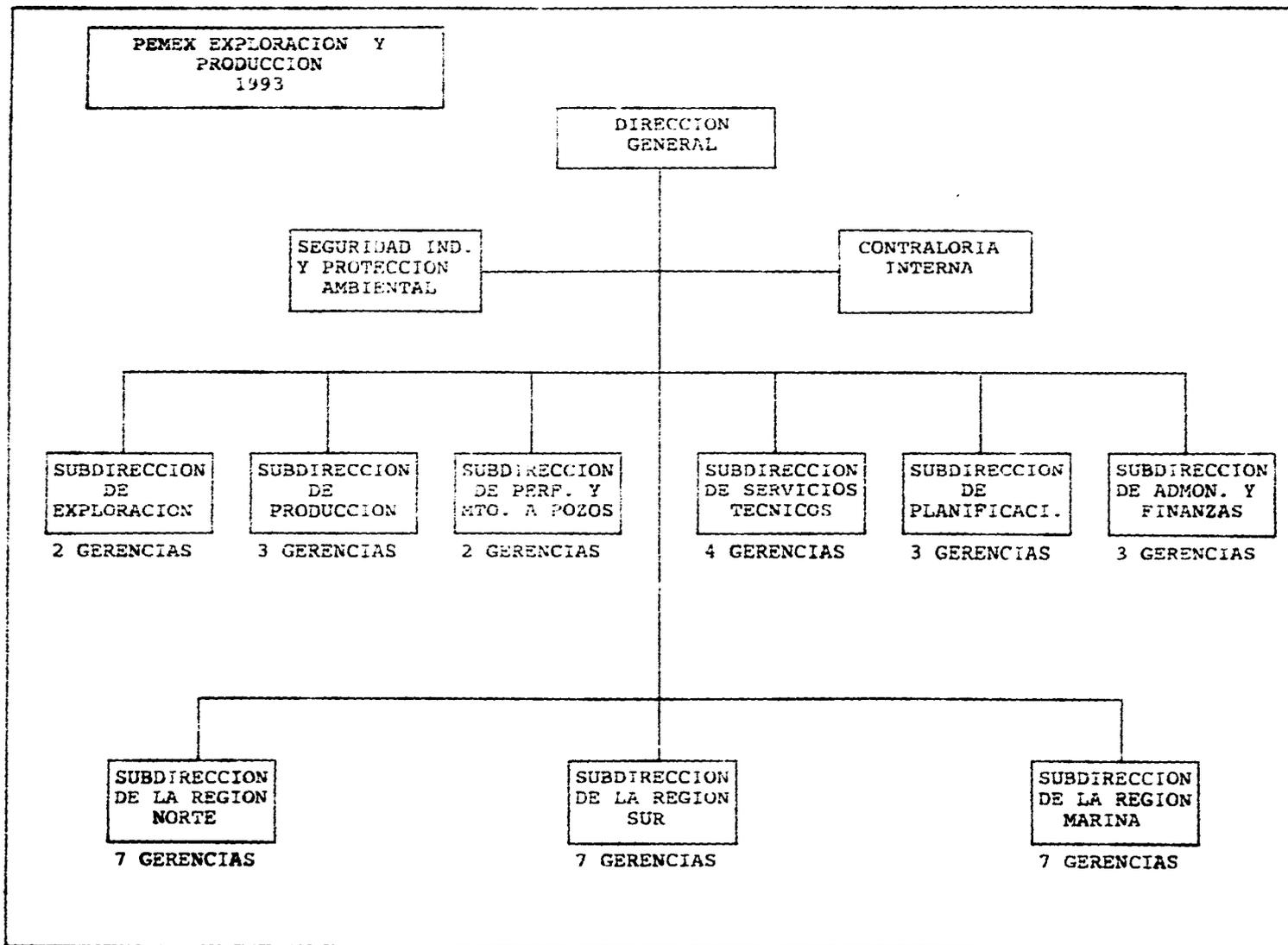
CONCEPTO	PERIODO	
	1982	1988
Reserva de Hidrocarburos (MMB)	72,008	67,600
Producción de Hidrocarburos (MMB)	1,372	1,248
Elaboración de Refinados (MBD)	1,237.3	1,403.1
Elaboración de Petroquímicos (MT)	10,590	15,462
Importación de Productos Petrolíferos (MB)	3,016	29,582
Exportación de Petróleo Crudo y Productos Petrolíferos (MB)	559,972	522,428
Importación de Productos Petroquímicos (MT)	701.4	34.2
Exportación de Productos Petroquímicos (MT)	872.9	517.4
Ingreso por Ventas Externas (MMS)	953,188	14,645,993
Ingreso por Ventas Internas (MMS)	182,146	14,562,038
Cantidad de Puestos Directivos	203	339
Número de trabajadores	133,576	170,766

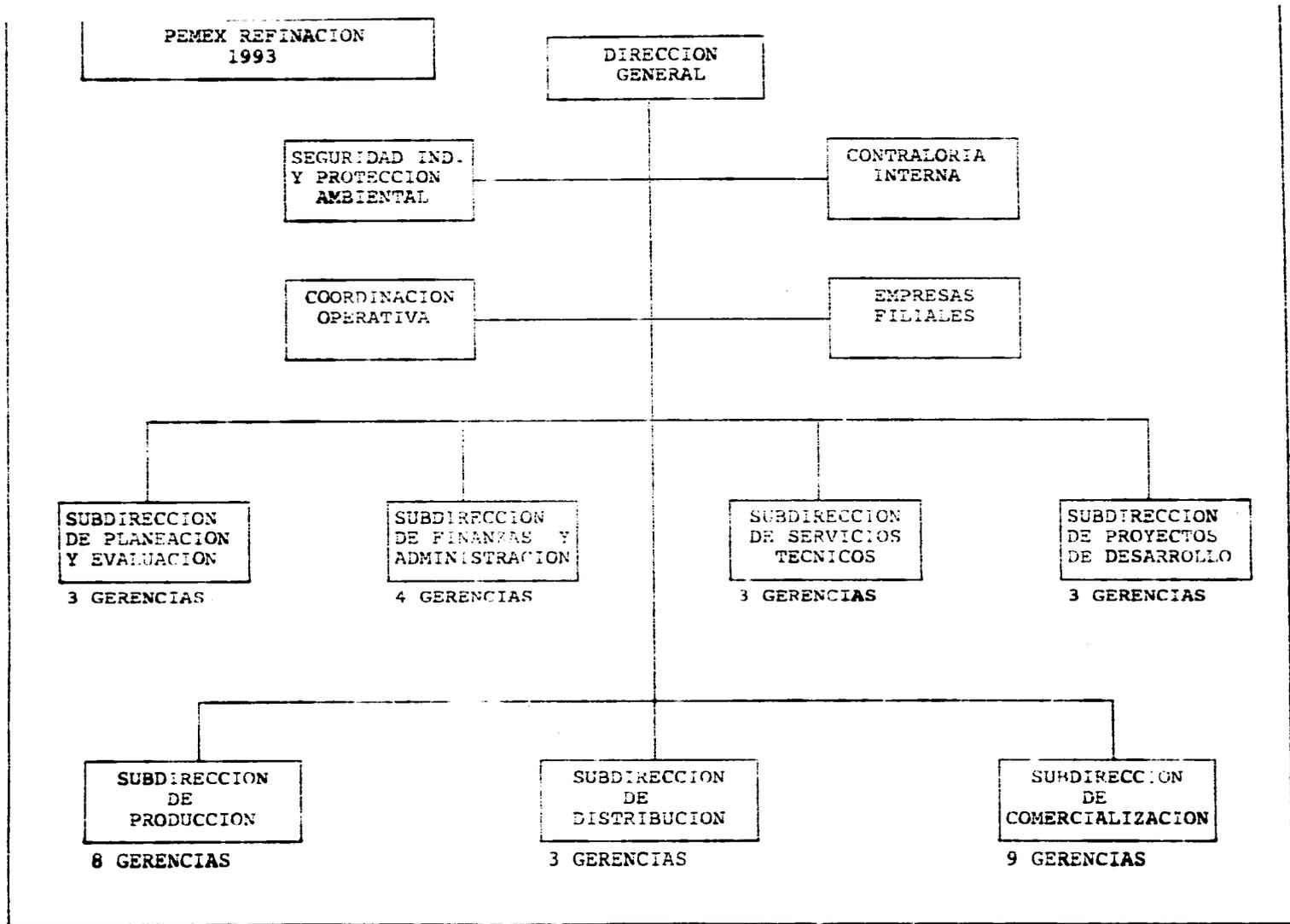
MB · Miles de Barriles
 MMB · Millones de Barriles
 MBD · Miles de Barriles Diarios
 MMS · Miles de Millones de Pesos
 MT · Miles de Toneladas

