

60

Zejem



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES

EL CAMBIO EN LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION DE PETROLEOS MEXICANOS (PEMEX) 1983-1998.

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN RELACIONES INTERNACIONALES PRESENTA: JUAN CARLOS PLASCENCIA PERDOMO



DIRECTORA DE TESIS: MTRA. LAURA PALOMARES.

MEXICO, D. F.

NOVIEMBRE DE 1998

2265



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

Todo el material contenido en esta tesis 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 mis padres con amor, cariño y respeto: Constantino y Ofelia gracias por darme la vida, comprenderme en los momentos más difíciles de mi existencia, enseñarme que las cosas se consiguen: con sacrificio , placer y luchando por un vida más alegre para todos los humanos, esta tesis no hubiera sido posible sin su ayuda.*

*A mis hermanos : David, Omar y Nelly por ser los mejores amigos de mi existencia, enseñarme a reír, cada uno ocupa un lugar muy importante en mi mente y con cada uno tengo inolvidables recuerdos de agradecimiento.*

*A todos mis maestros: de la infancia y de la adolescencia, en especial a Laura Palomares por tener la esperanza, de que los estudiantes algún día cambiaran el mundo.*

*Por la utopía de un mundo más justo y humano.*

*A mi Universidad Nacional Autónoma de México.*

*Al pueblo de México que contribuye en beneficio de la educación de muchos jóvenes.*

EL CAMBIO EN LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN DE PETRÓLEOS  
MEXICANOS (PEMEX) 1983-1998.

INTRODUCCIÓN.....	2
1. LA TEORÍA DE HENRY MINTZBERG PARA ANALIZAR LOS CAMBIOS QUE A PARTIR DE 1983 SE HAN DESARROLLADO EN PEMEX.....	9
1 1 Los tipos de organizaciones que existen.....	10
1 2 La estructura organizativa de PEMEX.....	15
1 3 ¿Quién determina que es lo mejor para una organización? .....	17
1 4 La Mc Kinsey and Company y sus parámetros de diseño en la organización de PEMEX.....	19
1 5 La forma divisional configuración de Henry Mintzberg aplicada en Petróleos Mexicanos en 1992.....	20
1 6 La adhocracia como estructura organizativa para PEMEX.....	24
1 7 Por qué fue necesario transformar a PEMEX.....	29
1 8 Reestructuración laboral.....	36
Conclusiones primer capítulo.....	43
2. LA ESTRUCTURA A NIVEL INTERNACIONAL DEL PETRÓLEO.....	46
2 1 Geoeconomía de PEMEX.....	46
2 2 México Si Estados Unidos No.....	48
2 3 Estructura mundial del sector energético.....	53
2 4 La Hegemonía a nivel mundial.....	58
2 5 Antecedentes históricos.....	60
2 6 Tendencias recientes 1980-1990.....	62
2 7 Estructura mundial actual de energéticos.....	64
Conclusiones segundo capítulo.....	71
3. LOS GOBIERNOS NEOLIBERALES.....	75
3 1 Gobierno de Miguel de la Madrid.....	75
3 2 Gobierno de Carlos Salinas de Gortari.....	78
3 2 1 Reestructuración de PEMEX.....	79
3 2 2 Desintegración y Privatización de PEMEX.....	80
3 2 3 Fracturación de PEMEX.....	82
3 2 4 Participación privada en otros sectores de la industria petrolera.....	86
3 2 5 Daños al medio ambiente.....	91
3 3 El Gobierno de Ernesto Zedillo.....	94
3 3 1 Rezago en la capacidad de refinación.....	96
3 3 2 Violación de disposiciones constitucionales en materia de petróleo.....	98
3 3 3 Voces que plantean la privatización.....	105
3 3 3 1 Opiniones de Empresarios.....	106
3 3 3 2 Opiniones de Funcionarios.....	109
3 3 3 3 Opiniones de la Secretaría de Energía.....	112
3 3 3 4 Opiniones de Académicos y Periodistas.....	113
3 3 3 5 Opiniones de Partidos Políticos.....	114
3 3 4 Comprometen el gobierno el petróleo.....	116
3 3 5 Intensificación en la reestructuración de PEMEX.....	125
3 3 6 Certificación ISO 9002 a nueve plantas de PEMEX.....	127
3 3 7 Necesaria para el desarrollo, la riqueza petrolera del Golfo de México.....	128
3 3 8 Los proyectos de energía 1995-2000.....	128
Conclusiones tercer capítulo.....	138
4. LA RELACIÓN ACTUAL DE MÉXICO CON ESTADOS UNIDOS.....	141
4 1 El papel de las transnacionales en la cuestión energética mexicana.....	147
Conclusiones cuarto capítulo.....	153
CONCLUSIONES GENERALES.....	157
BIBLIOGRAFÍA Y HEMEROGRAFÍA.....	186
ANEXO.....	197

## INTRODUCCIÓN

A lo largo de los últimos años la teoría de las relaciones internacionales ha incorporado conocimiento de otras disciplinas como la ciencia administrativa de gestión, la política, la sociología, las matemáticas etc.

Nuestra contribución al estudio de las relaciones internacionales, es en el sentido de analizar un empresa como Petróleos Mexicanos de importancia nacional y mundial (ver el fenómeno de la baja de los precios del petróleo de 1998 que afectó el presupuesto gubernamental). Para con la teoría de Herry Mintzberg, descubrir los nuevos métodos de control político por parte de las potencias extranjeras y la posibilidad de un cambio administrativo en favor de un *Proyecto Nacional Mexicano*.

Este estudio para la disciplina de las relaciones internacionales es importante: por la temática que se aborda, es de gran interés para el país y los mexicanos. Su importancia , entonces rebasa los marcos de interés de los especialistas, aunque los incluya e involucre.

Se asume una posición de defensa del país, de preocupación por los peligros que afronta la principal empresa de México, PEMEX y se busca demostrar como si es posible que esta empresa funcione mejor siempre y cuando se atienda al deseo de cumplir aspectos de reordenamiento organizativo elevando no solamente el nivel de preparación de sus directivos sino sobre todo su nivel de conciencia respecto a los objetivos sociales y no exclusivamente económicos que debe tener esta empresa.

Los internacionalistas mexicanos debemos de asumir una visión de defensa del patrimonio nacional, no solamente en el caso del petróleo sino de otras materias primas estratégicas como los minerales. Ninguna potencia extranjera tiene derecho de apropiarse de nuestros recursos estratégicos. Esta tesis no quiere ser la verdad absoluta del tema sino dar una aproximación a la realidad con el mayor conocimiento especializado.

Los cambios tecnológicos en el mundo actual están transformando a las organizaciones como PEMEX. Dichos cambios responden a un fin particular de las grandes potencias como Estados Unidos, por incorporarse una de las mayores y estratégicas empresas del país: Petróleos Mexicanos, porque el petróleo sigue siendo estratégico para el desarrollo y sostenimiento industrial de las grandes empresas. Esta tesis analiza las ventajas y desventajas de los cambios de dicha estructura de organización.

Con la apertura económica que se inicia a partir del gobierno de Miguel de la Madrid, que continúa con el gobierno de Salinas y se acentúa aun más con el gobierno de Zedillo, se desarrolla el proceso de privatización o en otras palabras desnacionalización<sup>1</sup> de las empresas más importantes y estratégicas de México.

Los cambios en las estructuras de Petróleos Mexicanos se desarrollaron con el siguiente propósito, (esta es nuestra hipótesis): Las grandes transnacionales tienen como uno de sus objetivos controlar y acumular capital para continuar siendo organizaciones poderosas.

---

<sup>1</sup> La desnacionalización es un concepto se utiliza para señalar la política económica de un gobierno por transferir los recursos estratégicos de un país a los grupos de poder mundial extranjeros, o en otras palabras de privatizar áreas claves como el petróleo.

Al darse cuenta que PEMEX es una empresa estratégica a nivel mundial, sin herir la sensibilidad nacionalista del pueblo mexicano, sin violar el artículo 27 de la Constitución Mexicana, han recurrido a una estrategia de modificar las estructuras de la organización de esa empresa, para su posterior venta.

Para ello, es a través de consultoras estadounidenses como Mc Kinsey and Company y de préstamos externos provenientes del Fondo Monetario Internacional y Banco Mundial y la aceptación de nuestro gobierno como han introducido una organización de tipo divisional a favor de sus intereses económicos.

Mintzberg<sup>2</sup> señala en su teoría que la estructura divisional, que poseen las empresas privadas más importantes del mundo, ha sido en instituciones públicas donde dicha estructura ha tenido graves consecuencias que se reflejan inmediatamente en la sociedad, como son la concentración del poder de la organización en pocas manos y la irresponsabilidad de los funcionarios con el pueblo.

Petróleos Mexicanos, es una empresa del Estado y como tal no puede funcionar como una empresa privada, que represente los intereses económicos de unos cuantos.

La estructura divisional que describe Mintzberg, en su libro *La estructura de las organizaciones*, tiene consecuencias graves en Petróleos Mexicanos al crearse organismos, tales como: PEMEX - Exploración y Producción; PEMEX -

<sup>2</sup> Dr. Henry Mintzberg obtuvo título de Administración en la Facultad McGill's, es reconocido a nivel internacional. Tiene Doctorados por la Universidad de Venecia, Lund, Lausanne, Montreal y da clases actualmente en el Instituto Tecnológico de Massachusetts. Sus libros incluyen: *La naturaleza del trabajo* (1973), *La estructura de las organizaciones* (1979), *Poder alrededor de las organizaciones* (1983), *El proceso estratégico* (1991). Ha contribuido conocimiento en las siguientes revistas: *Harvard Business Review*, *California Management Review* y *Academy of Management Review*.

Refinación, PEMEX - Gas y Petroquímica Básica; PEMEX - Petroquímica y PEMEX - Internacional con capacidad de gestión, jurisdicción y decisión propia.

Para su posterior venta las direcciones de estas filiales tienen toda la disponibilidad, si así lo desean, de realizar acuerdos secretos para beneficiar a las transnacionales, implementar acciones en favor de sus intereses personales y de los suyos. Esto puede evitarse si cada director de estas nuevas organizaciones de Petróleos Mexicanos asume la responsabilidad por combatir la corrupción y desarrollar medidas en beneficio de la sociedad.

Los cambios de la organización de PEMEX, se han dado a partir de una nueva etapa del imperialismo y de la colaboración que ha existido con los últimos gobiernos mexicanos: Miguel de la Madrid, Carlos Salinas y Zedillo.

Nosotros proponemos otra organización donde lo principal sea el compromiso con la sociedad incluso petroleras de todo el mundo han incorporado esquemas para aumentar la productividad. La estructura de la organización actual de PEMEX tiene por sus características parámetros de diseño que más que servir a una sociedad mexicana en su conjunto, responden a los grandes intereses de los grupos de poder a nivel mundial y nacional.

Los trabajadores han cambiado sus formas de vida a través de lo que se ha denominado la nueva productividad. En esta nueva organización, sobreviven en los puestos los más eficientes y más aptos. Se necesita hacer conciencia con todos los trabajadores de Petróleos Mexicanos y con la sociedad mexicana que el problema número uno en nuestro país es el de la corrupción, sólo se terminará en la medida que cada uno denuncie y contribuya a no propagar ese mal con responsabilidad social.

Con la nacionalización de 1938, se fueron dando los primeros pasos para formar una organización al servicio de la nación mexicana. Después del viraje que la nación mexicana experimentó con los gobiernos neoliberales<sup>3</sup>, las cosas han cambiado en favor de los grandes intereses del capital transnacional.

Petróleos Mexicanos es una empresa rentable al gobierno mexicano; le aporta muchos recursos económicos. El problema es que gran parte de las utilidades de PEMEX, son para el pago de la deuda externa, para el fisco del gobierno y la corrupción que existe en la paraestatal. En Petróleos Mexicanos no es muy rentable, por ejemplo, vender petróleo crudo a muy bajos precios a Estados Unidos.

Ahora somos el primer país en exportar petróleo a la reserva estratégica de Estados Unidos. Si la autoridad mexicana apoyara a Petróleos Mexicanos en los sectores más rentables del petróleo como son la petroquímica y la refinación, se obtendrían mayores recursos económicos para el gobierno y para el país.

Petróleos Mexicanos ha dejado como saldo en las entidades como Tabasco y Veracruz, por no mencionar otras entidades, graves saldos de contaminación. Esto debe mejorarse cuanto antes. Las direcciones de PEMEX deben de entender que las mejores organizaciones petroleras a nivel mundial serán aquellas que inviertan en capacitar a sus trabajadores, en darles mejores salarios de acuerdo a su productividad y participación. Las direcciones de la organización deben ser más eficientes y productivas.

---

<sup>3</sup>El neoliberalismo es una doctrina económica que se inicia en Inglaterra. Propone que el Estado no intervenga en la economía porque produce una gran burocracia y corrupción al interior de las organizaciones.

Para ello es necesario tomar en consideración todo el conocimiento de los trabajadores y funcionarios de la paraestatal y el Know How<sup>4</sup> de otras organizaciones petroleras internacionales, para aumentar el mejor funcionamiento de la empresa para con los intereses de la nación.

El primer capítulo de esta tesis está dedicado analizar la teoría de Henry Mintzberg, ver cómo a través de esos análisis se puede describir cualquier organización, por muy complicada que parezca. Es a partir de tales principios como se describe que la forma de organización de Petróleos Mexicanos actual tiene características muy parecidas a la descrita en la teoría Mintzberiana.

En realidad hay muy pocos estudios sobre la modernización de PEMEX. De ahí que utilicemos algunos trabajos ya elaborados por investigadores para señalar las coincidencias con esta investigación y establecer que Petróleos Mexicanos debe ser una empresa del Estado Mexicano, por los intereses que representa al administrar una materia estratégica para el país.

Los cambios de PEMEX se establecen a partir del nuevo orden económico mundial, donde las empresas deben ser más competitivas y estar mejor preparadas. Dentro de las condiciones que se piden a la empresa, es que tengan buena calidad sus productos petroleros, para ello se les piden requisitos como el ISO 9002<sup>5</sup>, otros como el justo a tiempo<sup>6</sup> y que la empresa mejore continuamente sus instalaciones.

---

<sup>4</sup> El Know How es un concepto que se utiliza en la industria para indicar el conocimiento con el que cuenta cada empresa para fabricar, diseñar, vender o inventar un producto. Así como el conocimiento para mejorar una organización desde el punto de vista de gestión.

<sup>5</sup> Son las iniciales de una organización a nivel internacional que se dedica a certificar la calidad del trabajo de las organizaciones para que puedan entrar a competir a nivel internacional por todo el mundo.

<sup>6</sup> Es la entrega rápida de un producto a su destinatario, es parte de la calidad.

El sindicato debe ser una organización fuerte y eficiente junto con la administración que debe ser menos y mejor.

En el capítulo dos se analiza la importancia del concepto de hegemonía, las características que debe de tener una potencia, la relación de México con Estados Unidos en la época de los 70 - 80 y como esta distribuido la capacidad de oferta y demanda de los energéticos a nivel mundial.

En el capítulo tres se habla sobre lo que ha ocurrido durante los gobiernos neoliberales, las repercusiones que ha tenido este tipo de ideología y economía en favor de unos cuantos intereses económicos, cómo se ha desnacionalizado la industria petrolera a través de abrir a la inversión extranjera una área clave para nuestro país, como se hipotecó el petróleo y los daños que se han dado en contra de la soberanía nacional de nuestro país.

El capítulo cuatro habla sobre la relación actual de México con las transnacionales, sobre todo la dependencia que existe de Estados Unidos para con los recursos petroleros de México y cómo nuestro país tiene un compromiso con el gobierno norteamericano, de suministrarles petróleo a bajos costos. Por último, en las conclusiones se dan las posibles soluciones ante el grave problema energético que se vive en México y donde se comprueba que la hipótesis es válida.

## 1. LA TEORÍA DE HENRY MINTZBERG PARA ANALIZAR LOS CAMBIOS QUE PARTIR DE 1983 SE HAN DESARROLLADO EN PEMEX.

Río de sangre eterno y derramado  
 que deposita limos fecundos en la  
 tierra.  
 Su caudal se nos pierde a veces en el  
 mapa  
 y luego lo encontramos  
 - ocre y azul - rigiendo nuestro pulso.  
 Río de sangre, cinturón de fuego.  
 En las tierras que tñe, en la selva  
 múltipara,  
 en el litoral bravo de mestiza  
 mellado de ciclones y tormentas,  
 en este continente que agoniza  
 bien podemos plantar una  
 esperanza.<sup>7</sup>

Este capítulo analiza, con base en la teoría de Henry Mintzberg, la estructura actual de Petróleos Mexicanos, para investigar cuales son las repercusiones que tiene dicha estructura con la sociedad mexicana en su conjunto.

Este capítulo corresponde al análisis de la realidad internacional para entender por qué los Estados actualmente plantean el problema de la modernización de sus industrias como estratégico. De acuerdo a lo anterior la investigación se concentra en lo que ocurre en Petróleos Mexicanos a partir de los últimos cambios que empiezan a gestionarse en 1992.

"Para aquéllos que piensen que el análisis de la estructura de la organización de la empresa más importante del país carece de importancia, se menciona en los círculos académicos que: El tema de la modernización administrativa cobra cada vez más trascendencia en la agenda de la

<sup>7</sup> Rosario Castellanos Bella dama sin piedad y otros poemas Edit. FCE. México 1984.

política internacional. En el quincuagésimo periodo de sesiones de la Asamblea General de la ONU, el tema central es la administración pública y, en particular, lo que se refiere a su papel como catalizador en el proceso de desarrollo económico y social".<sup>8</sup>

### 1.1. LOS TIPOS DE ORGANIZACIONES QUE EXISTEN.

Existen teóricos que hablan de los tipos de organizaciones, pero para nosotros *Mintzberg* es el mejor que sintetiza muchas de las aportaciones de otros autores, de ahí la importancia de concentrarnos en sus estudios.