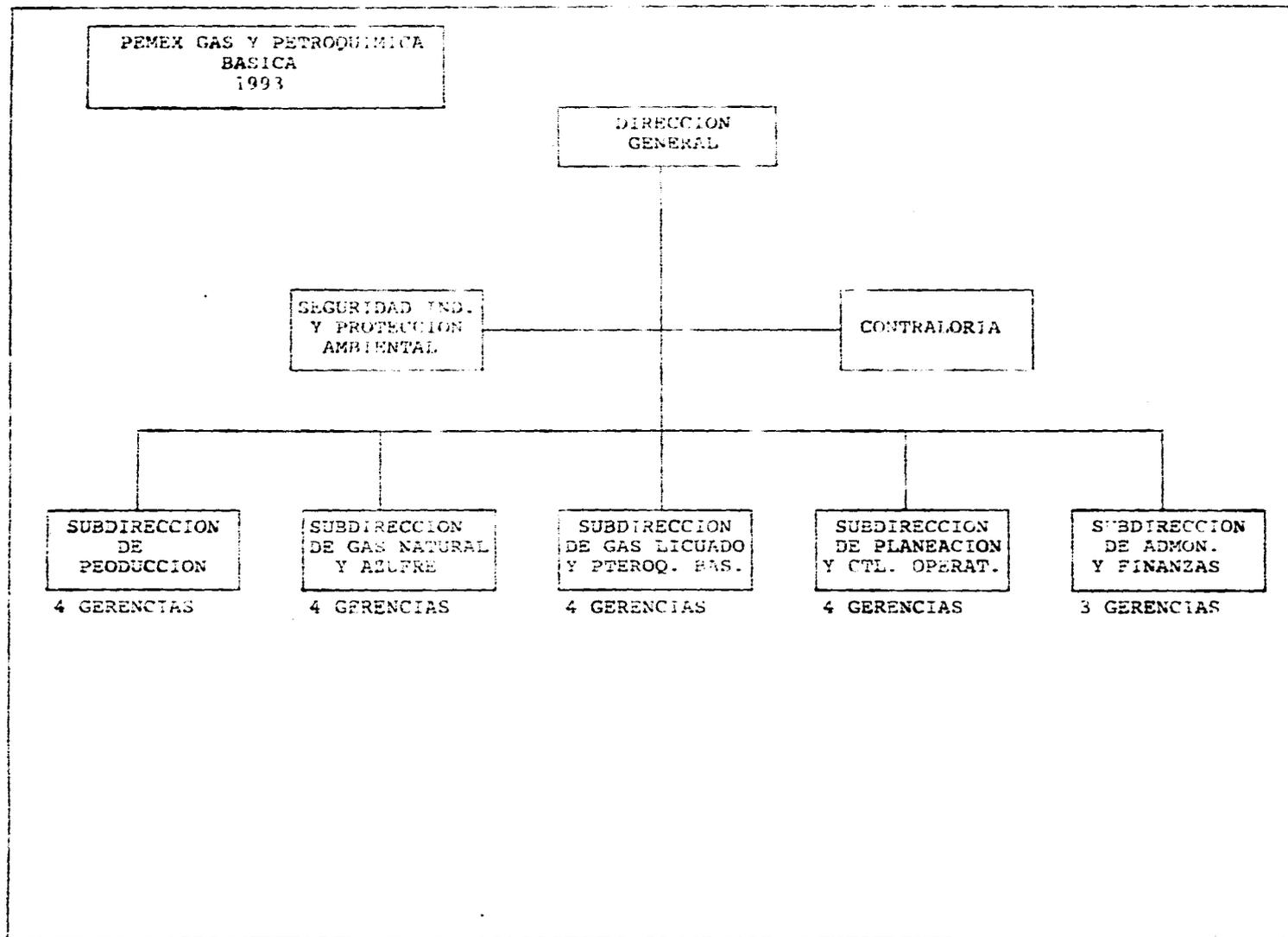
**FUENTE: ANUARIOS ESTADISTICOS DE PEMEX, VARIOS AÑOS
 MANUAL DE EVOLUCION DE LAS ESTRUCTURAS ORGANICAS DE PEMEX.
 MEMORIA DE LABORES PEMEX, VARIOS AÑOS.**

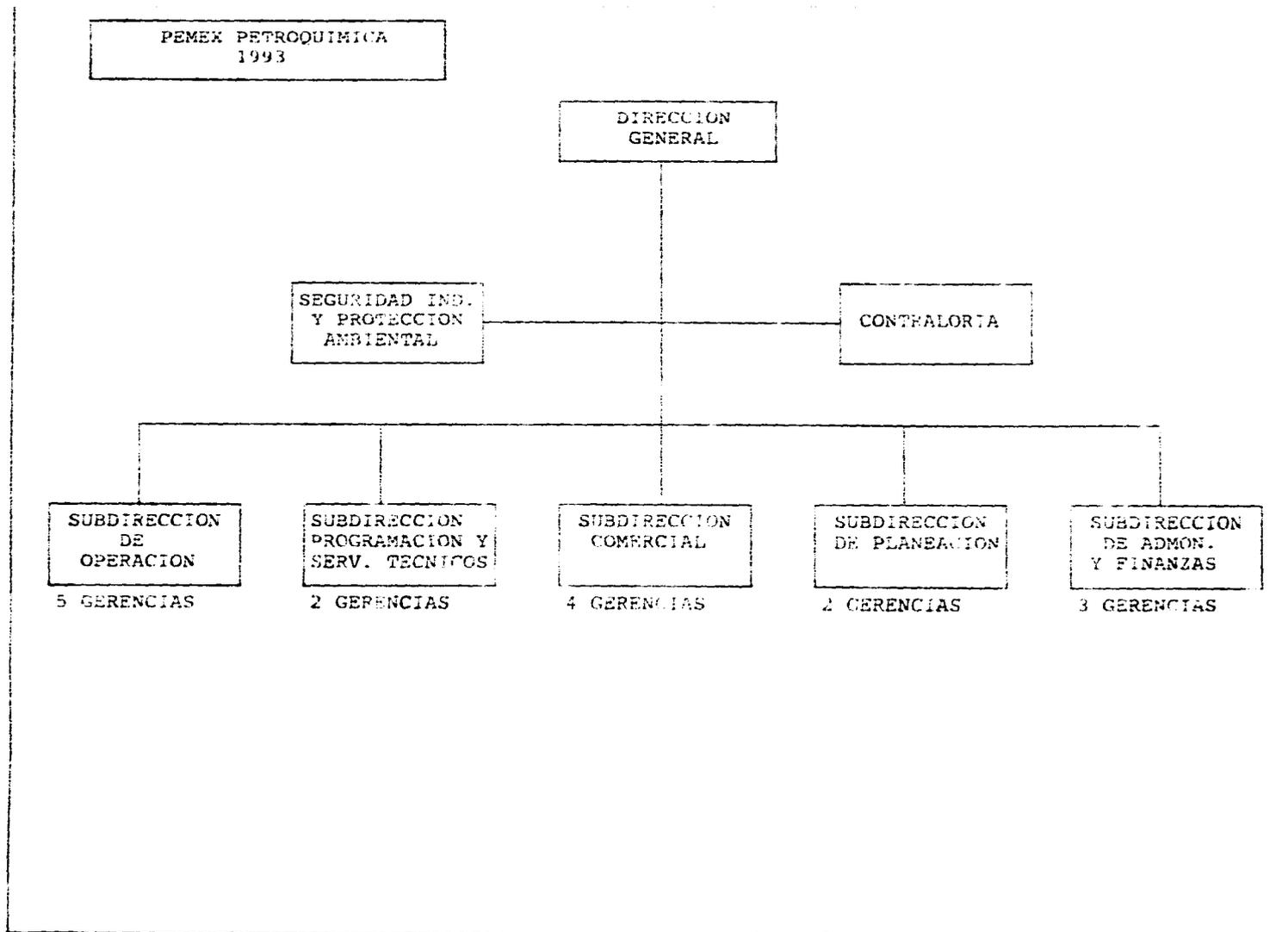
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL
CENTRO CORPORATIVO
1993











CUADRO No. 9.1

**INDICADORES DE LA INDUSTRIA PETROLERA
NACIONALIZADA**

CONCEPTO	PERIODO	
	1988	1993
Reservas de Hidrocarburos (MMB)	67,600	64,516
Producción de Hidrocarburos (MMB)	1,248	1,237
Elaboración de Refinados (MBD)	1,403.1	1,551
Elaboración de Petroquímicos (MT)	15,462	16,089
Importación de Productos Petrolíferos (MB)	29,582	64,240
Exportación de Petróleo Crudo y Productos Petrolíferos (MB)	522,428	530,710
Importación de Productos Petroquímicos (MT)	34.2	87.3
Exportación de Productos Petroquímicos (MT)	517.4	1,287
Ingreso por Ventas Externas (MMS)	14,645,993	(MNS) 39,063
Ingreso por Ventas Internas (MMS)	14,562,038	(MNS) 63,494
Cantidad de Puestos Directivos	339	1,044
Número de trabajadores	170,766	106,939

MB - Miles de Barriles
MMB - Millones de Barriles
MBD - Miles de Barriles Diarios
MMS - Miles de Millones de Pesos
MT - Miles de Toneladas
MNS - Millones de Nuevos Pesos

FUENTE: ANUARIOS ESTADISTICOS DE PEMEX, VARIOS AÑOS
MANUAL DE EVOLUCION DE LAS ESTRUCTURAS ORGANICAS DE PEMEX.
MEMORIA DE LABORES PEMEX, VARIOS AÑOS.