*Henry Mintzberg* distingue 5 configuraciones estructurales: la estructura simple, la burocracia maquinal, la burocracia profesional, la forma divisional y la adhocracia. Cada una de estas organizaciones en teoría son comparables con las que existen en la realidad.

*Perrow* (1970) describe cuatro estructuras que corresponden más o menos a cuatro de las organizaciones explicadas por el autor; *Segal* (1974) y *Van de Ven* (1976) describen tres; *Lawrence* y *Lorsch* (1967) y *Pugh* (1969) describen dos; como veremos más adelante, otra serie de autores describen explícitamente una o más de estas configuraciones.

"*La estructura simple*: se caracteriza ante todo por la falta de elaboración. Generalmente, dispone de un grupo de analistas mínimo o incluso nulo, de un reducido grupo de apoyo, una división poco estricta del trabajo, una diferencia

---

<sup>8</sup> Poder Ejecutivo Federal Programa de Modernización de la Administración Pública 1995 - 2000.

mínima entre unidades y una pequeña jerarquía directiva. Presenta poco comportamiento formalizado, haciendo mínimo uso de la planificación, de la preparación y de los dispositivos de enlace”.<sup>9</sup>

Consideramos una empresa de compraventa de automóviles con un propietario flamante, o un departamento gubernamental recién formado, o una tienda de venta al por menor de tamaño medio, o una corporación bajo el mando de un empresario agresivo, o un gobierno bajo el de un político autocrático o un centro escolar en estado crítico. Denominaremos la configuración de estas características como estructura simple.

En la estructura simple, la coordinación se obtiene principalmente mediante la supervisión directa. Concretamente, el poder sobre todas las decisiones importantes suele estar centralizado en manos del director general, constituyendo la dirección la parte central de la organización; de hecho, la estructura consiste en un solo director y un grupo de trabajadores.

“ *La burocracia maquina*: Hay una clara configuración de los parámetros de diseño que se ha mantenido consistentemente válida en los resultados de las investigaciones: tareas de operaciones altamente especializadas y rutinarias, procedimientos sumamente formalizados con los trabajadores, una proliferación de reglas, normas y comunicación formal a través de toda la organización, unidades de gran tamaño en el nivel de operaciones, tareas agrupadas a base de su función, un poder de decisión relativamente centralizado y una elaborada

---

<sup>9</sup> *Ibidem* pág. 348.

estructura administrativa con una clara distinción entre directores medios y grupos de apoyo del director general".<sup>10</sup>

Si observamos una oficina de correos, una agencia de seguridad, una empresa siderúrgica, una prisión, unas líneas aéreas, un enorme fabricante de automóviles, vemos que todas estas organizaciones presentan una serie de características estructurales comunes. Sobre todo, su trabajo es rutinario, generalmente sencillo y repetitivo; y, por consiguiente, los procesos de trabajo están altamente normalizados. Estas características dan pie a las burocracias maquinales de nuestra sociedad, estas estructuras perfectamente puestas a punto para funcionar como máquinas integradas y reguladas.

Esta es la estructura descrita por *Max Weber*, con responsabilidades, vías de comunicación y reglas de trabajo normalizadas, así como una jerarquía autoritaria claramente definida. Es la estructura que según *Stinchcombe* surgía tras la Revolución Industrial, la misma que halló *Woodwar* en las empresas de producción en serie, así como *Burns* y *Stalker* en la industria textil, *Crozier* en el monopolio de tabaco y *Lawrence* y *Lorsch* en la empresa de embalajes.

"*La burocracia profesional*: Contrata a especialistas debidamente preparados y adoctrinados profesionales para su núcleo de trabajo, confiriéndoles a continuación un control considerable sobre su propio trabajo. El trabajo esta sumamente especializado".<sup>11</sup>

Frecuentemente en universidades, hospitales generales, centros escolares, empresas de contabilidad pública, agencias de asistencia social y

---

<sup>10</sup> *ibidem*. pág. 358.

<sup>11</sup> *ibidem* pág. 394

empresas de producción artesanal. Todas cuentan con las habilidades y los conocimientos de sus profesionales operativos para funcionar; todas producen productos y servicios normativos. Por ejemplo, la autonomía de los maestros está reflejada en la estructura de los centros escolares, dando pie a lo que podría denominarse su estructura.

El maestro trabaja solo en la clase, relativamente oculto de sus colegas y superiores, y dispone de una amplia libertad de acción dentro de los límites de clase. Muchos médicos atienden asimismo sus enfermos de este modo, y los contables mantienen un contacto personal con las empresas cuyas cuentas intervienen.

*“La forma divisional: Cabe subrayar que la forma divisional recurre a la agrupación a base del mercado para las unidades de la parte superior de las direcciones medias. Se crean divisiones, según los mercados a los que se atiende, a las que concede acto seguido control sobre las funciones operativas precisas para servir a los mismos, las divisiones se encargan de sus propias divisiones y cada división ocupa sus propias actividades de compras, ingeniería, fabricación y marketing”.*<sup>12</sup>

Al igual que la burocracia profesional, la forma divisional es, más que una organización integrada, una serie de entidades semiautónomas acopladas mediante una estructura administrativa central. Pero las entidades apenas acopladas de la burocracia profesional son individuos, profesionales de los núcleos de trabajo y en la forma divisional, en cambio, son unidades de las

---

<sup>12</sup> *ibidem* pàg. 427.

direcciones medias, denominadas por lo general divisiones.

La administración que las reúne, por su parte, se denomina sede central. La forma divisional se utiliza sobre todo en el sector privado de la economía industrializada en organizaciones públicas, donde se obtienen malos resultados que se explicaran más adelante. La inmensa mayoría de las 500 de *Fortune*, las corporaciones americanas de mayor envergadura, están organizadas de acuerdo con esta estructura. Pero se encuentra también en otros sectores.

La forma divisional difiere de las otras cuatro configuraciones estructurales en un aspecto importante: no se trata de una estructura completa desde la dirección hasta el núcleo de trabajadores, sino de una estructura superpuesta en otras: es decir, que cada división dispone de una estructura propia. Sin embargo, como veremos a continuación, la división afecta a esa elección: las divisiones tienden hacia la configuración de la burocracia maquinal. Pero la forma divisional en sí se centra en la relación estructural entre la sede central y las divisiones, es decir, entre la dirección y la parte superior de las direcciones medias.

*"En la adhocracia:* es la quinta configuración estructural sumamente orgánica con una elevada especialización de los puestos basada en una preparación previa; una tendencia a agrupar a los especialistas en unidades en lo que corresponde a los asuntos internos, pero desplegándolos en pequeños equipos de proyectos formados a base del mercado para la realización de su trabajo; un uso de dispositivos de enlace para fomentar la comunicación, el principal mecanismo de coordinación dentro y entre equipos; y una descentralización selectiva hacia y dentro de los mismos, que están situados en distintos puntos de la organización, constituyendo distintas combinaciones de

directivos de línea, expertos de apoyo del director y trabajadores. Innovar significa romper con las pautas establecidas. Así pues, la organización innovadora no puede contar con ninguna forma de control para su coordinación<sup>13</sup>.

La adhocracia tiene que controlar y conferir poder a expertos, profesionales cuyos conocimientos y habilidades han sido desarrollados a fondo en programas de preparación, en estas organizaciones, los distintos especialistas tienen que reunir sus fuerzas en equipos multidisciplinarios, cada uno de los cuales se forma alrededor de un proyecto de innovación determinado. En esta estructura los directivos se convierten en miembros de los equipos de proyectos, con la responsabilidad especial de conseguir la coordinación de los mismos.

En resumen, la adhocracia es una organización, donde directivos altos, medios, expertos de grupos de apoyo y trabajadores coordinan su trabajo en relaciones de intercambio de conocimiento con proyectos especializados para innovar y mejorar la estructura.

## **1.2. LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE PEMEX.**

Por ser clave para el análisis de esta tesis el desarrollo de la teoría Mintzberiana de la estructura de la organización, nos detendremos un poco a analizar lo que a nuestro punto de vista es la estructura de Petróleos Mexicanos es decir que en teoría este tipo de organización que establece Mintzberg, es muy

---

<sup>13</sup> *ibidem* pág. 481.

similar a la que tiene actualmente PEMEX.

“En el Anexo de esta tesis se incluyen organigramas de Petróleos Mexicanos, donde se compara. Lo más importante que se quiere analizar aquí son los riesgos que tiene para el país dicha estructura que se agrupa a partir del mercado, es decir que sus nuevas filiales de PEMEX se desarrollan a partir de este primer punto”.<sup>14</sup>

Cuando se desarrolla una organización de este tipo lo que se obtiene es, por supuesto, la interdependencia entre divisiones, de modo que cada una de ellas puede funcionar como entidad semiautónoma, sin necesidad de coordinarse con los demás. Se concentran las funciones haciendo de las direcciones núcleos autónomos de poder administrativo, político y jurídico. En una palabra de todo tipo.

En general, la sede central permite que las divisiones disfruten de autonomía casi completa con poder propio, si esto lo podemos utilizar para comparar lo que se quiso hacer en PEMEX, entonces lo que obtenemos, la centralización de funciones en la medida de tener directivos con la capacidad, ejemplo de la petroquímica para tomar decisiones por arriba de la Constitución Mexicana y con contratos riesgos con las potencias extranjeras que nos afectarían soberanamente.

Este tipo de estructura lo que provoca es que se concentre el poder en muy pocas manos, dando como resultado organizaciones burocráticas y que no representa los intereses de la sociedad. El análisis de esta estructura nos lleva a

---

<sup>14</sup> Mintzberg *La estructura de las organizaciones*, pág. 482

señalar grandes problemas pero a la vez también grandes ventajas.

Dentro de estas se encuentran que a pesar de los numerosos intentos de utilizarlas en hospitales, universidades y corporaciones gubernamentales constituyen grandes problemas; ya que la división de los departamentos no lleva a la mejora continua, sino más bien lo que se produce en términos generales es la concentración del poder de los directivos; que para conservarlo son capaces de todo de bajar la calidad de los productos o de sacrificar los objetivos sociales más importantes por sus intereses.

Se debe disponer de individuos que estén adoctrinados y con la capacidad de poder dar soluciones sociales, no obstante muchas de las normas del servicio público no benefician a la sociedad.

El problema fundamental sigue siendo el de la medida, es decir, que en este tipo de organizaciones se debe de introducir un sistema de control de rendimiento con objetivos esencialmente sociales y en contra de los económicos de unos cuantos individuos.

### **1.3. ¿QUIÉN DETERMINA QUE ES LO MEJOR PARA UNA ORGANIZACIÓN?**

En un análisis detallado de lo, que se necesita en concreto, los gobiernos, en este caso el Mexicano, deben llevar a la practica un modelo de división en Petróleos Mexicanos que ponga en lugares estratégicos a individuos con capacidad socializada, con objetivos sociales y en favor de la sociedad no de los intereses de unos cuantos. Así mismo establecer un mecanismo en donde se

observen los progresos, con buenas gratificaciones de acuerdo al rendimiento de cada trabajador y en favor de los intereses de la organización y del país.

Establecer un consejo de Administración independiente con la capacidad para lograr los beneficios de la sociedad tan merecidos, es urgente desarrollarse. Existe y debe de existir por parte de los que toman las decisiones y más con los que tienen un papel de suma importancia para con el país, un compromiso en hacer servidores públicos responsables. Dentro de todas las estructuras que se analizaron, la forma divisional presenta la gama más limitada de todas las configuraciones estructurales.

“La forma divisional es una estructura legítima es decir que en términos de ley la división se pudo hacer en el caso de Petróleos Mexicanos , pero en realidad lo que obtenemos es una estructura que esta al servicio de determinados intereses políticos, caciquiles, al servicio del extranjero. Estaríamos observando una estructura que se fragmenta para venderse, una estructura que atiende intereses personales, una estructura, como bien lo menciona Mintzberg en su libro, al borde del abismo ¿Cuál es la alternativa?”.<sup>15</sup>

Si esta organización retrocede hacia la forma maquina se obtiene una estructura donde se concentra más el poder en una burocracia; si toma el camino de continuar se obtienen divisiones de la estructura que se estrellan contra las rocas. En conclusión, la única salida es la responsabilidad social que sólo se consigue con gente dentro de las direcciones que este preparada para asumir la decisión de adoctrinar ideológicamente a toda la organización para establecer

---

<sup>15</sup> *ibidem*. 478

una organización al servicio de la sociedad mexicana y no del interés particular de unos cuantos.

#### **1.4. LA MC KINSEY AND COMPANY Y SUS PARÁMETROS DE DISEÑO EN LA ORGANIZACIÓN DE PEMEX.**

Este trabajo debería centrarse en analizar el proceso de reorganización que se viene promoviendo por la Mc Kinsey and Company en realidad existe muy poca información sobre cuando el gobierno mexicano empieza a tomar contacto con esa compañía consultora, pero lo que es importante señalar es que esta es estadounidense y actúa en favor de sus intereses no de nuestro país. De ahí que también la reestructuración no estuvo encaminada al desarrollo productivo de PEMEX, sino para que respondiera a sus intereses personales y políticos es decir de seguirse apropiando de nuestros recursos petroleros más importantes.

Para analizar la rentabilidad de PEMEX y determinar los activos que se mantendrán en manos del Estado, los asesores de la paraestatal dividen sus actividades en dos grupos, las denominadas actividades críticas que deben realizarse por administración y aquellas actividades que serán parcial o totalmente desincorporadas, destaca un amplio documento denominado Plan Maestro de Negocios Integrales, atribuido a la consultora estadounidense Mc Kinsey. Según el diagnóstico de Mc Kinsey, todas las actividades muestran serios problemas que eventualmente justificarían su desincorporación bajo los términos establecidos: Capacidad insuficiente, infraestructura obsoleta por falta de recursos, baja rentabilidad, deficiente supervisión y seguimiento.

Cabe mencionar que este nuevo sistema para que respondiera a sus intereses, les ha costado mucho trabajo, porque el sindicato y muchos de los burócratas, han dado mala información a los grupos de poder estadounidenses haciendo que las transacciones sean difíciles de calcular y llevarse a cabo.

Mc Kinsey, es un proyecto elaborado ex profeso, pretende crear un gran holding con tres o cuatro divisiones o corporaciones (exploración, perforación, comercialización y refinación) pero con manejo común de los servicios médicos y las telecomunicaciones. Al mismo tiempo incluye una descentralización regional a cuatro plazas (Tampico, Poza Rica, Ciudad del Carmen y Villahermosa). Lo anterior se acompaña con un reajuste de hasta un 40% en el personal actual de Petróleos Mexicanos. Para ello, la todavía hoy paraestatal debe operar de hecho como cualquier empresa privada petrolera.

Para la modernización de PEMEX se contrató a empresas extranjeras encargadas de realizar los programas de reingeniería y de mejoras continuas y mejoras organizativas como si el país no contara con gente capacitada para reorganizar a la paraestatal de forma eficiente. En la Universidad Nacional Autónoma de México se prepara a los internacionalistas con programas de la nueva productividad dentro de las empresas con teóricos que analizan la estructura de las organizaciones y como mejorarlas.

### **1.5. LA FORMA DIVISIONAL CONFIGURACIÓN DE HENRY MINTZBERG APLICADA EN PETRÓLEOS MEXICANOS EN 1992.**

La compañía Mc Kinsey and Company tiene la capacidad de agrupar a individuos con diferentes perfiles; dentro de esta empresa se cuenta con

administradores, políticos, matemáticos y físicos de todas partes del mundo. Su labor en el caso de Petróleos Mexicanos durante la reestructuración en 1992, fue la de llevar a la práctica una estructura que sirviera a los intereses extranjeros norteamericanos, pero en concreto lo que ellos querían conseguir era una estructura que por encima de la Constitución Mexicana, que establece que el petrolero debe ser administrado por la nación, se les dieran privilegios de todo tipo.

Estados Unidos tiene grandes problemas de consumo de energéticos. Podríamos decir que gran parte de su planta industrial todavía depende de este recurso estratégico para su desarrollo. Para no ir tan lejos, sus aviones militares, que controlan y vigilan sus intereses en todo el mundo, necesitan del petróleo para funcionar.

La forma divisional es usada en la mayoría de las 500 empresas de la revista *Fortune*; sin embargo hay que señalar que esta empresa aplicada al sector público siempre ha tenido según Henry Mintzberg, graves resultados para la sociedad. Esto se va analizar a continuación.

La forma divisional requiere de una descentralización de tipo paralelo, vertical y limitado, pero en realidad las estructuras pueden ser un tanto concentradas. Es necesario revisar la forma divisional para observar que coincide con la estructura que se adopta por parte de PEMEX en 1993.

La forma divisional da sus mejores resultados sobre estructuras que anteriormente eran burocracias maquinales como el caso de PEMEX. Esto quiere decir que tienen la posibilidad de que las direcciones manejen y controlen sus objetivos más fácilmente. Una característica que es necesario apuntar, es cuanto

el sistema de comunicación es demasiado limitado, hay una división de las tareas y el intercambio de información y de soluciones conjuntas suele ser demasiado difícil de cumplirse y de llevarse a cabo.