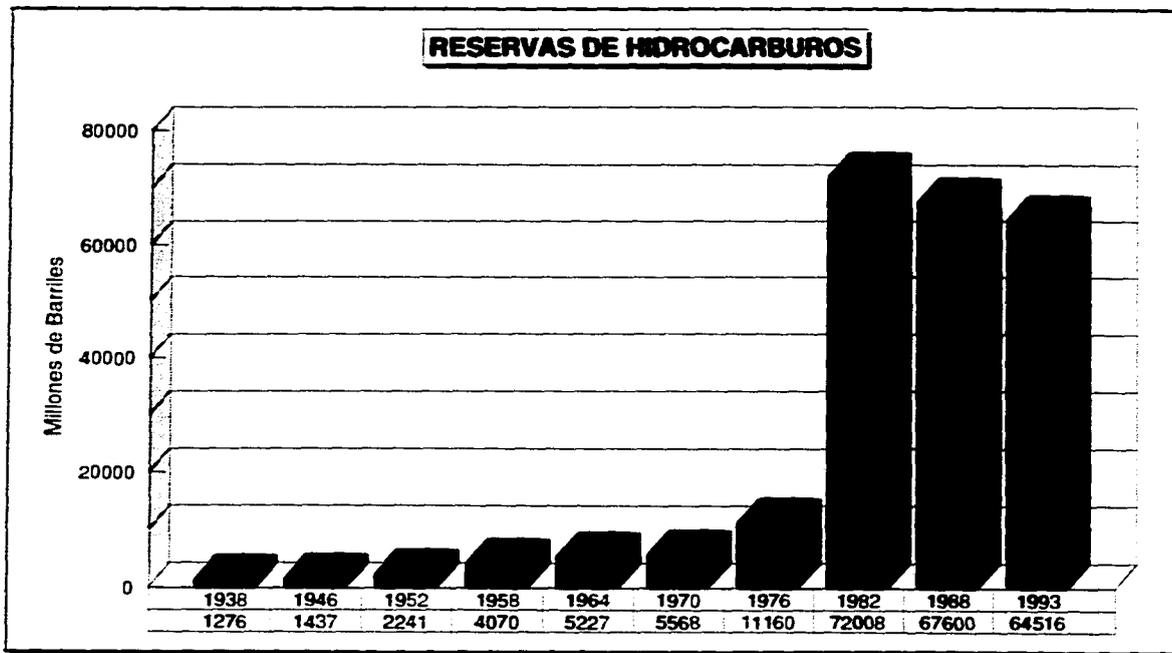
CUADRO NO. 10

PRODUCCION DE PETROLEO CRUDO EN MEXICO

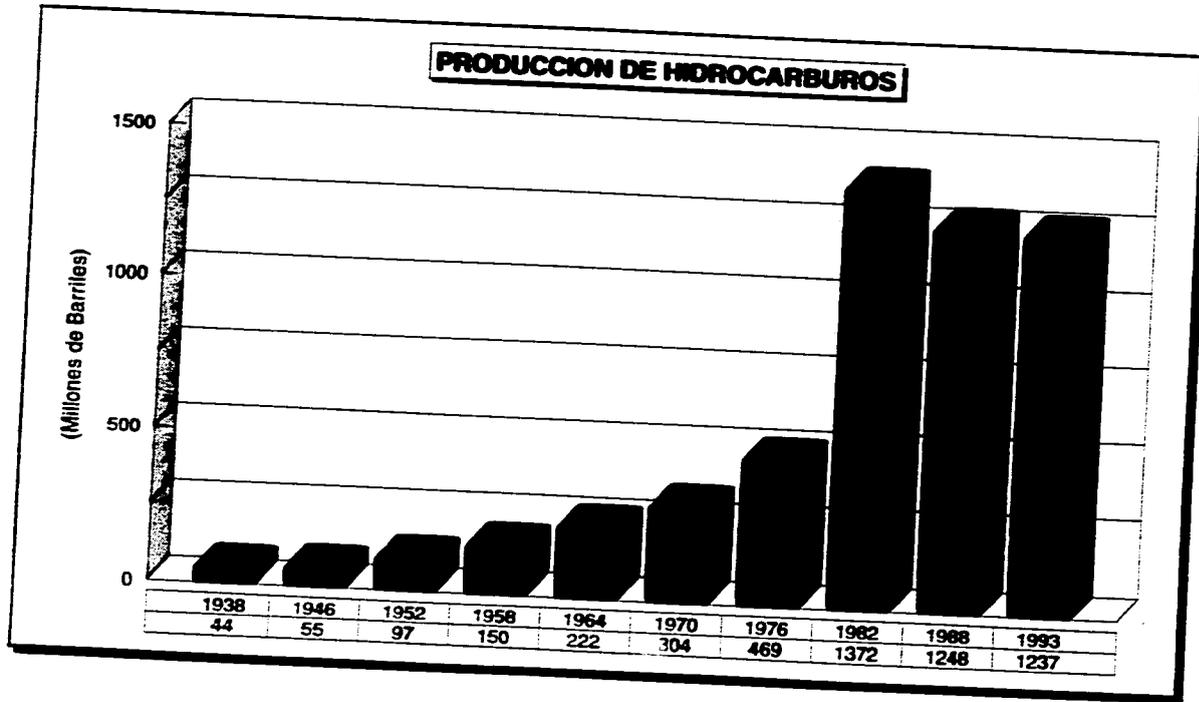
AÑO	BARRILES	AÑO	BARRILES	AÑO	BARRILES
1901	10,334	1938	38,818,213	1976	292,328,500
1902	40,181	1939	43,306,543	1977	358,101,500
1903	75,335	1940	44,448,191	1978	442,599,000
1904	125,561	1941	43,385,822	1979	536,550,000
1905	251,122	1942	35,148,633	1980	706,640,000
1906	502,238	1943	35,458,894	1981	844,245,000
1907	1,004,475	1944	38,503,348	1982	1,002,436,000
1908	3,931,049	1945	43,877,430	1983	972,907,500
1909	2,712,091	1946	49,532,888	1984	979,842,500
1910	3,632,192	1947	57,117,911	1985	960,132,500
1911	12,546,286	1948	59,773,247	1986	886,110,500
1912	16,549,619	1949	62,226,983	1987	927,319,000
1913	25,682,957	1950	73,881,472	1988	914,544,000
1914	26,221,783	1951	78,779,552	1989	917,354,500
1915	32,893,429	1952	78,906,528	1990	930,020,000
1916	40,545,069	1953	74,097,590	1991	976,667,000
1917	55,292,767	1954	85,230,204	1992	973,710,500
1918	63,828,322	1955	91,370,125		
1919	87,072,954	1956	94,096,355		
1920	157,068,678	1957	92,197,297		
1921	193,397,586	1958	100,641,405		
1922	182,278,457	1959	105,758,473		
1923	149,584,855	1960	108,771,583		
1924	139,678,294	1961	116,819,692		
1925	115,514,699	1962	121,563,202		
1926	90,420,970	1963	125,829,453		
1927	64,121,141	1964	129,503,502		
1928	50,150,610	1965	132,141,019		
1929	44,687,877	1966	135,021,014		
1930	39,529,901	1967	149,924,037		
1931	33,038,854	1968	160,485,702		
1932	32,239,395	1969	168,378,985		
1933	34,000,828	1970	177,599,055		
1934	38,171,947	1971	177,272,744		
1935	40,240,564	1972	185,010,777		
1936	41,027,915	1973	191,481,780		
1937	46,906,650	1974	238,167,019		
		1975	294,254,326		

Fuente: De 1901 a 1937, Anuarios de la Dirección General de Estadística; y de 1938 en adelante, el Anuario Estadístico de PEMEX.