La forma divisional ofrece ventajas básicas sobre la estructura: En primer lugar, fomenta la asignación eficiente de capital. La sede central puede elegir dónde colocar los fondos, concentrándose así en los mercados más fuertes, tomando los excedentes de unas divisiones para proporcionárselos a otras. La estructura funcional canaliza por una sola vía todas sus estrategias. En segundo lugar, al abrir el camino a oportunidades de gestión de negocios individuales, la forma divisional ayuda a preparar a directores generales. En tercer lugar, la forma divisional dispersa los riesgos si se produce una avería en una porción de un sistema apenas acoplado, esta queda aislada y no afecta a las demás partes de la organización.

“La diversificación estratégica, al conducir a una división estructural, fomenta la asignación eficiente del capital dentro de la organización, prepara a directores generales, reduce los riesgos y aumenta la capacidad de reacción estratégica. En otras palabras soluciona muchos de los problemas económicos que surgen en la burocracia maquinal. Pero, una vez que la organización se han diversificado y dividido, cabe mencionar, al menos desde la perspectiva de la sociedad, consiste en dar un paso más por el mismo camino, llegando hasta el punto de eliminar la sede central y permitir que las divisiones funcionen como entidades independientes”.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> *ibidem* pág. 463

Lo que en este trabajo nos parece grave de esta reestructuración, es que un fuerte conjunto de fuerzas estimula a los directivos de la sede central a que usurpen el poder divisional, centralizando determinadas decisiones de producto / mercado en la sede central y traicionando la razón de ser de la división. El sistema de control de la forma divisional le hace actuar con una escasa responsabilidad ante la sociedad si no es que, irresponsablemente en su totalidad.

"Por otra parte, existen fuerzas en la forma divisional que la hacen centralizar el poder, no sólo a nivel divisional, sino también en la sede central. Ello produce la concentración de cantidades inmensas de poder en manos de muy pocos. La concentración de poder dentro de la organización también conduce a la conglomeración, a la división y a la concentración del poder en esferas ajenas a la organización. Los sindicatos forman federaciones y los gobiernos añaden agencias para establecer poderes de contrapeso, poderes a la altura de los correspondientes a la corporación".<sup>17</sup>

En conclusión la forma divisional pura no funciona efectivamente fuera del sector privado. De modo que las elecciones que puede tomar el gobierno así como los sindicatos y demás instituciones federadas que intentan utilizar la forma divisional sin disponer de objetivos cuantificables - tienen que olvidarse del control más allá del nombramiento de directivos socializados, control mediante una burocracia maquinal, o imponer el control divisional fijando normas de rendimiento artificiales.

---

<sup>17</sup> *ibidem* pág. 475.

Lo mejor que pueden hacer los gobiernos y las instituciones interesadas en utilizar alguna forma divisional es nombrar a directivos y a otros empleados que crean en los objetivos sociales que intentan alcanzarse y establecer acto seguido un mecanismo de revisión personal periódica de sus progresos (precisando de hecho la creación de alguna especie de Consejo de Administración Independiente).

Es importante que se desarrolle una autoridad que predique con el ejemplo además de incentivar a los directivos que hagan bien sus labores y a los que no despedirlos. Prácticamente este tipo de decisiones se deberían de dar por parte de la opinión pública y de la gente que debe empezar a tomar conciencia de la necesidad de exigirles a los que nos gobiernan y nos administran que lo hagan bien.

### **1.6. LA ADHOCRACIA COMO ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PARA PEMEX.**

PEMEX se enfrenta a muchos retos, pero dentro de estos el más importante es organizar una estructura que responda a los fines por los que fue establecida en 1938, durante la presidencia del general Lázaro Cárdenas. En ese tiempo no se contaba con el conocimiento para establecer una organización altamente productiva, con esto no queremos señalar que la organización de antes fuera mala, sino más bien que en términos administrativos la estructura pudo haber sido más productiva, eficiente y capaz de resolver los problemas más importantes para mejorar los servicios que se necesitaban para satisfacer la demanda interna y externa.

En un ejemplo absurdo pero si los japoneses hubieran construido la bomba atómica antes que los norteamericanos, entonces la historia también hubiera sido distinta, sin embargo las condiciones que quisiéramos que fuesen no lo que son, de ahí que la propuesta de una organización más eficiente se establece en este capítulo. ¿Cómo lograr una estructura de Petróleos Mexicanos que de acuerdo a los parámetros de diseño de Henry Mintzberg aumente más aún la eficiencia productiva de PEMEX y la capacidad de transformar proyectos tecnológicos en todos los ámbitos de las actividades?

Por parte de Henry Mintzberg existe una estructura que de acuerdo a sus parámetros de diseño es capaz de responder a los grandes retos de las organización como PEMEX, con eso no queremos decir que resuelva todos los problemas de la organización. Este tipo de estructura denominada la adhocracia tiene como uno de sus componentes que es una organización innovadora, en el sentido que es capaz de resolver los principales problemas de las organizaciones.

En concreto, el resolver problemas no es una cuestión que se lleve a cabo de forma individual por los grupos de poder dentro de la organización adhocrática, sino más bien en la toma de decisiones se trata de que todos los miembros de la organización participen, a través de la democracia. Estas organizaciones se fortalecen , dado que incorporan en la toma de decisiones las opiniones y saberes de todos los miembros de la organización.

Una gran parte de las decisiones de esta organización es transferido a un conjunto de especialistas y expertos que por su preparación y adoctrinamiento son capaces de resolver problemas de fondo. Estos investigadores toman las decisiones de fondo y esto saberes se incorporan con los trabajadores que

aunque sin mucha preparación intelectual, tienen experiencia conocimiento que sirve para resolver los principales problemas.

En las adhocracias se forman equipos multidisciplinarios, cada uno de los cuales se forma alrededor de un proyecto de innovación determinado. Existen individuos integradores de soluciones y de los problemas dentro de las organizaciones adocráticas estos se encargan de facilitar la comunicación y de que exista un fluido más rápido y eficaz de la información a todas las unidades, para que estas a su vez sean capaces de tomar soluciones con un mayor numero de información.

En la adhocracia abundan los directores funcionales, es decir directores que más que tener un papel de autoridad, son directores integradores de decisiones. Inclusive muchos de ellos tienen un papel de trabajo dentro de los grupos que coordinan. De lo que se trata es de ir desapareciendo las jerarquías dentro de la organización para dar soluciones más de conjunto.

El poder de la organización no se concentra en unos cuantos individuos, más bien para innovar de lo que se trata es que cada quien tenga el poder de decisión de acuerdo a su posición estratégica dentro de la organización. Dentro de los problemas que se resuelven para con los clientes de la organización, se encuentran los de calidad y los de justo a tiempo. De lo que se trata es de establecer grupos de trabajo dentro de la organización que se dediquen a innovar y resolver los problemas de entrega rápida y buscar las necesidades de los clientes, por muy grande que sean los requisitos. Se debe mejorar a la organización por dentro para tener una imagen apropiada por fuera.

Si existe mucha competencia, se establece una organización encargada de preparar a la organización para observar cuales son las áreas que necesitan tecnología. Estas se encargan de conseguir la tecnología que se encuentre en el mercado para aplicarla, así como la estructura humana necesaria para mejorar a la organización. Una de las finalidades es que todos los miembros estén familiarizados con todas las funciones de la estructura para evitar la monotonía y posibilitar cualquier adaptación.

Dentro de esta estructura aparecen muchos conflictos sobre todo a partir de la agresividad de la competencia que se genera por parte de los individuos que desean participar y presentar sus conocimientos. Los directores deben ser lo bastante capaces para canalizar esa agresividad para que los miembros se vuelvan más productivos. Y capaces de explotar sus potencialidades en beneficio de la empresa y de la sociedad. De lo que se trata es de utilizar esa motivación para generar hombres que compartan sus saberes y resuelvan la complejidad de los problemas con imaginación y paciencia. Los directivos dedican parte de su tiempo a contactar con clientes a negociar, a conocer y aprender las oportunidades.

Existen fuerzas de todo tipo que presionan a la adhocracia hacia una burocracia a medida que va pasando el tiempo. Esto se debe prevenir y evitar. Una de las características principales de la adhocracia es que tiene que estar a la vanguardia del saber y del conocimiento, todos sus elementos se están utilizando actualmente y se utilizarán en el futuro. Cabe mencionarlos: la importancia de la experiencia, la estructura orgánica, los equipos de trabajo y de proyectos, la descentralización sin concentración del poder, los sistemas técnicos sofisticados y

automatizados, la corta edad, los entornos complejos y dinámicos. Si la estructura simple y la burocracia maquina fueron las estructuras del pasado, y la burocracia profesional y la forma divisional son las del presente, resulta obvio que la adhocracia es la estructura del futuro.

A muchas personas, en especial a las dotadas de cierta creatividad, les desagrada tanto la rigidez estructural como la concentración del poder. Así pues, les queda una sola configuración estructural. La adhocracia es orgánica y a la vez descentralizada, proporcionando el lugar idóneo para el trabajo de dichos individuos. En esencia, la adhocracia es la única estructura posible para los que creen en una mayor democracia con menos burocracia. Al acoplar sus ambigüedades con sus interdependencias, la adhocracia se convierte en la más politizada de las cinco configuraciones estructurales.

El conflicto y la agresividad son elementos necesarios en la adhocracia, siendo la labor de la dirección el encauzarlos hacia fines productivos. La ineficiencia de la adhocracia radica en su elevada comunicación. Se habla mucho en estas estructuras, de que los individuos combinen sus conocimientos para desarrollar ideas nuevas, pero ello consume tiempo, mucho, en realidad. No obstante, cabe señalar que los elevados costos incurridos para obtener una decisión se recuperan parcialmente en su ejecución: la amplia participación en la decisión asegura un fuerte apoyo al ponerla en práctica.

En abstracto no existe una sola estructura idónea; en concreto, puede haberla, con tal que los parámetros de diseño tengan consistencia interna y fomenten, junto con los factores de contingencia, una configuración coherente.

Es decir que para formar organizaciones eficientes, en el sentido de que den beneficio a la sociedad, se deben establecer configuraciones donde todos los individuos que integran la empresa, participen, aporten y generen conocimiento en beneficio del ser humano.

Se debe insistir que para motivar a todos los miembros de la organización, no solamente se les debe redistribuir con dinero el pago por sus aportaciones, sino también crearles una atmósfera adecuada para trabajar, así como preocuparse por lo que sucede en sus familias, porque así también ellos se preocuparan por la empresa y de las necesidades que se necesitan resolver en conjunto con la sociedad y con los objetivos centrales por los que fue constituida la empresa en el presente y en el futuro.

### **1.7. POR QUÉ FUE NECESARIO TRASFORMAR A PEMEX.**

El trabajo de Héctor Leos Chávez *El origen y naturaleza de la modernización de Petróleos Mexicanos* tiene como una de sus principales características examinar cuales fueron las causas internas y externas determinantes del proceso de cambio organizacional y los riesgos que implica el actual proceso de reestructuración de PEMEX.

Las transformaciones de los cambios provienen de la escala planetaria y de los compromisos por ir mejorando la empresa. El proteccionismo y el establecimiento de los parámetros del Estado para impulsar la economía han dejado de ser los principales instrumentos de transformación del país; Estados Unidos tiene leyes que impulsan y protegen a su economía e interviene con sus

militares, para esto nada más basta ver las intervenciones que a tenido en Medio Oriente.

El mercado esta regulado por el poder militar de los países y de las potencias. Esto se refleja por el liberalismo económico que azota a todo el mundo y vasta ver que en estos cambios tan importantes a estado metida la mano de la CIA y el Gobierno de Estados Unidos en esas grandes transformaciones a nivel mundial.

Las transformaciones que tuvo PEMEX fueron producto de los cambios internos y externos: En primer lugar un mundo más competitivo y en segundo lugar un México en transformación para un mundo más difícil en materia económica.

Los problemas al interior eran los siguientes: baja productividad debilitamiento de la capacidad productiva, la reducción drástica de inversiones; la insuficiencia en la autonomía de gestión, la dificultad para abatir costos; el deterioro de la rentabilidad; el excesivo e injustificado crecimiento del personal, el obsoleto marco de relaciones laborales; una organización piramidal y centralizada; sistemas administrativos anacrónicos y deficientes.

"El proceso de modernización de PEMEX, ha consistido en revisar y modificar objetivos, estructuras, estrategias, sistemas y procesos tecnológicos, de organización, administrativos y de asociación para la producción y comercialización." No se nos dice cómo lo han hecho y con que criterios. De ahí la

importancia de poner énfasis en este proceso que requiere de gente que de acuerdo a tales y cuales pronósticos desarrolle este tipo de métodos".<sup>18</sup>

"Para tener una idea más clara de lo que esta ocurriendo en Petróleos Mexicanos, es que esta empresa contrató, a uno de los grupos de tecnología matemática más importantes del mundo la Mc Kinsey pero se estrello con la realidad de la paraestatal pues ni con sus maravillosas ecuaciones matemáticas pudieron resolver el problema de fondo de la competencia caciquil y de los espacios de poder existentes." <sup>19</sup>

Hoy PEMEX tiene una estructura organizacional, de tipo corporativa, con una dirección central y cuatro empresas subsidiarias descentralizadas y desconcentradas, en los ámbitos central y regional, con patrimonio y personalidad jurídica propias. Hay indicios de la privatización de Petróleos Mexicanos por lo cual los inversionistas se quieren aprovechar de esos recursos petroleros tan importantes para el país. Existen muchas reservas de hidrocarburos y esto es importante señalarlo.

PEMEX se dividió en empresas descentralizadas claramente delimitadas e integradas por líneas de negocios, en cuanto a sus actividades y resultados. Para privatizar a Petróleos Mexicanos sería necesario que se modificara jurídicamente el artículo 27 constitucional. Se tendría que hacer desaparecer el precepto que establece que corresponde a la nación el dominio directo, inalienable e imprescriptible del recurso, así como el derecho a la explotación de todos los hidrocarburos que se encuentren en territorio nacional.

<sup>18</sup> Héctor Leos Chávez Origen y Naturaleza de la Modernización de Petróleos Mexicanos PUE CIC UNAM. pág. 124

<sup>19</sup> Fabio Barbosa Cano La Reconversión de la industria petrolera en México. IIE UNAM 1993 pág. 34

"En este mundo de globalización la propuesta de Héctor Leos Chávez, va en el sentido de mantener a Petróleos Mexicanos como una empresa al servicio del Estado y que permita el desarrollo del país, pero eso sí, en otro tipo de administración productiva al servicio de la sociedad mexicana. Es decir, la defensa abierta de nuestra riqueza cueste lo que cueste."<sup>20</sup>

Desde principios de 1989, se han venido realizando en PEMEX notables y cada vez más profundos cambios organizacionales. Se han modificado de manera sustancial sus objetivos centrales, estrategias, estructura organizativa, políticas, sistemas y procedimientos. El proceso de reestructuración de Petróleos Mexicanos ha sido impulsado por diversas condiciones externas y por factores de carácter interno.

1.- Responde a la necesidad de adaptación a una nueva situación mundial de acelerados cambios en lo tecnológico, productivo y comercial, así como a una nueva concepción del desarrollo y a un nuevo orden económico internacional.

2.- El cambio organizacional en PEMEX es también consecuencia de consideraciones estratégicas, al ser un requerimiento imprescindible e impostergable, por ser pieza fundamental de la estrategia y cambio estructural de la economía mexicana: sin su participación, la modernización de la planta productiva nacional sería incompleta y los avances serían lentos. Petróleos Mexicanos, al igual que otras empresas con graves y complejos problemas estructurales, crisis económicas recurrentes, con graves rezagos y dependiente del exterior en lo científico, tecnológico, productivo y financiero, ha sido objeto de

---

<sup>20</sup> Héctor Leos Chávez. Origen y Naturaleza de la Modernización de Petróleos Mexicanos. PUE CIC UNAM. pág. 163

cada vez más acelerados y profundos cambios estructurales.

3.- Los cambios en PEMEX también se derivaron de la necesidad de solucionar una compleja y difícil problemática interna. Partió sobre todo del reconocimiento y evaluación objetiva de factores estructurales, cíclicos y coyunturales internos que afectan la eficiencia, competitividad y rentabilidad de la empresa, cuyos elementos predominantes eran: la baja productividad; el debilitamiento de la capacidad productiva; la reducción drástica de inversiones; la insuficiente autonomía de gestión; la dificultad para abatir costos, el deterioro de la rentabilidad; el excesivo e injustificado crecimiento de personal; el obsoleto marco de relaciones laborales, una organización piramidal y centralizada y sistemas administrativos anacrónicos y deficientes.

La reestructuración de Petróleos Mexicanos se ha realizado en tres etapas claramente definidas. De hecho, se inició en los años que van de 1983 a 1988, cuando se trató de corregir y reordenar la integración armónica de la industria petrolera con la economía y consolidar los logros obtenidos en la capacidad productiva, mediante cambios en los sistemas administrativos, de planeación, control, comercialización y de dirección, así como de reestructuración de finanzas.

El proceso se intensificó de 1989 a junio de 1992, al modificarse objetivos centrales, estrategias, sistemas y procedimientos; al establecerse un nuevo marco de relaciones laborales, al reactivarse la inversión, abrirse espacios de participación al capital privado, reconvertirse y racionalizarse la planta productiva y el empleo. Además, se avanzó hacia la conformación de una nueva estructura organizativa divisional, redimensionado y descentralizando funciones y recursos a las nuevas divisiones operativas u organismos creados como PMI, Comercio

Internacional, Mexpetrol, la División de Petroquímica Básica y Gas Natural y la División de la Subdirección de Producción Primaria.

En este sentido, para reorganizar la empresa, se adoptaron dos criterios fundamentales: 1) el redimensionamiento de su estructura, mediante el diseño de esquemas organizativos de divisiones operativas especializadas e integradas por líneas de negocios y, 2) la descentralización y desconcentración jerárquica y territorial de las decisiones, funciones de apoyo y de recursos.

La tercera y actual fase de cambio organizacional se inició en mayo de 1992, al profundizarse aún más el proceso de reestructuración mediante una mayor descentralización y redimensionamiento de la organización administrativa de PEMEX, con apego a dos principios básicos:

1. mantener la propiedad y el control del Estado mexicano sobre los hidrocarburos, y
2. conservar la conducción central de PEMEX sobre cada una de la áreas en que se estructuran las actividades de la industria que van desde la exploración hasta la comercialización de los productos.

Para ello se modificó, por iniciativa presidencial, la Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos, para dar paso a una nueva estructura integrada por una dirección central y cuatro empresas públicas descentralizadas, subsidiarias de PEMEX, con sus respectivos órganos de gobierno, patrimonio, facultades y obligaciones.

En esta Ley, aparte de reiterarse la exclusividad del Estado sobre la propiedad y explotación del petróleo, hidrocarburos y petroquímica básica, se estableció la creación de una nueva estructura de Petróleos Mexicanos, integrada

por una entidad central de dirección estratégica y responsable del conjunto de la industria petrolera denominada Petróleos Mexicanos y de otros cuatro organismos subsidiarios, empresas descentralizadas de carácter técnico, industrial y comercial, con personalidad jurídica y patrimonios propios, encargados de realizar las funciones operativas especializadas de la industria petrolera: PEMEX- Exploración y Producción; PEMEX- Refinación; PEMEX- Gas y Petroquímica Básica; y PEMEX Petroquímica.

A los tres primeros organismos se les asignó la responsabilidad de la totalidad de las áreas estratégicas del petróleo, además de hidrocarburos y petroquímica básica, que la Ley Reglamentaria del artículo 27 Constitucional en el ramo del petróleo y sus reglamentos reserva a Petróleos Mexicanos. El cuarto organismo PEMEX - Petroquímica fue creado con objeto de asegurar una mayor integración, eficiencia y competitividad de la industria petroquímica y aprovechar las oportunidades de los mercados nacionales e internacionales. Se establece también que la industria petrolera en su conjunto será dirigida y administrada por un Consejo de Administración, órgano superior de gobierno, conformado por once miembros: seis representantes del Estado y cinco del Sindicato de Trabajadores Petroleros.

Por su parte, los órganos subsidiarios serán dirigidos y administrados por un Director General, nombrado por el Ejecutivo Federal, y un Consejo de Administración, integrado por ocho miembros: cuatro representantes del Gobierno Federal, los tres directores generales de los otros organismos públicos descentralizados subsidiarios y el Director General de PEMEX, quien lo presidirá.

## 1.8 REESTRUCTURACIÓN LABORAL.

Con la entrada de los gobiernos neoliberales en México se da inició a una nueva etapa de acumulación capitalista, como bien lo señala Francisco Colmenares en su libro *PEMEX: Crisis y Reestructuración*.

Esta nueva etapa de concentración del poder en México tiene como antecedentes históricos el aumento del poder de los grupos transnacionales petroleros. Por el desgaste del sistema de socialismo real, la crisis de la OPEP en los 80s y la debilidad de los latinoamericanos por no agruparse y defender sus intereses.

Los grupos de poder petrolero global con la colaboración de los gobiernos neoliberales se enfocaron en la privatización de Petróleos Mexicanos. La relación de los presidentes de México: Carlos Salinas y de Estados Unidos: George Bush con intereses en PEMEX; permito que se diera un apoyo a la política del gobierno mexicano por parte del norteamericano por abrir la área más importante de nuestra economía: el petróleo.

Para la reestructuración de PEMEX en 1992 era necesario el control de la cúpula del Sindicato de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana (STPRM) . En aquel entonces ese grupo de poder nacional se oponía a ceder terreno en la privatización de la empresa. La idea del gobierno era desincorporar a PEMEX para fragmentarla y después venderla en pedazos.

En 1984 se decretaron las modificaciones a la *Ley de Obra Pública* fue el primer intento del gobierno para detener el poder del sindicato sobre los proyectos de PEMEX del 95% de participación que tenía el sindicato en obras en 1980 para

1984 solo representaba un 3%. La idea del gobierno era que hubiera más inversión de empresas extranjeras en actividades que anteriormente eran exclusivas del STPRM.

De ahí que se procediera con la desincorporación de la petroquímica básica a través de la reclasificación de productos petroquímicos básicos como petroquímicos secundarios; la compra de barcos o del alquiler a empresas privadas y no del sindicato; con la creación del PMI Comercio Internacional; la cancelación de subdirectores y la creación de divisiones operando como líneas de negocios; la participación de empresas extranjeras en trabajos de exploración y producción de hidrocarburos.

Frente a estas acciones de la reestructuración de Petróleos Mexicanos el sindicato comenzó con las resistencias. La Quina decide apoyar En 1988 al opositor del candidato del PRI a la presidencia: Cuahutemoc Cárdenas. Los resultados no se hicieron esperar pues los cardenistas triunfaron en más del 90 por ciento de las zonas petroleras.

Joaquín Hernández Galicia el 3 de enero de 1989 señaló que en el momento que se entregue participación a la iniciativa privada nacional o extranjera, esa empresa enfrentaría la primera huelga de su etapa nacionalizada. Dijeron que no permitirían que la propiedad de los mexicanos, que nos legó Lázaro Cárdenas sea entregada a la iniciativa privada y extranjera.

Recordemos que una de las principales razones, para capturar con lujo de prepotencia extra legal a Joaquín Hernández Galicia, fue la postura de éste al denunciar las deficiencias administrativas de la gran empresa, señalándola, además , como responsable por varios de los accidentes derivados de la

negligencia y la apatía. Lo expresó de manera contundente y pública, ante el Presidente Miguel de la Madrid y el siguiente.

“Salinas inicia su programa de reestructuración a fondo de PEMEX valiéndose de la fuerza militar para detener y encarcelar al líder petrolero, Joaquín Hernández Galicia, quien era un obstáculo para que el gobierno pudiera profundizar la aplicación de su programa neoliberal, tendiente a avanzar en la desintegración, privatización y desnacionalización de PEMEX y del patrimonio de hidrocarburos de la nación”.<sup>21</sup>

“La aprensión de los líderes petroleros no se debió al temor que cumplieran con las amenazas, su eliminación se debió por los recursos económicos que recibían y exigían, Petróleos Mexicanos y el gobierno ya no estaban dispuestos a suministrarlos”.<sup>22</sup>

“Ni con la aprensión de la Quina se puedo terminar con el entramado de relación caciquil que se habían creado y por lo tanto sobrevivieron otros grupos de poder como “el cacique petrolero Francisco Balderas de la sección 41 quien controlaba alrededor de 40 mil trabajadores en los centros de la terminal marítima Dos Bocas y el oleoducto Nuevo Teapa, este último el más estratégico ducto petrolero de México”.<sup>23</sup>

Parece una contradicción del sistema capitalista mexicano, que mientras la Quina decía que luchaba por un proyecto nacional contra los grupos de poder extranjeros. Dentro del sindicato toleraba las prácticas terroristas a través de

---

<sup>21</sup> *ibidem* pág. 235

<sup>22</sup> *ibidem* pág. 187

<sup>23</sup> Francisco Colmenares César PEMEX Crisis y Reestructuración. UNAM. México. 1991. pág. 179

pistoleros que aparecían como trabajadores y como comisionados sindicales en PEMEX. Obligaban a los trabajadores a depender de su suerte laboral por sus méritos en la militancia sindical. Dichos méritos, significaban trabajar sin cobrar salario en las granjas sindicales y en las casas de los líderes sindicales y en las casas de ellos, obligación de las mujeres a tener relaciones con ellos para poder ingresar a PEMEX, mantener su empleo o ascender en el escalafón, etcétera.

Estas prácticas fue lo que determinó la parálisis del trabajador petrolero. La aprensión de sus dirigentes era determinado como un violento ajuste de cuentas entre el grupo del PRI.

Tres semanas después de la aprensión de la Quina el 2 de febrero de 1989, se llevó a cabo la designación de Sebastián Guzmán Cabrera como secretario general del sindicato petrolero para doblegar a todos los líderes y convertir STPRM en una organización, que apoyara la reorganización de PEMEX que después bajo consultoras norteamericanas se llevaría a cabo en 1992.

En el acto se modificaron y suprimieron cláusulas del contrato colectivo de trabajo se quitaba privilegios a los grupos de poder. Se procedió con el despido masivo de trabajadores para mejorar los niveles de calidad de la empresa que en realidad era la desnacionalización y la venta de Petróleos Mexicanos.

El gobierno de Salinas comenzó la reestructuración de PEMEX con la introducción de una relación obrero - patronal propia del neoliberalismo; como señalamos anteriormente, en la revisión del contrato colectivo que entraría en vigencia el primero de agosto de 1989, la empresa logra:

- La flexibilización en la contratación de la fuerza de trabajo, al eliminar el pacto de que sólo el 10% del personal podía ser de confianza y el 5% de transitorios.

- El cambio de profesionistas, médicos en particular y técnicos - alrededor de 9 896 de su categoría de sindicatos a personal de confianza.

- La movilidad de sus trabajadores; la cláusula 94 dice que la empresa podrá mover libremente al personal especializado y a otros trabajadores que estaban limitados para estas movilizaciones lo que no sólo afectará la bilateralidad sindical, sino que se disminuirán percepciones económicas, entre ellas, el diferencial de salario que se pagaba por el importe de dos años. Se elimina el pago de 100 días de salario base por trastornos que sufrían con motivo del cambio de residencia y la compensación especial de tres años, incluido el fondo de ahorros y tiempo extra fijo por turnos.

- La reducción de su gasto en pago de sueldos, al disminuir salarios en distintos tipos de trabajo, hasta más de 50% de pérdida salarial para operaciones de embarcaciones petroleras.

- Eliminar incentivos a trabajos peligrosos e insalubres, restringir prestaciones, eliminar compensaciones.

- El despido de 30 mil trabajadores eventuales.

- La creación de condiciones para elevar la productividad a través de la obligación patronal para contratar suplentes por las ausencias, vacaciones o incapacidades de trabajadores de planta; además del conjunto de medidas que con tal propósito adoptará la empresa como cambios en la organización interna y métodos de trabajo.

Al sindicato se le quitan o reducen privilegios importantes que otorgaba la empresa al comité ejecutivo.

- Se elimina la cláusula que obligaba a los contratistas que realizaban obras de construcción y perforación marítima a contratar entre 50 y 100% del personal del sindicato.

- Se reduce el 2% que recibía el sindicato del valor de las obras dadas por PEMEX contratistas.

- Se excluye al sindicato de la selección de personal utilizada por los contratistas.

- Le quita al sindicato la exclusividad en el manejo de la bolsa de trabajo en o referente a profesionistas.

- El recorte de personal fue muy drástico. De 280 mil trabajadores que había en Petróleos Mexicanos en 1989 al finalizar el sexenio sólo quedaron 90 mil.

- Disminución vertical del presupuesto de PEMEX.

Durante los gobiernos neoliberales y el de Salinas Petróleos Mexicanos fue sometido a una sangría de recursos por parte del gobierno a través del excesivo pago de impuestos, quedando sin recursos para invertir y compensar la disminución de las reservas de hidrocarburos, de la refinación y del mantenimiento de sus instalaciones provocando accidentes para los trabajadores.

El mejoramiento y perfeccionamiento de Petróleos Mexicanos es una tarea que tarde o temprano debe desarrollarse, nada más que de otra forma más justa y con compromiso social. El despido de trabajadores por los gobiernos neoliberales no justifica la modernización de una empresa.

En realidad se puede trabajar con un número considerable de obreros siempre y cuando estos sean honrados, responsables y capaces de responder a las exigencias de competencia de la empresa a nivel global en favor de los intereses de la nación.

La siguiente cita ilustra la situación actual del sindicato petrolero que debe ser superada cuanto antes por el conjunto de trabajadores. Para luchar por una empresa nacional que responda a sus intereses y a los de la sociedad mexicana.

“En medio de un mar de camisetas blancas de los trabajadores sindicados, Romero Deschamps lanzó un discurso conciliatorio de apoyo al presidente Ernesto Zedillo y al director de Petróleos Mexicanos, Adrián Lajous, pero también criticó duramente el contratismo en la industria petrolera, así como la desaparición por obsolescencia de la flota petrolera y la discriminación en el servicio médico en favor de los empleados administrativos.”<sup>24</sup>

Esto refleja que el actual grupo de líderes del STPRM no responde a los intereses de los trabajadores como son: la mejora de sus salarios, una mejor educación laboral, una atmósfera segura y agradable para trabajar, el fortalecimiento de la democracia en la organización para que se tomen en cuenta, los conocimientos y la experiencia de los asalariados para resolver los problemas más graves de la empresa. Los actuales grupos de líderes del sindicato están de acuerdo con el gobierno por que se continúe con la modernización de Petróleos Mexicanos que en realidad es el disfraz de la venta de una de las empresas más importantes de la nación.

---

<sup>24</sup> El Financiero 19 de marzo de 1998.

## CONCLUSIONES PRIMER CAPÍTULO.

A partir de 1989 se han venido realizando en PEMEX notables cambios en su estructura y funcionamiento. Esto se debe al interés del gran capital de invertir en áreas estratégicas para el desarrollo del sistema capitalista en su conjunto.

En realidad no existía una aportación teórica que explicara el porqué de la concentración de las decisiones más importantes de la empresa en unas cuantas manos.

Los grupos de poder mundial, especialmente norteamericanos, han desarrollado parte de la nueva estructura de forma divisional de PEMEX, a través de consultoras y sugerencias de organismos financieros como el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial.

Estados Unidos ya no sólo desea comprar petróleo a bajos costos en México, sino quiere controlar toda la empresa petrolera a través de un programa de desnacionalización.

Este programa maestro de desnacionalización se desarrolló por la consultora Mc Kinsey and Company, que sugirió al gobierno Mexicano fraccionar a la industria para su posterior venta. Los empresarios petroleros norteamericanos han pensado en establecer sus residencias en México y tener contactos con las direcciones de Petróleos Mexicanos para negociar acuerdos que privilegien sus intereses personales, a cambio de grandes sumas de dinero.

El capítulo ha tratado de demostrar que el proyecto que se desarrolló por la compañía Mc Kinsey and Company no ha dado grandes ventajas económicas, de las que debía. En realidad, los gastos que se dieron para que esa empresa

modificara la estructura de PEMEX y la hiciera más productiva y eficiente para la sociedad mexicana no se han visto.

Las consecuencias generadas a partir del proyecto Mc Kinsey and Company han sido la posibilidad de que un conjunto de directores de las nuevas divisiones tomen sus propias decisiones en favor de sus intereses personales y de las compañías transnacionales.

Sin un debido adoctrinamiento y preparación de los funcionarios de Petróleos Mexicanos no pueden brindarle a la sociedad mexicana un beneficio, esta estructura se encuentra en el abismo de ser el primer y más grande paso de privatizar y darle al capital extranjero una compañía que le ha dado mucho a México.

A pesar de las malas administraciones que han existido en la cúpula empresarial de PEMEX, de los gobiernos neoliberales en nuestro país y de la colaboración con el empresariado norteamericano , Petróleos Mexicanos sigue siendo rentable. El único error que ha existido desde hace muchos años es no invertir, en aquello que genera mayor valor agregado al petróleo de PEMEX, es decir, el personal de Petróleos Mexicanos y las actividades de petroquímica y refinación.

Por último, queremos decir que propusimos la estructura denominada adhocracia, porque en realidad es la mejor estructura hasta el momento de las descritas por Henry Mintzberg, que valdría la pena tomar en cuenta para aplicarla en la organización estructural de PEMEX y obtener mejores resultados para la sociedad mexicana en su conjunto.

Los cambios en la estructura de PEMEX se deben : a los cambios tecnológicos a nivel mundial, que dan como resultado cambios en la estructura del funcionamiento de PEMEX.

Para que pueda competir a nivel internacional se necesitan mejorar los niveles productivos y de eficiencia de la empresa. Los cambios son indispensables al ser PEMEX parte de la estrategia económica del gobierno actual, al ser una empresa que aporta el 40% de los ingresos del gobierno federal.

Es necesario modificar sus estructuras para que contribuyan al mejoramiento y desarrollo de la economía mexicana.

Para la nueva organización de PEMEX factor favorable fue la sustitución de Joaquín Hernández Galicia por el entonces nuevo pero impuesto dirigente del sindicato petrolero, Guzmán Cabrera por cierto ya jubilado, quien facilitó todo lo que la cúpula de Petróleos Mexicanos quería hacer. Con todo y la corrupción del sindicato petrolero, que hubo con "La Quina", lo que ocurrió con el sindicato, con Guzmán Cabrera, fue que logró como dirigente sindical casi la nulificación como fuerza actuante del sindicato y como contra peso a las decisiones de los directivos de PEMEX.

Con todo, la percepción del actual Secretario General del sindicato petrolero, Romero Deschamps, no existe un total plegamento a las decisiones cupulares; pues no deja de expresar preocupaciones legítimas y reales que son el pan nuestro de cada día entre los trabajadores de base.