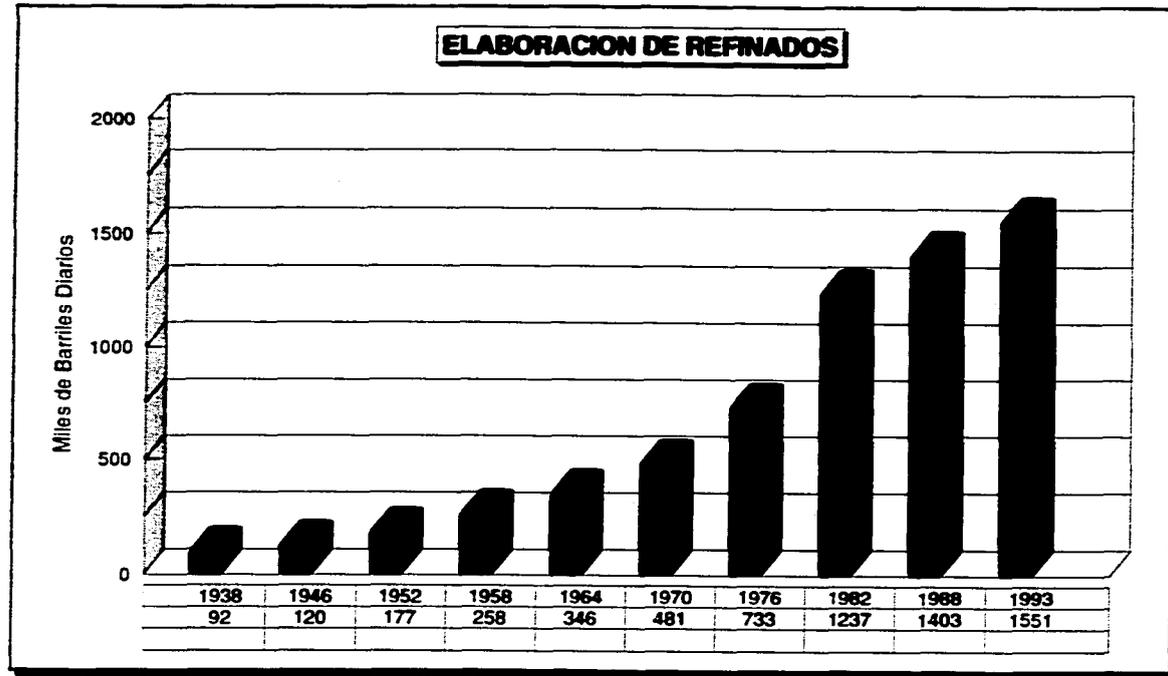
GRAFICA No. 1



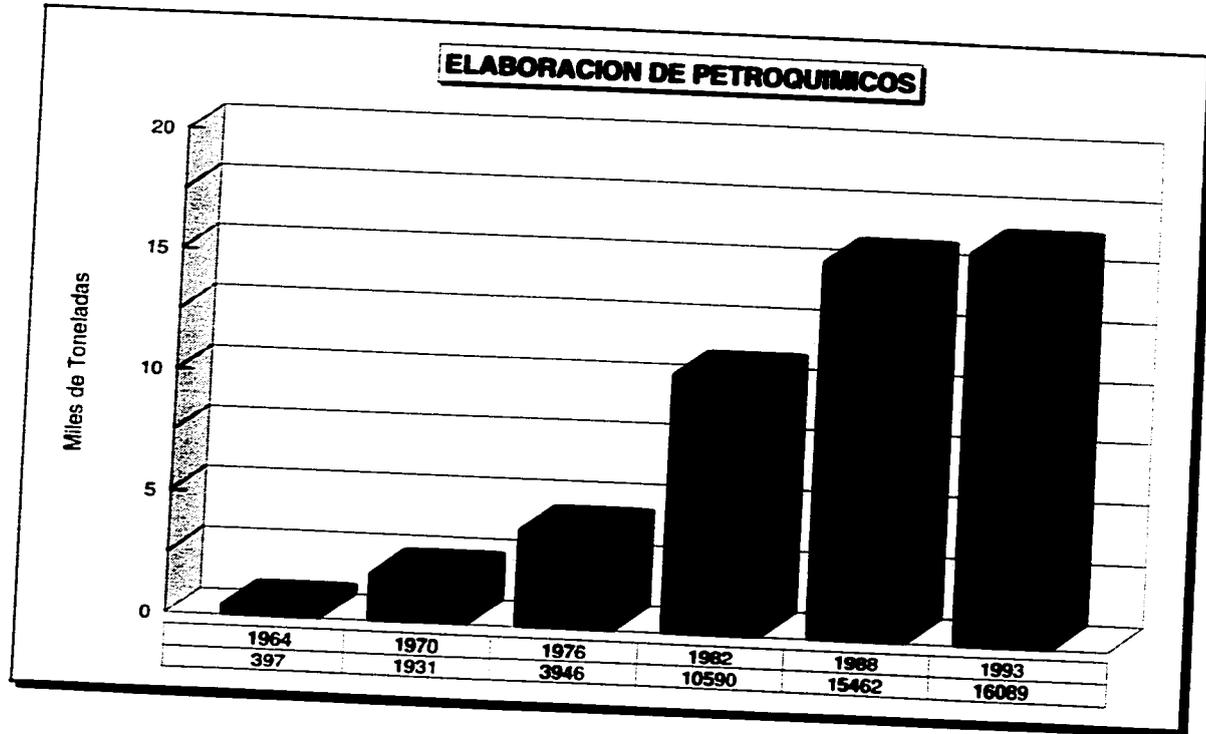
GRAFICA No. 2



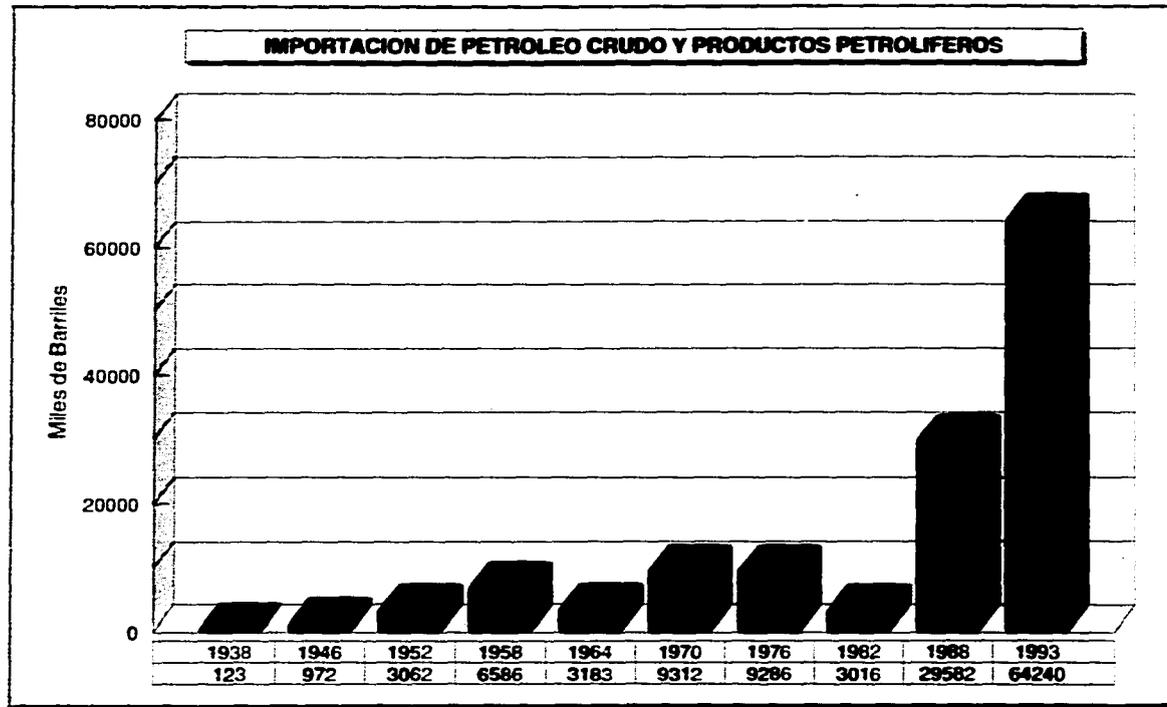
GRAFICA No. 3



GRAFICA No. 4

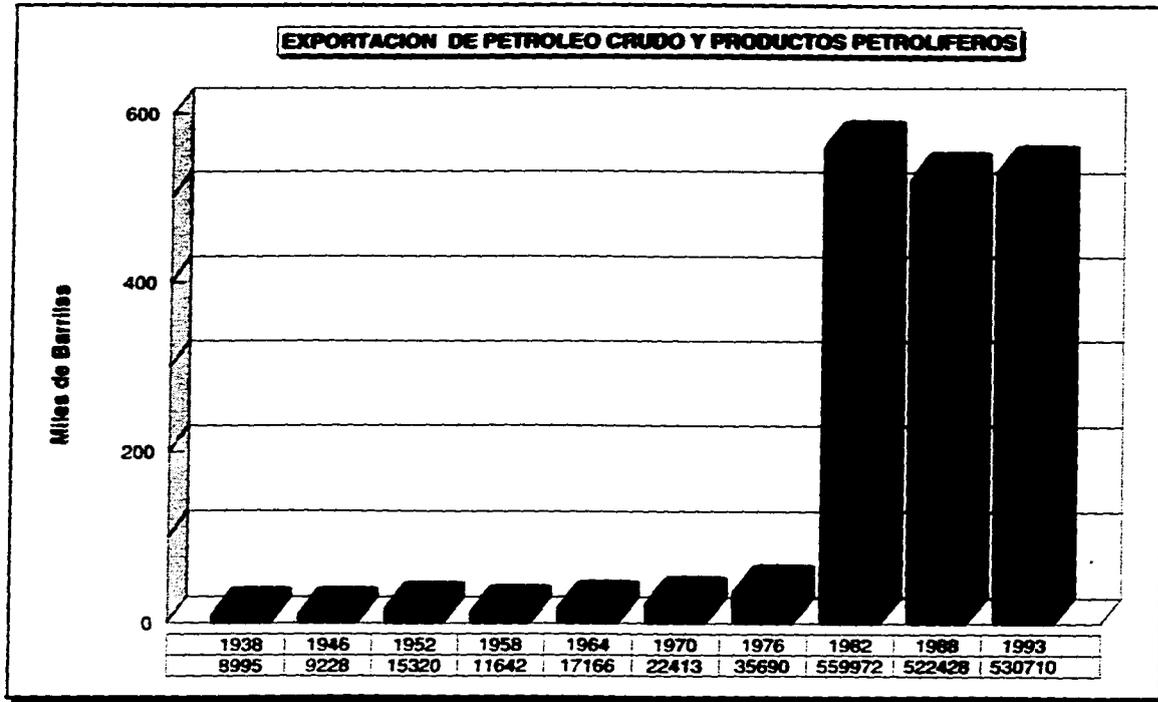