## 2. LA ESTRUCTURA A NIVEL INTERNACIONAL DEL PETRÓLEO.

En 1924, Richard Lansing, secretario de Estado de Estados Unidos, escribió: "México es un país extraordinariamente fácil de dominar porque basta con controlar un solo hombre: el presidente. Tenemos que abandonar la idea de poner en la presidencia a un ciudadano americano ya que esto llevaría otra vez a la guerra. La solución necesita más tiempo: debemos abrir a los jóvenes mexicanos ambiciosos las puertas de nuestras universidades y hacer el esfuerzo de educarlos en el modo de vida americano, en nuestros valores y el respeto al liderazgo de Estados Unidos. Con el tiempo esos jóvenes llegarán a ocupar cargos importantes, finalmente se adueñarán de la presidencia; entonces, sin necesidad de que Estados Unidos gaste un centavo o dispare un tiro harán lo que queramos. Y lo harán mejor y más radicalmente que nosotros"<sup>25</sup>

### 2.1. GEOECONOMÍA DE PEMEX.

"El interés de Estados Unidos por apropiarse del petróleo mexicano, a sido una constante en la historia de nuestro país; el acoso estadounidense sobre México ha sido permanente, desde el Porfiriato, durante y después de la revolución. Sus métodos son los que han variado: desde la diplomacia, la intriga, la invasión, las presiones económicas, los préstamos económicos, etcétera".<sup>26</sup>

Todavía no terminaba el movimiento armado de la revolución mexicana, cuando hacia 1920 el gobierno mexicano sufría la presión de capitales y políticos norteamericanos, al grado que el senador norteamericano Albert Foll, organizó una serie de audiencias públicas para examinar la situación interna de nuestro país. Agente de los intereses petroleros, Foll buscaba la intervención de su país

<sup>25</sup> *Problemas del Desarrollo* No 26 julio - septiembre de 1995 pág. 223

<sup>26</sup> *ibidem* pág. 224

en México, incluso con contingentes militares, para eliminar una serie de disposiciones constitucionales y otras leyes secundarias que estimaban lesivas a las aspiraciones de las empresas petroleras norteamericanas involucradas en fuerte lucha con las compañías británicas por el control mundial del combustible.

“Las dificultades del gobierno continuaron bajo la presión de los intereses petroleros norteamericanos, el demócrata Woodrow Wilson adoptó íntegramente los planteamientos de Foll, como es usual en la política exterior norteamericana. La presión sobre México se agravó con la toma de posesión de Warren G. Hardin en 1921, al nombrar a Foll secretario del interior y responsable por lo tanto de la política petrolera”.<sup>27</sup>

La profundidad de esta crisis que vive el sistema capitalista en las últimas décadas, ha llevado a las élites del capital financiero transnacional predominante a retomar del pasado el liberalismo económico, a pesar de que demostró su incapacidad para sacar al sistema capitalista de la profunda crisis de 1929-1932, entonces tuvo que ser reemplazado por un modelo económico fincado en una más amplia intervención del Estado en la economía para garantizar la reproducción del sistema capitalista bajo el predominio de los monopolios, que en su tendencia a la internacionalización llevó a dos guerras mundiales y hoy a la reestructuración del mundo mediante la inducción de un capitalismo salvaje a través del liberalismo económico, adaptado a las necesidades actuales de dicho capital monopolio transnacional.

---

<sup>27</sup>Zamora Batiz, Julio. *El por qué y para qué del Tratado de Libre Comercio*, México, Coedición Centro de Información Científica y Humanística (CHIC) UNAM y Consorcio Latinoamericano, 1991, p. 121.

"Gobiernos autoritarios, respaldados por el poder transnacional, llevan a cabo la aplicación de sus programas económicos, ideológicos y socio políticos; coadyuvando a la expansión mundial del capital a costa de la explotación exhaustiva de la humanidad y de los recursos naturales, provocando la destrucción de millones de seres humanos con las políticas económicas y la del propio planeta. Las administraciones de Echeverría y López Portillo buscaron salidas parciales a dicha crisis".<sup>28</sup>

México quedaría inscrito en las contradicciones de la "globalización" del capital internacional y en la pugna del estadounidense por afianzar su dominio sobre México reorganizándolo de acuerdo a sus necesidades; una de ellas es, sin duda, el petróleo. A Estados Unidos le ha sido innecesario invadir militarmente a México para ir consiguiendo el petróleo mexicano, le ha bastado con formar tecnócratas mexicanos en sus universidades, que al llegar al poder, como dice el epígrafe que hemos seleccionado, realizan los deseos de E. U.

## **2.2. MÉXICO SI ESTADOS UNIDOS NO.**

El título del libro de Heberto Castillo "*México Si Peusa*"<sup>29</sup> NO" se relaciona con el proceso de apertura que experimenta PEMEX con la inversión extranjera pero muy particularmente con la desnacionalización de una de nuestras industrias estratégicas como lo es el petróleo. Aún más, podríamos decir que el puso el acento en el nacionalismo frente al nuevo concepto de globalización.

---

<sup>28</sup> *Ibidem* pág. 230

<sup>29</sup> Sí a un proyecto nacional no a un proyecto extranjero.

Sin energéticos es imposible la supervivencia de la sociedad moderna. Las tres cuartas partes de la energía primaria en el mundo provienen de los hidrocarburos cuyas existencias disminuyen día con día. No hay a la vista un energético sustituto; no al menos en el corto plazo. No pueden serlo las energías nuclear, del viento, del sol, del mar, de la geotermia o la biomasa.

Algunos expertos dicen que la crisis energética no existió; que se trató solo de una invención del imperialismo para obtener mayores utilidades especulando con los hidrocarburos; que las llamadas siete hermanas la British Petroleum, la Royal Dutch Shell, la Exxon, la Mobil oil, la Gulf oil, la Standard oil de California y la Texcaco promovieron el embargo petrolero de los 70 en su beneficio. Estados Unidos compró petróleo para satisfacer sus necesidades a precios multiplicados por 4 en 1974 y por 20 en 1980. Y Alemania, Francia, Japón y muchas otras naciones capitalistas desarrolladas.

Las naciones subdesarrolladas productoras de petróleo entienden cada vez más que el petróleo, el gas y el carbón producen trabajo y en consecuencia riqueza donde estos energéticos se consumen, no donde solamente se producen. No olvidan que la única mercancía que al consumirse crea valor es el trabajo humano.

Y que la fuerza de trabajo rinde al máximo donde hay energéticos. Cuando se queman los energéticos en motores, turbinas, calderas, hay trabajo. Japón enseña cómo se crea riqueza comprando petróleo. Y Alemania, Francia, EUA y demás naciones desarrolladas. La ex - URSS y los Estados Unidos son los mejores ejemplos modernos que el petróleo creó riqueza donde se consumió. La ex - Unión Soviética fue una gran nación desarrollada no porque produjo petróleo

sino porque lo consumió. Más del 80 por ciento del transporte mundial se hace gracias a los hidrocarburos, incluyendo el transporte de alimentos.

A diferencia de las potencias mundiales que primero abastecen a su población con petróleo para después exportarlo. Las naciones en vías de desarrollo tienen las siguientes características:

A) Son países monoexportadores o casi todos exportan hidrocarburos por arriba del 60 del total de sus exportaciones. Aquí cabe mencionar que las potencias internacionales no concentran sus actividades productivas en una sola actividad productiva.

B) Requieren para su desarrollo de grandes empréstitos extranjeros, sobre todo cuando tienen población abundante. Ejemplos elocuentes son México, Argelia y Venezuela.

C) Padecen incapacidad creciente para satisfacer sus necesidades alimenticias.

D) Padecen disminución de su producción agropecuaria.

E) Sufren explosión demográfica en las urbes acompañadas de la demanda de infraestructura y bienes de consumo que tal cosa implica.

Las debilidades con las que se enfrentan los países pobres en las crisis petroleras fueron analizadas en un reporte de abril de 1977, la Agencia Central de Inteligencia analizó la inminente crisis energética mundial, tanto en el mundo capitalista como en el socialista y puso de manifiesto las intenciones de la gran potencia norteamericana para aprovechar al máximo sus recursos petroleros y los de los países subdesarrollados a su alcance imperial. Contrastó esta información

con las cuentas alegres e irresponsables del ex - director de Petróleos Mexicanos Díaz Serrano.

Ante el congreso de la unión, durante la gestión de Jorge Díaz Serrano en los 80s se informaron señales e ilusiones, de la cuantía de los recursos petroleros del país. Reveló que las reservas probadas son de 16,800 millones de barriles, las probables de 29,200 y las reservas potenciales de 120 mil millones ¡como Arabia Saudita! los diputados del PRI, del PAN, el PPS y el PARM lo ovacionaron y un representante de cada partido, desde la tribuna lo colmó de alabanzas y, dos de ellos, condenaron a los malos mexicanos, patrioteros, que se oponen a que se construya un gasoducto so pretexto de que vulnera nuestra soberanía, nos hace mas dependientes de EUA y nos priva de un recurso natural no renovable que necesitaremos mas tarde. Nadie defendió al pueblo de México, nadie al menos en el congreso.

El gobierno de la república, por boca del director de PEMEX, Jorge Díaz Serrano, reitero su decisión de vender petróleo y gas a EUA para sacar al país de la crisis.

El irresponsable anuncio por parte del gobierno Mexicano de los recursos de petróleo permitió por un lado que Estados Unidos tuviera una información muy clara de la gran cantidad de hidrocarburos y por el otro una fuente segura de suministró de energéticos sin la necesidad de depender de las reservas de Medio Oriente donde se darían los primeros choques del precio del crudo.

Por lo tanto la remoción de Jorge Díaz Serrano de la dirección de PEMEX se dio por su absurda decisión de bajar el precio del petróleo pero, sin duda, la crítica de los altos funcionarios de la Secretaría de Programación y Presupuesto

hecha pública, de la política petrolera de José López Portillo, apoyada en cifras estadísticas de PEMEX y de las dependencias del gobierno encargadas de registrar los resultados económicos de las empresas del Estado. Argumentando que lo mejor para la economía mexicana era el petróleo, descuidando áreas claves de nuestra industria como la agricultura, además de las pésimas negociaciones con el gobierno de Estados Unidos para el mejor precio del hidrocarburo.

Es durante el gobierno de López Portillo donde se da el primer fracaso en la política petrolera. La dependencia con los recursos financieros norteamericanos, se origina a partir de comprometer nuestros recursos energéticos con Estados Unidos. Solamente se desarrolló la industria petrolera y se descuidaron áreas de producción como la alimentación.

Julio Rodolfo Moctezuma, nuevo director de PEMEX, dio a conocer en rueda de prensa la política de la empresa ahora bajo esa dirección. Y aunque la renuncia de Jorge Díaz Serrano sugirió a algunos que había cambios en la política petrolera del régimen, las declaraciones del nuevo titular dejaron ver que sólo hubo cambio de director. Anunció Julio Rodolfo Moctezuma que en vez de bajar el precio del petróleo cuatro dólares por barril, se intentará disminuirlo dos nada más.

### 2.3. ESTRUCTURA MUNDIAL DEL SECTOR ENERGÉTICO.

“El tema de esta investigación se volvió atractivo a partir de una conferencia que se presentó en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales en donde se nos explico el papel de los recursos naturales y especialmente del petróleo como estratégico para el desarrollo del Estado Mexicano”.<sup>30</sup>

Recuerdo haber utilizado la palabra capitalismo “salvaje” para describir la violencia infinita y brutal que se produce en este mundo a diario, pero la palabra “salvaje” no definiría con amplitud el capitalismo por el cual estamos atravesando los hombres, la historia y la naturaleza.

“El mundo vive a un ritmo de cambio planetario y las relaciones de interdependencia entre naciones y continentes son más intensas que en cualquier otro periodo anterior a la historia”.<sup>31</sup>

Desaparecen choques como el del Este - Oeste ó Norte - Sur se acentúa a mi modo de ver, una mayor polarización al interior en los Estados - Nación, una lucha entre las clases sociales al interior de los pueblos, una guerra de pobres contra ricos. Tras la caída del muro de Berlín, la virtual desaparición del comunismo de la escena internacional y la crisis del Golfo, nuestro mundo de referencias se desintegra, sin que sepamos qué va a reemplazarlas.

<sup>30</sup> Esta conferencia se desarrolló gracias a la colaboración académica que existe entre la Profesora Laura Palomares y el Profesor Arturo Bonilla ambos de la más grande casa de estudios la UNAM. Así las ideas que se desarrollan en esta investigación parten del mérito del Profesor Saxe Fernández del seminario de Metodología de las Relaciones Internacionales en donde fui su alumno. Este profesor es autor del libro Petróleo y Estrategia así mismo escritor del Excelsior y Conferencista en los Coloquios de Primavera que se desarrollan por parte de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM en ciudad universitaria. Gran parte de mi trabajo merece el reconocimiento de mi profesora Laura Palomares quien con sus valiosos aportaciones en las clases me permitió tener una visión más amplia sobre la riqueza mexicana y de las oportunidades que se tienen para salir adelante

<sup>31</sup> Marco Antonio Romo López El nuevo orden mundial y la política de reprivatización en la conformación de la zona sur(Villahermosa, Tab.) En la estrategia petrolera hacia el siglo XXI, Tesis

La teoría actual en la disciplina de las relaciones internacionales difícilmente realiza conceptos del mundo desde el ámbito político, económico y militar porque la realidad es mucho más compleja que la teoría. Por ejemplo, con la desaparición de la Guerra Fría y como consecuencia la ampliación de la OTAN ( Organización del Tratado del Atlántico Norte). Uno como investigador no sabe lo que ocurre a nivel mundial si estamos viviendo una Guerra Fría o más bien una guerra de todos contra todos, que acaso esto es lo que se conoce como globalización.

“Los dirigentes de la OTAN pusieron fin a un prolongado debate, presionados por Estados Unidos decidieron hoy invitar sólo a tres de sus ex rivales del Pacto de Varsovia a que se unan a la alianza occidental a fines del siglo. La decisión de incluir a Polonia, Hungría y la República Checa fue anunciada por el secretario general de la Alianza, Javier Solana, quien reafirmó que la “OTAN sigue abierta a nuevos miembros”.<sup>32</sup>

Ahora, al desaparecer el socialismo real, la OTAN se expande hacia el Este y con esto nuestro marco de referencias se desintegra para caracterizar al sistema internacional ¿Cuál es la estructura que prevalece a nivel internacional? No se sabe con exactitud. Al interior de los Estados como México caracterizado durante mucho tiempo como un país “estable” o al menos durante algún tiempo, encontramos inestabilidad política rebeliones al interior del Estado Mexicano el Ejército Zapatista de Liberación Nacional (EZLN) y el Ejército Popular Revolucionario (EPR) son movimientos vivientes del nuevo orden nacional

---

<sup>32</sup> El Universal 9 de julio de 1997

cambiante y complejo. ¿Cómo caracterizar este desorden en planos teóricos no lo sabemos?

“Es innegable que la guerra del Golfo Árabe - Pérsico, “La Madre de todas las batallas”, La Tormenta del desierto, El genocidio etc., etc., va a determinar el Nuevo Orden Mundial, dando lugar al nacimiento de un Nuevo Orden Petrolero”.<sup>33</sup>

Ahora Estados Unidos es la primera potencia en el mundo desde 1991 controla gran parte de las reservas de petróleo a través del sometimiento militar en la zona del Golfo Pérsico creando a nivel de la estructura internacional un unilateralismo bélico.

México como país productor de hidrocarburos, no escapa a este Nuevo Orden petrolero. Como un país que geográficamente está dentro de la zona de influencia norteamericana; experimenta intervenciones territoriales. La pérdida de más de la mitad del territorio (1848). Tratados de Guadalupe Hidalgo. Los tratados de Bucareli 1923 con Obregón sobre la retroactividad del artículo 27 constitucional. Certificación de las drogas en 1997 (otro intento de control por parte de Estados Unidos primer consumidor de drogas).

Los grupos empresariales norteamericanos buscan apropiarse de nuestro petróleo para beneficiar sus intereses y no los de México pero también las élites mexicanas en esta nueva productividad explotan a los trabajadores pagándoles bajos salarios creando una mayor pobreza en todo México al desplazar a una gran masa de trabajadores por las calles.

Trabajadores, técnicos, profesionistas y funcionarios responsables de

---

<sup>33</sup> *ibidem* pág. 222

Petróleos Mexicanos entregaron muchas horas de trabajo gratuito para mantener el funcionamiento de la empresa e industria petrolera enfrentando el bloqueo exterior y el estado deplorable de los pozos en que los dejaron las compañías extranjeras. Al paso de los años lograron hacer de Petróleos Mexicanos, la empresa más grande del país.

El desarrollo de una empresa en términos productivos debe de estar antes que nada concentrada en su desarrollo interno para poder expandir su influencia a nivel internacional. Sin una empresa al servicio del Estado no se puede desarrollar ningún método para transformar su organización.

Desde hace mucho tiempo los grupos de poder se han querido apoderar de nuestro petróleo y de nuestros recursos materiales al servicio de su nación esto es histórico y parte de una realidad que no se puede olvidar.

Pero también algo que no se puede olvidar es que el nacionalismo petrolero sólo ha servido para enriquecer a una burguesía mexicana y sin capacidad para resolver los grandes problemas nacionales.

Además uno de esos grandes triunfos del imperialismo es hacernos creer que ya no existe, es decir, la globalización como sistema de libre mercado que se rige por los grupos de poder militar más importantes del mundo, entre estos los norteamericanos.

Desde la nacionalización se convirtió a PEMEX en el pilar del desarrollo del mercado interno de la economía mexicana, al que se orientó el desenvolvimiento del capitalismo en nuestro país, condicionado por el subdesarrollo y dominación del imperialismo.

A nivel internacional el triunfo del capitalismo correspondió a Estados Unidos; por lo mismo Hitler perdió la batalla más grande, según algunos investigadores, por no tener petróleo para poder abastecer a sus ejércitos.

"Quien controle Arabia, domina el mundo, esto lo sabe Norteamérica; desde 1936 pactó con la familia Real Saudita. Bajo las arenas del Medio Oriente se encuentran las dos terceras partes de todas las reservas mundiales de petróleo. Esto asegura a los Estados Unidos la supremacía dentro de la batalla económica. Japón y Europa dependen de Washington. Sin entrar en detalles, recordemos que Washington ha cuadruplicado los precios del petróleo en 1973".<sup>34</sup>

Cualquiera que sea un proyecto nacional debe contar con las materias estratégicas como son el petróleo para poder desarrollar sus industrias; sin petróleo no caminan los automóviles y sin petróleo muchas empresas no pueden funcionar.

Desde el desencadenamiento de las hostilidades económicas y financieras han festejado el nuevo orden petrolero y la globalización beneficia sólo a unos cuantos grupos de poder y existen grandes masas de individuos que quedarán fuera de este proceso de riqueza.

Luego del estallido de la crisis de la deuda y la puesta en marcha de las políticas de ajuste y estabilización, la regresión social cobra más fuerza: la proporción de pobres salta al 43% en 1986 y 46% en 1990, esto es, 196 millones de latinoamericanos. El Golfo suministra la mayor parte del petróleo utilizado en las economías occidentales.

---

<sup>34</sup> *ibidem* pág. 223.

En 1973, en pleno embargo petrolero Árabe contra los Estados Unidos, Europa y Japón. México da a conocer las riquezas petroleras de Tabasco y Chiapas.

“Dando comienzo la petrolización de nuestra economía. Esto aunado al paulatino abandono del agro mexicano, por las migraciones a los polos de desarrollo industrial, como el D.F. Guadalajara y Monterrey ; por el no financiamiento de este sector primario y primordial de la economía mexicana, como resultado de una política petrolera que fue la base de la economía en el período (1976-1982) haciendo más intensa la explotación petrolera en la zona de Tabasco y Chiapas, así como la construcción del Gasoducto Cactus - Reynosa, se pusieron todos los huevos en la misma canasta y se apostó al petróleo”.<sup>35</sup>

Después vendría el desencanto, el aumento de la deuda y la crisis siguió. Y en donde quedó la plusvalía del Petrolero.

#### **2.4. LA HEGEMONÍA A NIVEL MUNDIAL.**

“El análisis de la estructura tecnológica del sector energético nos ofrece, a primera vista, la imagen espacial de una inmensa red de instalaciones (pozos, minas, presas, refinerías, oleoductos, medios de transporte, termoeléctricas, tendidos y subestaciones eléctricas etc.) que alimentan no sólo las áreas geográficas de la producción, sino también de la distribución y el consumo”.<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup> *ibidem* pág. 224

<sup>36</sup> Ana Esther Ceceña y Andrés Barreda Marín Producción Estratégica y Hegemonía Mundial Siglo XXI.

A la vez esa estructura petrolera nos ofrece una inmensa red organizativa compuesta por hombres de distintas clases sociales que se comunican día con día para resolver los problemas al interior y al exterior de estas empresas petroleras.

"A fines de los años ochenta existe una prepotencia mundial en la producción del petróleo (36%) sobre cualquier otra fuente, seguido del carbón (28%) y el gas (19%), así como la importancia relativamente secundaria de las fuentes primarias de electricidad (4%) y los demás energéticos (13%) tradicionales o de punta. Si bien el destino de cada fuente original de energía es múltiple, al convertirse de una forma de energía a otra, pueden, sin embargo, reconocerse claramente destinos preponderantes. La mayor parte del petróleo (44%) se emplea en motores de combustión interna destinados al transporte. El grueso del carbón (49%) se emplea por igual en la industria, (27%) en el comercio y usos domésticos y (27.5) en la generación de electricidad. El grueso de la electricidad se emplea en usos industriales (54%) y domésticos comerciales (46%)" .<sup>37</sup>

La problemática estructural técnica del sector energético es el terreno dentro del cual el capital global impone su patrón técnico contra otros posibles de autosugestión de la sociedad civil. Tal imposición acontece, sin embargo, mediante una lucha competitiva entre distintos intereses energéticos de las diferentes fracciones del capital.

---

<sup>37</sup> *ibidem* pág. 178.

Una de las formas de acumulación que se utilizan actualmente para enriquecer a las élites de poder en las organizaciones se refieren por supuesto, al no pago de tiempo de su trabajo del obrero así como la intensificación del trabajo cada vez mas especializado, convirtiendo al obrero en un trabajador multihabilidades.

## **2.5. ANTECEDENTES HISTÓRICOS.**

Como dijimos anteriormente, la estructura productiva mundial de la energía se encuentra en proceso de reorganización, por cuanto readecua constantemente su oferta a las cambiantes condiciones mundiales de la reproducción del capital. El punto de partida de tales cambios es el incesante desarrollo general de las fuerzas productivas técnicas que demandan cantidades cada vez mayores y mejores volúmenes de energéticos. De aquí brota la "pulsión" que obliga al capital mundial a depredar todas las fuentes de energía, renovables o no, estableciendo a su vez la necesidad de desarrollar permanentemente las técnicas de explotación de los recursos energéticos.

Sólo dentro de tal lógica histórica resultan comprensibles los problemas energéticos durante los dos últimos siglos, pero muy especialmente a partir de la segunda guerra mundial.

"Después de la segunda guerra mundial se generaliza la sustitución del viejo patrón con base en el carbón, no en virtud del agotamiento de sus reservas,

sino en función de las incomparables ventajas operativas del segundo (más energía por unidad de peso, aplicable mucho más versátil y mucho mayor cantidad de componentes químicos contenidos en la materia prima)".<sup>38</sup>

Con el fin de la Guerra Fría presenciamos un resurgir del "nacionalismo económico en los principales polos capitalistas y de manera particularmente pronunciada en Estados Unidos, lo que significa que la entente intercapitalista en vigencia desde 1945 se desvanece rápidamente.

La fractura de la OPEP frente a las metrópolis se consolida cuando, desde la segunda mitad de los ochenta, la urgencia de vender orilla a Kuwait y Arabia Saudita a realinearse con Estados Unidos. Manifestación acabada de esta manipulación imperialista fue, a inicios de los noventa, la provocación de Kuwait contra Irak que desembocaría en la guerra del Golfo Pérsico. Por otra parte, los años ochenta son el periodo en que los países metropolitanos responden al alza en los precios del petróleo, reorganizando la estructura de su consumo energético, lo cual permite, además de un ahorro absoluto en la demanda, equilibrar más el patrón de consumo reduciendo relativamente la cuota dedicada al petróleo, frente a las de carbón, gas y electricidad (fundamentalmente la procedente de la energía nuclear).

El control global que el capital mundial establece para apuntalar sus centros metropolitanos tiene básicamente dos frentes. Primero, como una lucha en contra de los países productores del tercer mundo que buscan planificar su producción conservando sus recursos y establecer precios que le sean

---

<sup>38</sup> *ibidem* pág. 182

favorables, mediante sistemáticas intervenciones políticas, espionaje, provocaciones diplomáticas, presiones financieras e incluso intervenciones militares en los estados periféricos, así como por la acción de empresas transnacionales en la producción y el mercado de las materias primas energéticas, saboteando o usufructuando las modificaciones internacionales de los precios.

El segundo frente de ataque se da en el terreno del consumo productivo y doméstico de las metrópolis, modificando los patrones tecnológicos que marcan las cuotas de consumo.

## **2.6. TENDENCIAS RECIENTES 1980-1990.**

Sobresale, el descenso en la importancia productiva mundial de Estados Unidos, cediendo su primacía a la ex - URSS para quedar en el segundo puesto.

Lo anterior expresa un cambio de estrategia energética, primeramente, al ahorro de las reservas petroleras propias reduciendo absolutamente la producción nacional, así como la importancia relativa de este energético dentro de su patrón de consumo (del 33.7% durante 1980 al 28.8% en 1990) se privilegian entonces nuevamente el carbón (que asciende del 30.8 al 33.5%) y la electricidad primaria (que asciende del 3.2 al 4.2%) sobre todo basada en la construcción de plantas de energía nuclear.

En función de tal ahorro, Estados Unidos busca en una medida cada vez mayor abastecer su consumo de petróleo con recursos externos, procedentes sobre todo de Arabia Saudita, Venezuela, Nigeria, Irak, el mar del norte y otros países de la OPEP.

No obstante haber ascendido al primer puesto, en la ex - Unión Soviética también se observó un movimiento análogo de ahorro relativo y absoluto de petróleo (descendiendo en el mismo periodo 1980-1990, del 44.9% al 34.3%). Si bien su alternativa energética la estructuran sobre todo con base en el gas (cuyo consumo asciende del 26.9% al 40.1%) más adelante expondremos cómo la posterior fragmentación nacional de la ex - URSS, si bien dispersa los recursos energéticos, deja el grueso de los mismos concentrados en Rusia. No obstante, todavía no están disponibles los datos que permitirán determinar el lugar de este país dentro de la producción mundial de energía.

Nos damos cuenta de la importancia que tiene el petróleo como un abastecedor de la energía para las industrias principales del capitalismo; quizás una de las explicaciones por las cuales la ex - URSS perdió supremacía a nivel mundial fue por la falta de capacidad de auto abastecerse.

Tanto el descenso en la producción petrolera de Arabia Saudita como el enorme crecimiento de la producción carbonífera de China determinara, durante los últimos diez años, el salto de ésta al tercer puesto en la producción energética mundial. Este último país presenta un ahorro relativo de petróleo (del 24.7 al 19.7%) y gas, frente a un significativo aumento y consumo de carbón (del 71 % al 76.95 %). Si bien su producción de electricidad casi se duplica, se refleja poco en la importancia relativa de esta fuente energética.

El quinto y sexto productor mundial, Canadá y el Reino Unido, aunque presentan una medida similar de producción que corre pareja desde los setenta hasta la mitad de los ochenta, a partir de entonces se bifurca, debido a la caída de la producción inglesa de carbón y petróleo. La producción mexicana de energéticos octavo lugar mundial, que sólo es de petróleo y gas, se incrementa durante los ochenta a un ritmo significativo, obviamente es para el abastecimiento petrolero de Estados Unidos.

Finalmente, cabe notar que durante esta década irrumpen dentro de los diez primeros productores mundiales la India y Australia, ambas gracias a aportes de carbón (respectivamente cuarto y quinto productor mundial de esta materia prima), lo cual es manifestación de la modificación en la importancia relativa de las fuentes de energía.

## **2.7. ESTRUCTURA MUNDIAL ACTUAL DE ENERGÉTICOS.**

Contraviniendo lo que a partir del petrolero de los años setenta pudo creerse, los países industrializados concentraban en 1990 la mayor parte de la producción de energía (60%), dejando el resto a los países en desarrollo. La primera región mundial productora fue América Anglosajona (AA), seguida de la ex URSS. El tercer bloque productor lo conforman los 12 países de la OPEP con un aporte casi igual del hipotético conjunto de países del tercer mundo africanos, asiáticos, Oceanía y América Latina.

La preponderancia de este grupo es principalmente debida a China y la India, tercer y noveno país productor de energía. La cuarta región productora la conforma Europa Occidental (EO), aunque como veremos más adelante, tal aportación, de modo análogo al caso de Estados Unidos, se eclipsa frente a su desmesurado consumo.

“El quinto lugar lo ocupa un grupo de países que tampoco conforman una unidad política o económica, pero que mantienen el rasgo en común de ser países del tercer mundo productores de petróleo no incorporados a la OPEP. Europa Central (EC), siguiente bloque productor, de modo análogo al de (EO), consume más de lo que produce. Finalmente, el último lugar significativo como región geoeconómica lo ocupa Australia, importante productor de carbón, que por su aporte, aparentemente modesto, se convierte sin embargo en el décimo país productor de energía”.<sup>39</sup>

En el panorama mundial del consumo también sobresalen, aunque de modo más polarizado, la producción del conjunto de los países industrializados, gastando más de lo que producen, a consecuencia obviamente del enorme consumo de la OCDE, bloque al cual contribuye la principal región consumidora de energía, en virtud del enorme gasto energético de los estadounidenses la segunda región consumidora la constituye la ex - URSS, cuya cifra, no obstante, es inferior al aporte productivo de la región.

El tercer consumidor mundial es la (EO), principalmente en virtud de los gastos de Alemania, Reino Unido, Francia e Italia. El déficit de la región es, sin

---

<sup>39</sup> *ibidem* pág. 188

embargo, mucho mayor que el de (AA ). Si se tuviera en cuenta el gasto del continente asiático que en verdad no tiene posibilidades visibles de conformarse como un bloque geoeconómico regional, aparecería como el siguiente bloque consumidor, en virtud de los enormes gastos de China y la India, tercer y octavo país consumidor de energía.

No obstante, estos dos países producen más de lo que consumen caso opuesto al de los países desarrollados de la cuenca del pacífico, (Australia, Nueva Zelanda y Japón), donde no sólo sobresaie el enorme consumo, sino también la situación deficitaria de los japoneses. Finalmente, los países de la (OPEP) consumen mucho menos de lo que producen, lo que los convierte en la principal región mundial exportadora de energía.

El petróleo es el producto energético cuya producción global se encuentra más atomizada entre los diversos países del orbe, si bien, paradójicamente, es donde ha podido establecerse la mejor organización internacional de productores, la OPEP, que concentra diez países de los que se encuentran entre los dieciséis líderes arriba mencionados. La otra tendencia hacia la cohesión de los recursos petroleros, ésta sí con pretensiones de una mayor originalidad, la ofrece el proyecto estadounidense para América del norte (AN) TLC que, en caso de salir adelante, permitirá controlar poco más de la quinta parte de la producción mundial actual.

“No obstante, la tendencia a la fragmentación productiva se subraya en últimas fechas con la atomización de la URSS, que dispersa sus recursos petroleros (pozos y reservas) entre Rusia, Kazajastán, Azerbaiyán y Turkmenistán, aunque parece que el grueso de los mismos quedan concentrados

en el primer país. En términos globales, las naciones subdesarrolladas aportan el 55.8% del petróleo mientras que los países industrializados (incluyendo a la ex - URSS y Europa central sólo el 44.1% de los cuales, el 24% pertenece a los países de la OCDE)".<sup>40</sup>

Por ejemplo, en 1987, los países de la OPEP no sólo controlaban poco más de la tercera parte de la producción petrolera, sino que además disponían de las tres partes de las reservas probadas del petróleo mundial (que si se consumieran al ritmo de producción de 1989, durarían 82 años); mientras que Estados Unidos, en combinación con Canadá, apenas controlaba el 4% de las mismas (con duración de diez años).

"Mayor importancia tenía el grupo de países en desarrollo exportadores de petróleo no incorporados a la OPEP (PDEPNO) con el 7.6% de las reservas (para 32 años, incluido México) y la URSS con el 6.4% de reservas (para 13 años). Desde esta perspectiva, es evidente la debilidad de (EO) que sólo cuenta con el 2.3% de las reservas, con una capacidad de duración apenas para 13 años. Estos son los datos que muestran la enorme importancia que tiene para los países metropolitanos la desestructuración de la OPEP, proceso dentro del cual tiene prioridad la gestación de conflictos militares en el Medio Oriente".<sup>41</sup>

La relación de las reservas mexicanas petroleras - producción al término del presente año bajará a 48 años, aun cuando la inversión en la industria petrolera se incrementó en cerca de 50 por ciento con respecto a 1995; en 1987 el nivel de las reservas alcanzaba para 55 años. Parece ser que Petróleos

---

<sup>40</sup> *ibidem* pág. 194

<sup>41</sup> *ibidem* pág. 194

Mexicanos se ve obligado a incrementar su plataforma de producción a fin de elevar sus exportaciones petroleras, mismas que representan 54.2 por ciento del total de la producción, convirtiéndose así en una empresa mono exportadora de crudo, lo cual pone en peligro la futura seguridad energética del país.

“El mayor desequilibrio dentro del mercado internacional de toda la energía puede concentrarse por la producción y el consumo del petróleo, ya que las regiones altamente consumidoras (OCDE) absorben más de la mitad global del energético cuando ni siquiera producen la mitad de esta parte. Estados Unidos era en 1990 el segundo importador mundial”.<sup>42</sup>

Ahora bien, si miramos el consumo de petróleo desde la perspectiva regional de (AA) incluyendo a México, lo cual implica en favor de los estadounidenses un aumento en las reservas estratégicas potenciales de la región, no por ello desaparece su alto déficit comercial. El segundo consumidor regional más alto es (EO), en virtud de los gastos energéticos de Alemania Federal, Italia, el Reino Unido y Francia, 4º, 5º, 7º y 9º lugares en el consumo mundial. A pesar de su producción petrolera los europeos se convierten en el primer importador mundial.

En 1990, el tercer consumidor es la ex - URSS, a pesar de la grave crisis por la que atraviesa, pero a diferencia de Estados Unidos y (EO), dicho país exportó un superávit que le permite colocarse como el tercer exportador mundial.

Si consideramos a los 13 países de la OPEP como un bloque económico, su consumo desplaza al Japón del cuarto al quinto lugar del mercado petrolero,

---

<sup>42</sup> *ibidem* pág. 194

pues es el más vulnerable de todos los de la (OCDE), que importa el 99% de su petróleo.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que los datos de consumo de petróleo en países subdesarrollados, como los de la OPEP, pueden resultar engañosos por cuanto no expresan el consumo de energía en procesos industriales, manufactureros, comerciales o domésticos (lo cual sería propio de un alto nivel de desarrollo económico), sino el consumo de las refinerías petroleras del país, que finalmente habrán de exportar los combustibles, de manera más elaborada.