GRAFICA No. 5

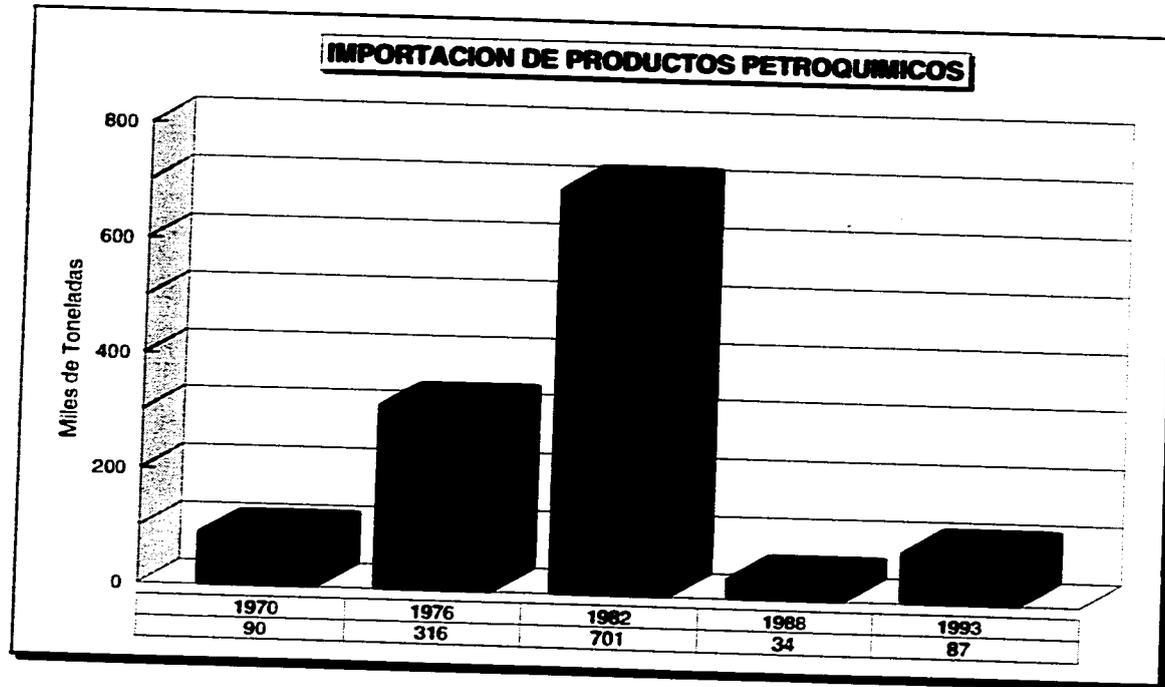


A PARTIR DEL AÑO DE 1975, EL PAIS SUSPENDIO LA IMPORTACION DE CRUDO EN VIRTUD DE LOS NUEVOS HALLAZGOS PETROLIFEROS QUE LE PERMITIERON LA AUTOSUFICIENCIA EN ESTE PRODUCTO.