El alto consumo y la dependencia petrolera comercial de los estadounidenses, europeos y japoneses, núcleo del mercado mundial del petróleo y de toda la energía, no sólo debe valorarse como "vulnerabilidad" de las potencias, ello es el precio necesario de un beneficio. Se trata de una fortaleza mucho mayor, consistente en la capacidad de depredar, en un plazo de tiempo relativamente breve, hasta la última gota de las irreducibles y polimorfas reservas petroleras.

¿Cómo se juegan su supervivencia energética tanto las grandes potencias (Estados Unidos, EO y Japón) como el conjunto de los países periféricos (dentro de los cuales se inserta el ex bloque soviético)?

En el contexto de las expectativas históricas recién descritas, la solución a este problema no puede resolverse teniendo sólo en cuenta cuál será la nación que conserve mayores reservas nacionales petroleras, ni siquiera de hidrocarburos, ya que la respuesta a tal cuestión también pasa a segundo lugar, sino considerando quién será el depredador más salvaje y alevoso de los

recursos de los países más débiles, y quien cambiara a su favor el recambio en el patrón tecnológico.

Lo anterior implica tener en cuenta cuáles son los países dueños de las reservas de relevo (arenas oleaginosas y pizarras bituminosas) y las de carbón, así como el control de las nuevas tecnologías energéticas, que no sólo incluye, a pesar de lo que se quiere hacer creer, a los que dominen la energía nuclear, sino también el aprovechamiento de las fuentes alternas como la energía solar. Finalmente, buscar mantener el liderazgo en el contexto de este recambio de patrones tecnológicos, lo que también implica tener la capacidad económica, política y militar para sacar provecho del recambio climático que condicionará una reorganización de la división internacional del trabajo.

“De este modo, en tanto que la producción bruta de las siete grandes en el hemisferio oriental (principalmente en el medio oriente) se incrementó en 157 por ciento en el periodo 1960-1969, sus ganancias netas provenientes de las operaciones en el hemisferio oriental aumentaron tan sólo en 62 por ciento. Por otra parte, los ingresos de las cuatro grandes de los miembros de la OPEP en el medio oriente (Arabia Saudita, Irak y Kuwait) se elevaron durante el mismo periodo de 1.3 billones de dólares a 3.1, o sea en un 144 por ciento”.<sup>43</sup>

---

<sup>43</sup> *ibidem* 148.

## CONCLUSIONES SEGUNDO CAPÍTULO.

La historia nos enseña que las potencias mundiales han conseguido y continuarán manteniendo su poder a través de arrebatarle a los pueblos, por medio de la fuerza, sus recursos estratégicos que incluyen el petróleo.

Estados Unidos, la potencia militar más importante del mundo, utilizara la violencia, si es necesario, para arrebatarle a los pueblos ese vital líquido, si no se lo proporcionan para el desarrollo de su sistema capitalista mundial.

Si México no tiene la capacidad militar para defender sus intereses económicos más importantes, entonces debe de ingeniarse mecanismos militares y políticos de negociación, que permitan el desarrollo del país, a los niveles de vida tan deseados por muchos de nosotros.

Algunos sucesos recientes han cambiado drásticamente el equilibrio del mercado dentro de la industria petrolera internacional, con repercusiones importantes en todos los países del mundo. La industria está en un estado de flujo y en estos momentos el nuevo equilibrio dista mucho de ser claro.

El poder económico de las siete hermanas estaba apoyado, a su vez, por la fuerza de sus propios gobiernos y del derrocamiento del gobierno de Mossadegh en Irán, obra Anglo Americana, que a principios de la década de los 50s era solo para aislarlo.

En pocas palabras , las enormes utilidades de las siete grandes se basaban en la propiedad del petróleo crudo de más bajo precio del mundo, particularmente de el Oriente Medio, combinada con el poderío político y militar de

sus gobiernos locales, que aseguraban a las compañías la retención de estas reservas de petróleo crudo.

Esta situación ha cambiado debido a que muchas de las naciones de Oriente Medio que antes colaboraban con Estados Unidos, como Irán e Irak ahora los enfrentan abiertamente por medio de la guerra.

Las siete hermanas en la época de los 60s Exxon, Shell, Gulf, Mobil, Texaco, Standar Oil California y British Petroleum controlaban todo el petróleo que se extraía de Irán (sexto productor mundial), tres miembros del cártel la Jersey Standar, la Royal Dutch y la Mobil componían junto con la compañía francesa de petróleo el capital de la Irak Petroleum que controlaba la producción del séptimo productor más importante.

Otros dos miembros del cártel, la British Petroleum y la Gulf eran dueñas de los pozos de Kuwait, cuarto productor mundial. La Jersey Standar Oil, Texaco, Mobil y la Standar de California poseían los yacimientos de Arabia, quinto productor mundial. En ese entonces la Jersey, Royal Dutch y la Gulf controlaban el grueso de la producción venezolana, para esa época el tercer lugar en la escala mundial.

La creciente debilidad del imperialismo norteamericano hacia mediados de los 60s culminando con su derrota en Vietnam, que era ya aparente e irreversible para fines de esa década, aunado a la conformación de la OPEP en 1960 crearon las condiciones para darle un gran golpe al capital mundial en la época de los 70s, al aumentar los precios del petróleo en 1973, 1974 y 1979.

En la época de los 80s se organizan las naciones poderosas, a través de la Agencia Internacional de Energía creada en 1974. Inundado el mercado de

petróleo, bajaron los precios en 1986 y 1987, la crisis que se produjo mejoró el costo del hidrocarburo para el capital mundial. Se regresó el golpe recibido de las naciones de la OPEP en los 70s.

El desarrollo de nuestros niveles más grandes de riqueza se dio a partir de 1973 dejando al descubierto ante los ojos de Estados Unidos nuestro petróleo primero porque geográficamente está cerca y segundo porque tenía a un país que no pertenecía a la OPEP.

Hasta el momento se sigue dando una competencia por los mercados petroleros entre países desarrollados y la Organización de Países Exportadores de Petróleo como en los 70s y 80s se están provocando grandes bajas en el precio del petróleo en los 90s. Arabia Saudita cabe reconocer que es uno de los países que mayor importancia tienen en este grupo para la estabilización de la oferta mundial.

Para Estados Unidos, el oro negro se ha convertido en un elemento de seguridad nacional y para México, en una poderosa arma de negociación. Pero ¿Cómo negociar para sacar al país adelante en esta nueva etapa neo - colonial? En este contexto, dos elementos saltan a la vista: por un lado, los países industrializados están pagando el precio de sus políticas: empresas como PEMEX pueden más crudo por presiones externas y por otro, los costos de producción de Petróleos Mexicanos, estimados en alrededor de 2.50 dólar por barril, están muy por debajo de los países como Gran Bretaña (13 dólares) pero aun por arriba de los pueblos árabes, por lo que resulta más atractivo invertir en México o Venezuela para utilizarlos como estabilizadores del mercado.

México a adoptado una política exterior neutral ni es parte de la OPEP ni de la Agencia Internacional de Energía; organismo de la Organización Comercial de Países Desarrollados (OCDE), de la que somos miembros.

Una de las soluciones que proponemos es que se cree una organización a nivel internacional petrolera de América Latina, una especie de OPEP a la Latinoamérica, que controle precios, distribución, comercialización de las actividades energéticas más importantes para tener un mayor poder de negociación con los anglosajones, principalmente.

### 3. LOS GOBIERNOS NEOLIBERALES.

En la última década, el choque ha sido brutal entre la tradición jurídica mexicana, defensora del dominio de la nación sobre los recursos naturales, y la tendencia globalizadora de apertura. El resultado hoy es un PEMEX dividido - por políticos que no creen en esa tradición jurídica- fragmentando en múltiples subsidiarias, regiones, filiales, unidades y líneas de negocios que no se han podido privatizar debido a que lo han impedido las propias leyes, la oposición popular y la integración natural del conjunto.

La publicidad ya no dice que PEMEX es la gran empresa de todos los mexicanos ni que está al servicio de la nación; hace tiempo se canceló la partida presupuestaria para tales promociones.

PEMEX sigue siendo una empresa cerrada, burocrática, de relaciones a veces poco transparentes con sus contratistas, pero, eso sí, la cuarta productora de petróleo en el mundo. Como que queremos aplaudir en este aniversario, pero es difícil.<sup>44</sup>

#### 3.1. GOBIERNO DE MIGUEL DE LA MADRID.

Para la venta de PEMEX fue necesario el control de las principales fuerzas de la empresa, como son el sindicato, las direcciones, el poder ejecutivo, legislativo y judicial de la nación. Para ello el gobierno norteamericano ofrecería mucho dinero y protección para que se traicionara a la nación mexicana.

“Petróleos Mexicanos y la riqueza petrolera de México han sido sometidas a un progresivo proceso de encubierta privatización por los tres últimos gobiernos que han aplicado en el país la política económica de corte neoliberal, impulsada mundialmente por el capital transnacional para intensificar su expansión en todo

<sup>44</sup> David Shields, El más triste 18 de marzo El Financiero. Martes 17 de marzo de 1998.

el orbe, presionado por el desenvolvimiento de la crisis de largo plazo por la que transita el capitalismo internacional desde mediados de los años sesenta".<sup>45</sup>

En la aplicación de su estrategia, el capital transnacional es apoyado por sus respectivos gobiernos, los más poderosos del mundo, por los organismos financieros internacionales y por todo el grupo de dominación internacional bélico, tecnológico, comercial, ideológico, etcétera.

"Un aspecto medular de la política económica neoliberal ha sido el desmantelamiento del estado empresario, buscando la privatización de las empresas estatales, que en realidad pertenecen a la nación, con el propósito de abrir esos espacios de acumulación de capital al sector privado, en especial transnacional, que ante la presión de la crisis global buscan reconstituir una elevada tasa de ganancia que haga sostenible la reproducción de ese capital en el largo plazo".<sup>46</sup>

La estrategia gubernamental para privatizar PEMEX ha sido la misma que aplicó para la privatización de las empresas estatales más importantes del país: primero, se les restringen recursos para luego exhibirlas públicamente como ineficientes y se monta una campaña de desprestigio, sin reconocer las causas de tales ineficiencias; segundo, se emprende una reestructuración a cargo del gobierno con recursos de la nación para hacerlas rentables y facilitar su privatización, y por último, venderlas a precios de ganga al sector privado.

Desde 1974, Petróleos Mexicanos desempeñaría la función primordial de proveer cuantiosas divisas al país, financiando los déficit, generados por el sector

---

<sup>45</sup> *ibidem* pág. 231

<sup>46</sup> *ibidem* pág. 231

privado y la reproducción del sistema en general; ha contribuido a la creación de obras de infraestructura pública en las zonas petroleras y en otras regiones del país. También es cierto que una parte de la renta petrolera ha sido absorbida por la corrupción, cuestión que debería ser castigada con todo rigor, no obstante, ni siquiera se le toca.

La corrupción en PEMEX es tan vieja como sus primeras refinerías. Siempre ha existido. Es parte del sistema. Pero ahora hay una diferencia: en los últimos sexenios (precisamente de gobiernos neoliberales) se ha convertido en una poderosa maquinaria estructurada, organizada, institucional.

El pago por sobornos, comisiones, mordidas y chantajes asciende a los 500 millones de dólares por año equivalente a entre 15 y 20 por ciento el valor de los contratos que la paraestatal otorgó en 1994. Las divisas generadas por la exportación petrolera serían la base para el pago del servicio de la deuda externa.

Se profundizó la apertura externa de la economía mexicana con el ingreso de México al Acuerdo General de Aranceles y Comercio (GATT), se lleva a cabo un proceso brusco y progresivo devaluatorio de la moneda nacional, se acentúa la desnacionalización al permitir la proliferación de los swaps, instrumento de pago de deuda externa a cambio de acciones de las empresas deudoras; se intensifica la des - incorporación de empresas consideradas por dicho gobierno, al inicio de su gestión, como estratégicas y principales.

"Como parte de esa renegociación, según documentos oficiales del Banco Mundial, organismo que surge después de la II guerra mundial para promover la expansión de las inversiones extranjeras realizadas por empresas transnacionales, monta un programa para México que tuvo como una de sus

metas principales: 1) limitar el papel de PEMEX como el único productor de petroquímicos básicos, a través de la participación del sector privado, nacional y extranjero en la petroquímica básica".<sup>47</sup>

El 8 de octubre de 1986, el gobierno de la Madrid decreta la reclasificación de 36 productos petroquímicos básicos como secundarios.

"La caída de los precios internacionales del crudo hizo imperativo un reordenamiento financiero, como lo llamó la entonces Secretaría de Programación y Presupuesto (SPP) . Durante el Boom los elevados niveles de inversión y los gastos de operación sólo pudieron sostenerse con créditos provenientes del exterior. Así la deuda externa de PEMEX se elevó más del 600% entre 1977 - 1982, pasando de 3,038 a 19,200 millones de dólares corrientes".<sup>48</sup>

### **3.2. GOBIERNO DE CARLOS SALINAS DE GORTARI.**

Al iniciar su gobierno, Salinas llevó a cabo una nueva negociación de la deuda externa del país ante la incapacidad de pago de sus servicios, acogiéndose al nuevo esquema planteado por Estados Unidos para la negociación de la deuda externa propuesta en el plan Brandy para conseguir una reducción del monto y servicio de la deuda externa, lo cual implicó el envío de una nueva carta de intención al FMI y la adopción de una serie de compromisos del gobierno con los acreedores internacionales para la aplicación total del

---

<sup>47</sup> *ibidem* pág 233

<sup>48</sup> *El Cotidiano* 46, 1992, marzo - abril La Reestructuración de Pemex. Fabio Barbosa.

neoliberalismo económico en México, aceptando la condicionalidad cruzada del FMI y del Banco Mundial.

### **3.2.1. REESTRUCTURACIÓN DE PEMEX.**

Simultáneamente al reordenamiento financiero, también desde la administración del licenciado Beteta, se emprendió una modificación de las estructuras organizativas que buscaba reforzar el aparato de comercialización y planeación internacional que, en la nueva situación de exceso de oferta, quedó colocado en un frente importante. Hacia finales de la década de los 80 se puso en marcha la llamada internacionalización de PEMEX. Se explicó que ahora se aplicaban nuevos conceptos:

Modificaciones sustantivas en la organización, en los procedimientos internos de decisión y asignación de recursos. En consonancia con la política de apertura auspiciada por el gobierno federal se trata de suplantar una visión de crecimiento unilateral hacia adentro por una política activa de vinculaciones externas.

“La presidencia del Banco Mundial afirma que el gobierno de Salinas finalmente acordó en 1989, aplicar un programa de acción en este sector, que incluyó las siguientes medidas fundamentales 1) limitar el derecho exclusivo de Petróleos Mexicanos a producir más de 25 petroquímicos básicos y definir una lista inicial de petroquímicos secundarios abiertos a la participación del sector privado, 2) alentar un programa de acuerdos cooperativos entre el sector privado

ESTA TESIS NO DEBE  
CAER DE LA BIBLIOTECA

y PEMEX, es decir, impulsar una privatización de esa industria. Los préstamos para la reforma del sector público se orientaron a facilitar y flexibilizar al sector, lo que significó el desmembramiento de Petróleos Mexicanos para la eventual privatización de la misma en pedazos”.<sup>49</sup>

### 3.2.2. DESINTEGRACIÓN Y PRIVATIZACIÓN DE PEMEX.

“En 1989 Salinas decreta la re - clasificación de 16 productos petroquímicos básicos como secundarios; después de esta clasificación la industria petroquímica básica, encomendada por la nación al Estado para su manejo a través de Petróleos Mexicanos, redujo el número de productos de 36 que quedaron en 1986 a únicamente 20; con la catalogación de 16 productos como secundarios, el gobierno de Salinas. abriría este sector de la petroquímica a empresas privadas nacionales y extranjeras, permitiéndoles avanzar en la integración de sus cadenas productivas, a costa de desmembrar a Petróleos Mexicanos”.<sup>50</sup>

Quedaron abiertas las opciones para vender, rentar o prestar las plantas petroquímicas que producían los básicos re - clasificados como secundarios. El decreto estableció que sólo 66 productos petroquímicos secundarios requerían de permiso para ser producidos por el sector privado. Además liberó del permiso previo a 540 productos petroquímicos especializados o terciarios en cuya producción los capitales extranjeros podrán participar hasta con el 100%.

---

<sup>49</sup> Saxe-Fernández John "Petroquímica privatizada. La declaración secundaria"

<sup>50</sup> *ibidem* pág. 237

“Por segunda vez en su sexenio, Salinas de Gortari decretaría una nueva reclasificación de la mayoría de los productos petroquímicos básicos, en el decreto que da a conocer en el diario oficial de la federación el 17 de agosto de 1992.

Señalaba que los productos que tendrán carácter de básicos y que serán producidos por la nación, PEMEX o por los organismos o empresas subsidiarias de dicha institución o asociadas a la misma creadas por el Estado en las que no podrán tener parte los particulares, son solamente 8 productos: etano, propano, butano, pentano, hexano, heptano, materia prima para negro de humo y naftas”.<sup>51</sup>

De los 20 productos petroquímicos que habían quedado clasificados como básicos en 1989, 12 de ellos habían pasado a petroquímicos secundarios. Hay que señalar que de los 8 que mantuvieron como básicos sólo el etano tiene un alto valor petroquímico.

“Es preciso destacar que en este decreto se reducen también los petroquímicos secundarios que requieren permiso para su elaboración a sólo 13 de los 66 que dejó la reclasificación de 1989: acetileno, amoniaco, benceno, butadieno, butileno, etileno, metanol parafina, ortoxileno, propileno, tolueno y xileno; las solicitudes para producirlos serán resueltas por la Comisión Petroquímica Mexicana en 30 días hábiles. En caso de que no resuelva en ese lapso se consideran autorizadas automáticamente”.<sup>52</sup>

Todos los demás productos petroquímicos quedaron desregulados, podrán ser producidos indistintamente por los sectores privado, social o público, con que

---

<sup>51</sup> *ibidem* pág. 238

<sup>52</sup> Diario Oficial de la Federación, 17 de agosto de 1992.

se registren ante la Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal a través de la Comisión Petroquímica Mexicana.