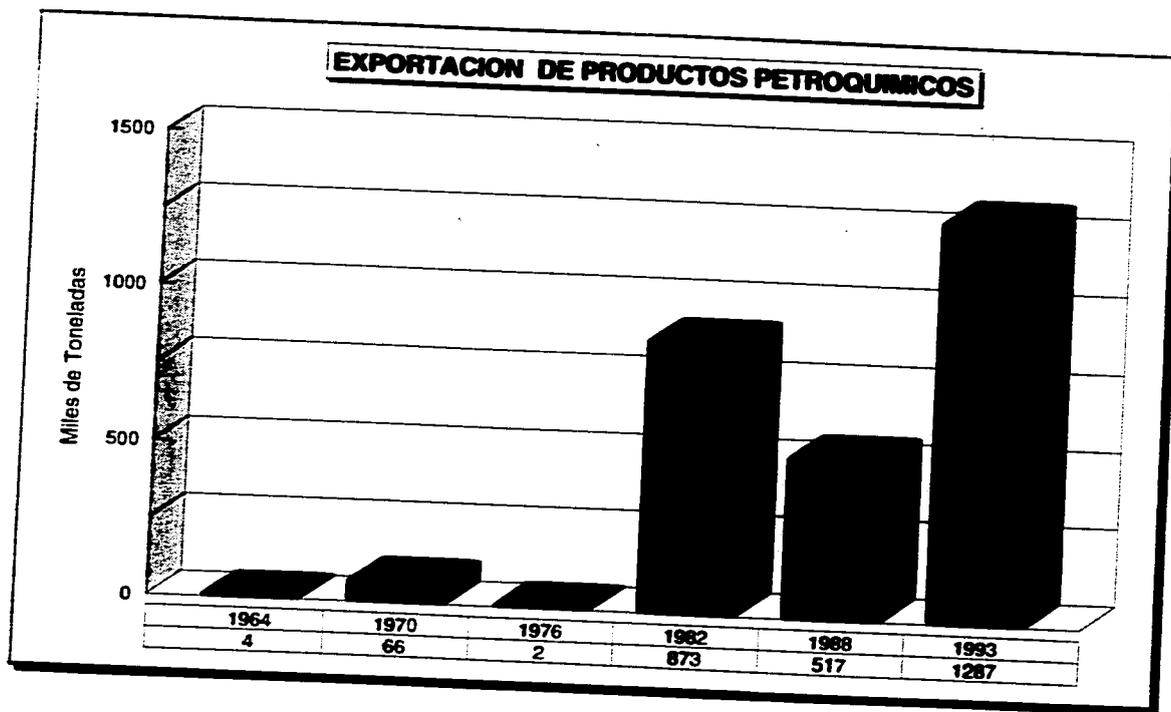
GRAFICA No. 6



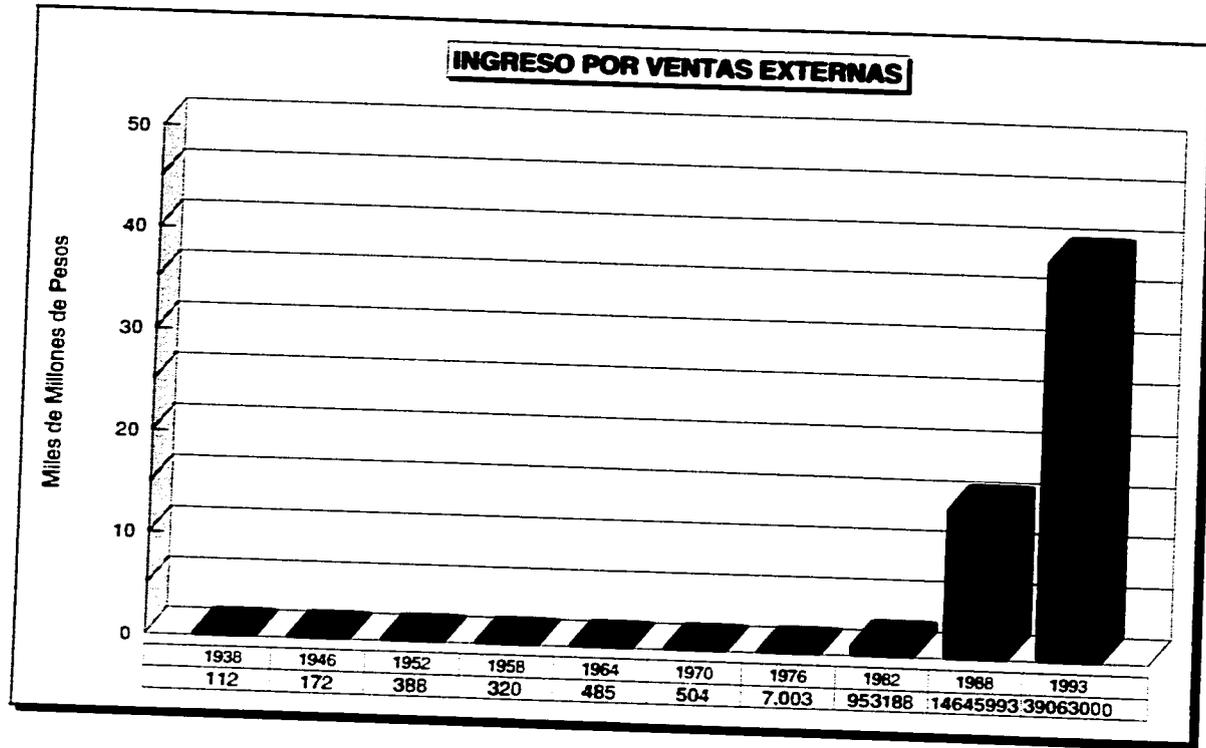
GRAFICA No. 7



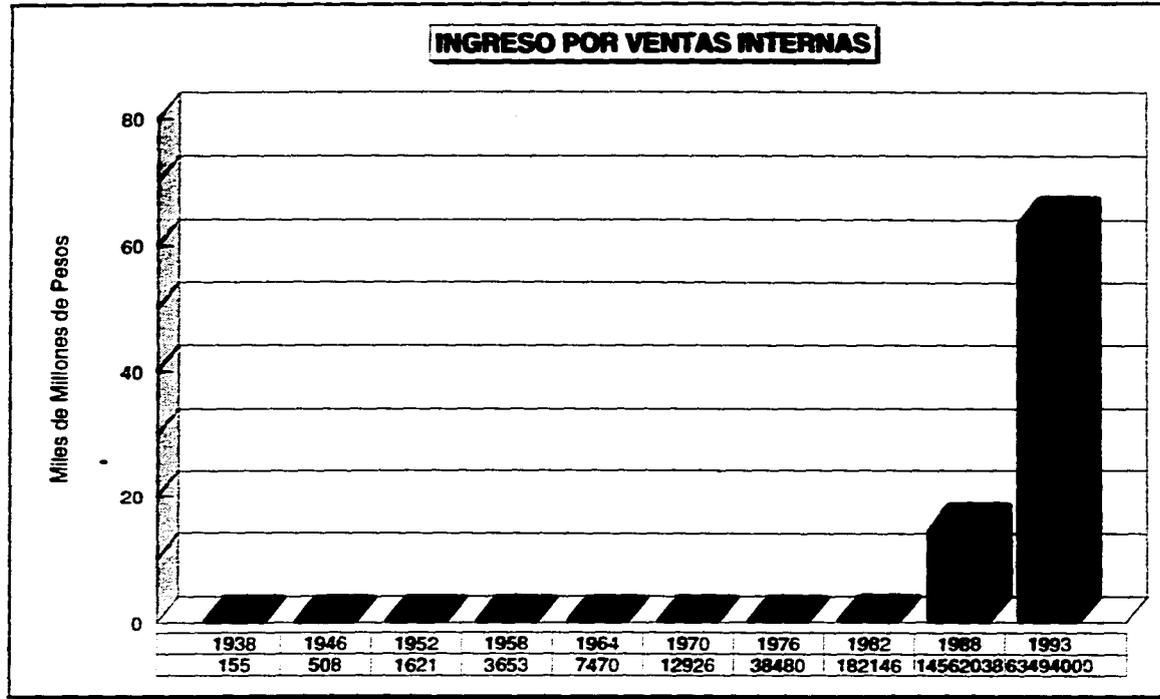
GRAFICA No. 8



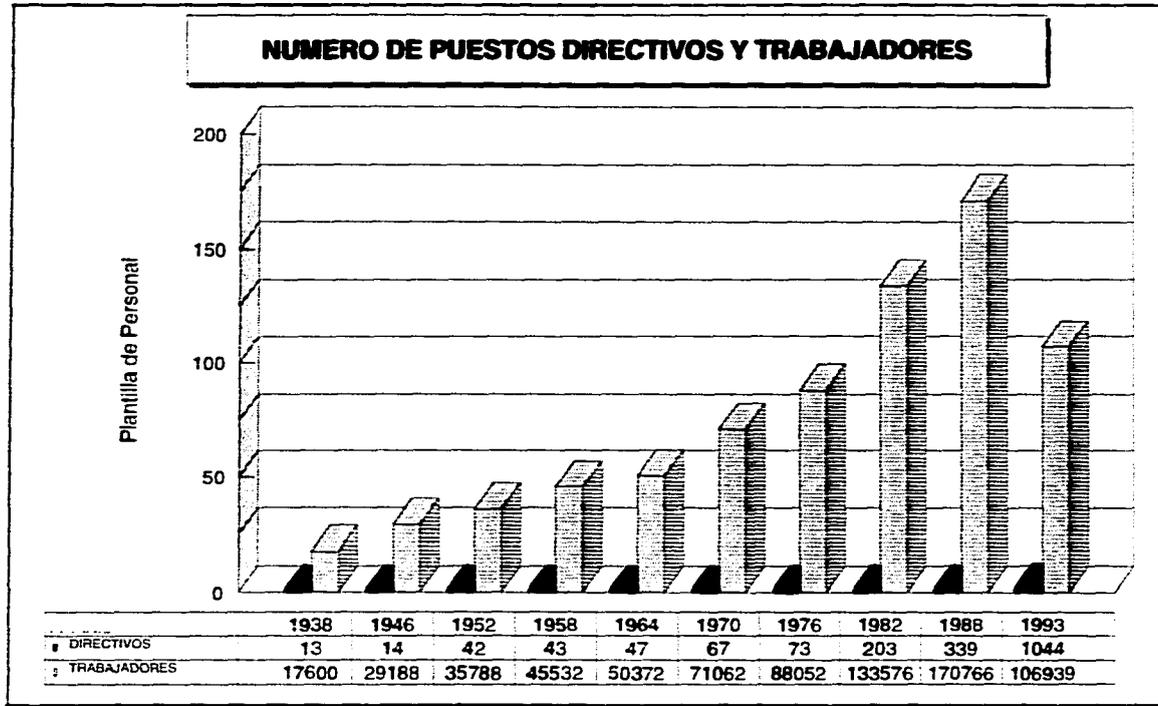
GRAFICA No. 9



GRAFICA No. 10



GRAFICA No. 11



LOS PUESTOS DIRECTIVOS SE CONSIDERAN DE SUBGERENTE A DIRECTOR GENERAL Y EN 1993 SE CONSIDERAN LOS PUESTOS DIRECTIVOS DE LAS 4 EMPRESAS SUBSIDIARIAS Y DEL CORPORATIVO, INCLUYENDOSE EL NIVEL FORANEO.

BIBLIOGRAFIA

AGUILAR CAMIN HECTOR Y LORENZO MEYER: A la Sombra de la Revolución Mexicana: Cal y Arena, México, 1990.

ALEMAN VALDES, MIGUEL: La Verdad del Petróleo en México: Editorial Grijalvo, México 1977.

ALONSO, ANGELINA: El Sindicato de Trabajadores Petroleros y sus relaciones con PEMEX y el Estado: Colegio de México, México, 1986.

ALVAREZ, ALEJANDRO: "Petroización y Cambio Estructural en México: 1982-1988": En la Nueva Era del Petróleo; ENEP-Acatlán. UNAM, México, 1989.

BARBOSA CANO, FABIO: La Reorganización de la Industria Petrolera en México: Cuadernos de Economía, Instituto de Investigaciones Económicas.

BERMUDEZ, ANTONIO J.: Doce años al Servicio de Industria Petrolera Mexicana (1947-1958): Editorial Comaval, México 1960.

BLANCO, HERMINIO: Ensayos sobre la Modernidad Nacional: Diana, México 1989.

CARDENAS, LAZARO: Ideario Político: Ediciones Era, México 1991.

COLMENARES FRANCISCO: Petróleo y Lucha de Clases en México 1864-1982: Edit. El Caballito, México 1989.

COVANTES, HUGO: El Petróleo: Petróleos Mexicanos, México, 1988.

CUE CANOVAS, AGUSTIN: Historia Social y Económica de México: 1521-1854: Edit. Trillas, México 1986.

EISENSTAD, S.N : Ensayos Sobre el Cambio Social y la Modernización: Edit. Tecnos, Madrid 1970.

EISENSTAD, S.N : Modernización: Movimientos de Protesta y Cambio Social: Amorrortu Editores, Buenos Aires 1972.

FAYA VIESCA, JACINTO : Administración Pública Federal: Porrúa, México, 1983.

FRAGA, GABINO: Derecho Administrativo: Porrúa, México, 1991.

GUERRERO, OMAR: El Estado en la Era de la Modernización: Plaza y Valdéz, México 1993.

HUERTA G. ARTURO: Economía Mexicana más allá del Milagro: Ediciones de Cultura Popular, México 1987.

HUNTINGTON, SAMUEL: El Orden Político en las Sociedades en Cambio: Editorial Paidós, Buenos Aires 1972.

- LOPEZ PORTILLO Y WEBER:** El Petróleo de México: Fondo de Cultura Económica, México 1975.
- MEYER, LORENZO Y MORALES, ISIDRO:** Petróleo y Nación (1900-1987), Edit. C.F.E.- SEMIP. México, 1990.
- MONTEROLA, MIGUEL:** La Industria Petrolera en México desde su iniciación hasta la Expropiación: UNAM. México 1958.
- MORALES, ISIDRO; ESCALANTE, CECILIA Y VARGAS, ROSIO:** La Formación de la Política Petrolera en México 1970-1986, El Colegio de México. México 1990.
- POWEL, J. RICHARD:** The Mexican Petroleum Industry, 1938-1950. University of California Press, Berkeley, Cal. 1956.
- REBOLLEDO, JUAN:** La Reforma del Estado en México: Fondo de Cultura Económica, México 1993.
- ROGOZINSKI, JAQUES :** La Privatización de las Empresas Paraestatales: Fondo de Cultura Económica, México, 1993.
- RUIZ MAUFAL, VICTOR M.:** La Industria Petrolera en México: Pemex, México, 1988.
- SERRA ROJAS, ANDRES:** Trayectoria del Estado Federal Mexicano: Porrúa, México, 1991.
- SILVAHERZOG, JESUS :** La Expropiación Petrolera: Fondo de Cultura Económica, México, 1984.
- SORDO, ANA MARIA Y LOPEZ C. ROBERTO:** Exploración, Reservas y Producción de Petróleo en México, México, 1988.
- SZÉKELY, GABRIEL:** La Economía Política del Petróleo en México 1976-1982: El Colegio de México, México 1983.
- UVALLE BERRONES, RICARDO:** "La Administración Pública en el Cambio Estructural": Cuadernos de Administración Pública.
- VAZQUEZ NAVA, MARIA ELENA:** La Administración Pública Contemporánea en México: Secretaría de la Contraloría General de la Federación. Fondo de Cultura Económica, México, 1993.
- VILLARREAL, RENE:** Liberalismo Social y Reforma del Estado: Fondo de Cultura Económica, México, 1993.
- VILLEGAS MORENO, GLORIA:** La Industria Petrolera en México. Cronología (1857-1988): Edit. Petróleos Mexicanos. México, 1988.

DOCUMENTOS

Aguilera, Rina. Apuntes de la Materia de Metodología en la Segunda Opción de Titulación, UNAM, F.C.P. y S. 1994.

Anuarios de la Dirección General de Estadística

Anuarios Estadístico Pemex

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Editorial Porrúa, S.A. México 1994.

Cuaderno de Información Oportuna. INEGI, México No. 243, Julio 1993.

Estadísticas en la Economía Mexicana. NAFIN, México 1975, p. 258

Expediente 10/2092, legajo 3, del Departamento de Trabajo, 27 de diciembre de 1935, S.T.P.R.M., México.

Glosario Administrativo de Petróleos Mexicanos. Gerencia de Desarrollo Institucional, México 1990.

Gutiérrez Roldán, Pascual. Sexto Informe de Labores, 18 de marzo de 1964, Poza Rica, Ver.

Informe de Labores de 1989 a 1993. Pemex, México

La Industria Petrolera de México a través de los Informes Presidenciales (1917-1992). Dirección Corporativa de Administración, Gerencia Jurídica, PEMEX, México 1993.

Ley de Planeación. Diario Oficial de la Federación, 5 de enero de 1983.

Ley Federal de las Entidades Paraestatales. Diario Oficial de la Federación, 14 de mayo 1986.

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. JUS, México, 1993.

Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios. Diario Oficial de la Federación, México 16 de julio de 1992.

Ley Reglamentaria del Artículo 27 Constitucional en Materia Petrolera. Pemex, México, 1982.

Memoria de la Labores de Petróleos Mexicanos de 1987 a 1993. Pemex, México.

Plan de Negocios 1993-2000, Pemex-Refinación, México 1993.

Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994. Diario Oficial de la Federación, México, 31 de mayo de 1989.

Programa Nacional de Modernización Energética 1990-1994. Diario Oficial de la Federación. México, 7 de mayo de 1990.

Programa Nacional para la Modernización de la Empresa Pública; 1990-1994. México, 16 de abril de 1990.

Reglamento de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales. Diario Oficial de la Federación, México 26 de enero de 1990.

Reyes Heróles, Jesús. Informe de Labores, Homenaje al 30 Aniversario de la Expropiación Petrolera, Cuadernos Obreros, México 1968.

Salinas de Gortari, Carlos. Reformando al Estado, Presidencia de la República, México 1990.