### 3.2.3. FRACTURACIÓN DE PETRÓLEOS MEXICANOS.

“A mediados del sexenio, el gobierno de Salinas inicia una política decisiva para lograr la desintegración de PEMEX, preparando su privatización; tomó como pretexto la explosión ocurrida en Guadalajara para fracturar a Petróleos Mexicanos en cuatro empresas, aduciendo la elevación de la eficiencia. Introdujo una nueva *Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos* y organismos subsidiarios, publicada en el diario oficial el 16 de julio de 1992 y que deroga la ley orgánica de PEMEX de 1971; en ella se señala que: el estado realizará las actividades que le corresponden, en exclusiva, en las áreas estratégicas del petróleo, demás hidrocarburos y petroquímicos básicos por conducto de Petróleos Mexicanos y organismos descentralizados subsidiarios en los términos de esa ley reglamentaria del artículo 27 en el ramo de petróleo y sus reglamentos”.<sup>53</sup>

Los 2 primeros artículos no tienen una importancia para señalarlos porque solo forman parte del protocolo.

El artículo 3º indica que se crean los siguientes organismos descentralizados de carácter técnico y con personalidad jurídica y patrimonio propios:

---

<sup>53</sup> *ibidem* pág. 239

I. PEMEX - exploración y producción. Estará a cargo de la exploración y explotación del petróleo y el gas natural, su transportación y almacenamiento en terminales y comercialización.

II: PEMEX - refinación. Dedicada a los procesos industriales de la refinación, elaboración de productos petrolíferos y derivados del petróleo que sean susceptibles de servir como materias primas industriales básicas; almacenamiento, transportación, distribución y comercialización de los productos y derivados mencionados.

III. PEMEX - gas y petroquímica básica. Se dedicará al procesamiento del gas natural, líquidos del gas natural y el gas artificial; almacenamiento, transportación, distribución y comercialización de estos hidrocarburos, así como derivados que sean susceptibles de servir como materias primas industriales básicas.

IV. PEMEX - petroquímica. Destinada a procesos industriales petroquímicos cuyos productos no forman parte de la industria petroquímica básica, así como su almacenamiento, distribución y comercialización.

Las actividades estratégicas que esta ley encarga a cada uno de estos organismos son de su exclusiva competencia. Petróleos Mexicanos y estos organismos estarán facultados para realizar las operaciones relacionadas directamente e indirectamente con su objeto y tendrán el carácter de subsidiarios con respecto a PEMEX.

"En el artículo 4° se indica que Petróleos Mexicanos y sus organismos descentralizados, de acuerdo con sus respectivos objetivos, podrán celebrar con personas físicas o morales toda clase de actos, convenios y contratos, así como

suscribir títulos de crédito; manteniendo en exclusiva la propiedad y el control del estado mexicano sobre los hidrocarburos con sujeción a las disposiciones legales aplicables. Como puede apreciarse, se abre la posibilidad de que cada empresa actúe libremente, incluso para adquirir créditos que pueden ser la vía para la posterior privatización y desnacionalización del sector”.<sup>54</sup>

El artículo 5° hace referencia al patrimonio de PEMEX y al de cada uno de los organismos subsidiarios; señala que: Petróleos Mexicanos y los organismos subsidiarios podrán responder solidariamente o mancomunadamente por el pago de las obligaciones nacionales o internacionales que contraigan, lo que puede representar un riesgo ante el actual acuerdo entre el gobierno de Estados Unidos y México, en el que Petróleos Mexicanos quedó comprometido al quedar secuestrados los ingresos por exportaciones petroleras y derivados como garantía o hipoteca del préstamo y garantías certificadas que otorgó el gobierno estadounidense a México en 1995.

La ley señala que Petróleos Mexicanos y los organismos subsidiarios administrarán su patrimonio conforme a las disposiciones legales aplicables y a los presupuestos y programas que formulen anualmente y que apruebe el órgano de gobierno de PEMEX; la consolidación contable y financiera de todos los organismos será hecha anualmente por Petróleos Mexicanos.

“En los siguientes artículos se habla de los consejos de dirección y administración de Petróleos Mexicanos y empresas subsidiarias, del nombramiento e integración de los mismos. Como puede apreciarse, el

---

<sup>54</sup> *ibidem* pág. 239

presidente del país es quien nombra al director general de PEMEX la mayoría de los miembros propietarios del consejo, así como a los directores de las empresas subsidiarias y a los miembros propietarios de los consejos de administración de las empresas subsidiarias; el sindicato nombra a los 5 consejeros restantes. De ahí la importancia de su control por parte del gobierno".<sup>55</sup>

"En su artículo 6° se indica que PEMEX será dirigido y administrado por un consejo de administración que será el órgano supremo de gobierno de la industria petrolera, sin perjuicio de la autonomía de gestión de los organismos subsidiarios.

El director general de Petróleos Mexicanos será nombrado por el ejecutivo federal; el consejo de administración de la paraestatal estará constituido por 11 miembros propietarios y 6 representantes del estado nombrados por el ejecutivo federal, quienes a su vez nombrarán a sus respectivos suplentes y 5 miembros del sindicato de trabajadores petroleros de la república mexicana que deben ser miembros activos y trabajadores de planta".<sup>56</sup>

El artículo 7 no señala nada relativo a la reestructuración de PEMEX.

En el artículo 8° se menciona que cada uno de los organismos subsidiarios será dirigido y administrado por un consejo de administración y un director general que será nombrado por el ejecutivo federal, y en el 9° se especifica que el consejo de administración de cada uno de los organismos subsidiarios se compondrá de 8 miembros y sus respectivos suplentes (4 representantes del gobierno federal serán nombrados por el ejecutivo federal), 3 directores generales de los otros

---

<sup>55</sup> *ibídem* pág. 240

<sup>56</sup> *ibídem* pág. 240

organismos públicos descentralizados subsidiarios y del director general de PEMEX, quien presidirá dicho consejo.

“En el artículo 10° se indica que quedan reservados al órgano de gobierno de Petróleos Mexicanos las facultades que requiera la conducción central y la dirección estratégica de todas las actividades que abarca la industria petrolera.

Asimismo, se reserva al propio órgano de gobierno el establecimiento de las políticas y lineamientos necesarios para lograr un sano equilibrio económico y financiero entre los organismos, así como para permitir el adecuado manejo y administración de los bienes que el gobierno federal destina a la industria petrolera. PEMEX establecerá un órgano central de la industria petrolera estatal, que coordinará las actividades de los mecanismos internos de control de los organismos subsidiarios que podrán realizar la fiscalización directa de los mismos conforme a las disposiciones legales procedentes”.<sup>57</sup>

Así, Petróleos Mexicanos llevó a cabo una reorganización administrativa con miras a su privatización, quedando dividida en 4 empresas: exploración y producción; refinación; gas natural; petroquímica básica y petroquímica secundaria. Todas quedarían bajo una controladora que será la responsable de impuestos y reguladora de precios entre las empresas.

### **3.2.4. PARTICIPACIÓN PRIVADA EN OTROS SECTORES DE LA INDUSTRIA PETROLERA.**

“Actividades de exploración, perforación , mantenimiento de puertos, instalaciones industriales y de infraestructura y algunas de transporte y

---

<sup>57</sup> Diario Oficial de la Federación, 16 de julio de 1992.

telecomunicaciones, fueron entregadas a empresas contratistas privadas nacionales y extranjeras; prácticamente en todas las actividades de Petróleos Mexicanos participan empresas privadas, salvo en extracción. Sin embargo, hoy día hay una fuerte presión de las empresas petroleras transnacionales, sobre todo estadounidenses, para obtener contratos de riesgo que de hecho no tienen ningún riesgo porque quieren invertir en donde de antemano saben que hay petróleo.

Mayor presión extranjera para privatizar PEMEX y la desnacionalización del patrimonio de hidrocarburos de México”.<sup>58</sup>

Para Estados Unidos, sus empresas petroleras transnacionales y todo el complejo bélico - industrial, no basta el desmembramiento y desintegración que ha sufrido Petróleos Mexicanos al quitarle la industria petroquímica, al privatizarla y pasarla a empresas petroquímicas extranjeras y a unas cuantas grandes petroquímicas del país, ni la facturación que ha experimentado la empresa más grande del país al dividirla en cuatro empresas, o el debilitamiento financiero de PEMEX incapacitándola para hacer frente a las necesidades de mantenimiento para invertir en exploración, perforación, desarrollo de pozos, restituir las reservas que se han ido consumiendo a lo largo de los gobiernos neoliberales y desarrollar la refinación para atender las crecientes necesidades de gasolinas del país, que hoy tiene que importar.

“Petróleos Mexicanos está en una tendencia a quedar únicamente como productora y monoexportadora de crudo; ha ido perdiendo áreas de mayor

---

<sup>58</sup> *ibídem* pág. 242

procesamiento industrial, siguiendo la tendencia desindustrializadora que ha experimentado el país a lo largo de esta crisis estructural prolongada durante la estrategia del capital transnacional que va induciendo una reindustrialización de México propia de dicho capital<sup>59</sup>.

Desde el gobierno de Salinas las presiones por la total privatización de Petróleos Mexicanos y del patrimonio petrolero del país continuaron cada vez con mayor intensidad. En diciembre de 1992, Wesley Smith, bajo los auspicios de la Heritage Foundation, hacía los siguientes planteamientos:

1) Una táctica benéfica sería que cada división (empresa) fuera independiente y responsable de su presupuesto y operación, además de poder determinar la participación extranjera en sus actividades.

2) Lo más importante: cada división debe ser manejada con miras a las utilidades.

3) Debe reducirse la interferencia política dándole autonomía a las nuevas compañías y el sindicato de petróleos debe perder su condición monopólica.

4) Con esta reorganización pueden mejorarse muchas de las peores características de PEMEX; aun cuando la propiedad gubernamental mantenga su actual ineficacia.

5) El gobierno debe permitir la competencia nacional y extranjera con Petróleos Mexicanos, aprobando la participación de empresas mexicanas y extranjeras, ya que según esos intereses, la gran mayoría

---

<sup>59</sup> *ibidem* pág. 242

de las fallas de PEMEX, y en gran parte el lastre que representa para la economía, surge no de que sea propiedad del estado - si bien es una fuerte limitación -, sino de que sea monopolio.

Además de eliminar los derechos monopólicos de PEMEX, estas condiciones serían: crear un sistema abierto de concurso para todos los contratos y de servicios; definir los derechos de propiedad de las empresas, precisando el grado de los compromisos de las concesiones de perforación y los derechos de exploración, y negarle a Petróleos Mexicanos el trato preferencia en el otorgamiento de contratos y concesiones.

Para su máximo beneficio, se debe permitir a las compañías extranjeras competir sin discriminación junto con compañías mexicanas. Se debe dar libertad a PEMEX de participar en empresas conjuntas con compañías extranjeras.

Existen muchas razones para privatizar Petróleos Mexicanos, más allá de las económicas. Un sector petrolero privado no sólo incrementaría rápidamente su productividad, sino también su dinamismo y sus servicios. Los recursos que actualmente no se utilizan, o están subutilizados reservas petroleras, gas natural, oleoductos y demás bienes, podrían desarrollarse eficazmente y sumarse a la economía nacional.

Un beneficio de la privatización que con frecuencia se pasa por alto, es el enorme costo de mantener ociosos los ingresos de la venta de la empresas. En el mercado actual, Petróleos Mexicanos podría venderse en 148 mil millones de dólares. Las ganancias cubrirían las deudas externa e interna de México, de 107 mil millones de dólares en 1992.

Salinas trató de modernizar la industria petrolera de México, pero sus reformas fueron limitadas. Se necesitan reformas más profundas para que PEMEX se acerque a un ápice de eficacia. Aunque se ha dirigido mucha atención a la cuestión de la inversión extranjera, la verdadera necesidad es introducir las fuerzas del mercado en la industria petrolera, acabando con el dominio absoluto de Petróleos Mexicanos y permitiendo la competencia. Existe un importante argumento para permitir la participación extranjera: que puede proporcionar a la industria petrolera mexicana servicios financieros, generales, mercadotécnicos y de capital necesarios para incrementar la producción y la rentabilidad.<sup>60</sup>

El presidente de la Shell en México, Joaquín Moreno, señaló que durante los últimos años las reformas substanciales que se han presentado en el sector energético han permitido que empresas como Shell concreten negocios importantes con PEMEX, como es el caso de la refinería de Deer Park en Texas.

A través de una inversión que supera los mil millones de dólares, Petróleos Mexicanos y Shell participan con partes iguales en los activos de la refinería de Park; agregó que de acuerdo con los planes que se tienen para esta planta, se espera que se termine la ampliación de sus instalaciones para elevar la capacidad adicional, así como las compras a México de crudo maya y exportaciones de gasolinas reformuladas por parte de la refinería.

Una vez que arranquen las ampliaciones a la planta de Deer Park en la que se han invertido alrededor de 400 millones de dólares, el consumo llegara 150 mil barriles diarios de petróleo, mientras que la compra y exportaciones de gasolina

---

<sup>60</sup> Excelsior, Sección "ideas" 7 de febrero de 1995.

formuladas llegará a un volumen de 45 mil barriles por día; explicó que la asociación con PEMEX se concretó después de un largo proceso de negociaciones y de que Petróleos Mexicanos había platicado con otras compañías extranjeras. Aclaró que no hubo licitación abierta sino una negociación directa con varias empresas y ellos eligieron la que más les convenía. Advirtió que la Shell está pendiente de las nuevas oportunidades que se pudieran abrir para integrarse al desarrollo de nuevas áreas de negocios en los sectores de petróleo, gas y petroquímicos durante el presente sexenio.<sup>61</sup>

### **3.2.5 DAÑOS AL MEDIO AMBIENTE.**

Los accidentes en Petróleos Mexicanos para con los trabajadores y daños al medio ambiente han sido producto de la disminución del presupuesto gubernamental a las áreas de seguridad laboral y protección al ecosistema nacional. Esto se origina al cobrarle tantos impuestos a la empresa y destinar el 60% de sus ganancias al pago de la deuda externa. Así como al desmantelamiento de la organización, pues la preocupación del gobierno es exportar petróleo barato, aunque no se cuente con los buques y la estructura para transportarlo y recibirlo procesado como gasolina para ser vendido caro en el mercado nacional.

“En el estado de Tabasco, PEMEX ha contaminado con hidrocarburos costas, lagunas y ríos; ha provocado lluvia ácida que devasta cultivos, ha degradado

---

<sup>61</sup> El Financiero, 13 de enero de 1995, p.10.

ríos, relleno de lagunas y taponado de pantanos para construir tres mil kilómetros de ductos, provocando la salinización de 80 mil hectáreas agrícolas y ganaderas, cuyos daños prácticamente irreversibles, dañando incluso los mantos freáticos".<sup>62</sup>

Ante las evidencias que le fueron presentadas en 1991 por pescadores y habitantes en general del estado de Tabasco, la Comisión Nacional de Derechos Humanos emitió en mayo de 1992 la recomendación no. 100/92, mediante la cual instaba a Petróleos Mexicanos, a las Secretarías de Desarrollo Social, Salud y Pesca y al gobierno del Estado a reparar los daños causados por las actividades de exploración, extracción y conducción de hidrocarburos.

Respecto a otro Estado productor de petróleo Veracruz, un estudio de la Comisión Nacional de Aguas señala que la mitad de las industrias existentes en esa entidad carecen de plantas de tratamiento para sus descargas residuales y desechos, por lo que contaminan ríos, lagunas y zonas costeras. Entre los agentes contaminantes principales destacan los desechos de las plantas petroquímicas de Petróleos Mexicanos.

"Con respecto a los daños al medio ambiente el rector de la UNAM, José Sarukhán, eminente biólogo especializado en ecología, ha señalado que existe mucha demagogia y poca sensatez en la política ecológica oficial.<sup>63</sup> Durante 10 años la actitud de PEMEX ha sido minimizar los daños y rechazar o manipular los estudios elaborados por especialistas de diversas universidades y dictámenes de organismos federales. Tal es el caso, por ejemplo, de los estudios que confirman que la presencia de hidrocarburos en la laguna Mecoacán, en Tabasco, es la

---

<sup>62</sup> Véase Proceso núm. 875, 9 de agosto de 1993 y núm. 1007, 19 de febrero de 1996

<sup>63</sup> La Jornada 8 de junio de 1993.

principal causa de la muerte masiva de ostones, buscando con ello evadir el pago de las indemnizaciones correspondientes a los pescadores perjudicados".<sup>64</sup>

A diferencia de México, el gobierno británico reconoció que el derrame de petróleo crudo al mar provocado por el naufragio del barco petrolero, en enero de 1993, contaminó 2.5 millones de salmones que no pudieron ser comercializados, y cuyo valor ascendía a cerca de 60 millones de dólares.

Aunque oficialmente se reporta que el 56.1% de la inversión en el sexenio de Carlos Salinas se destinó a las actividades de "exportación, perforación y explotación", en realidad esos recursos se concentraron en la última actividad, para tratar de mantener en condiciones mínimas de operación la infraestructura vinculada a la extracción de hidrocarburos. Los trabajos de exploración y perforación se abandonaron a tal grado que las reservas probadas de hidrocarburos cayeron en 13% entre diciembre de 1983 a diciembre de 1994, al pasar de 72,500 millones a 63,220 millones de barriles<sup>65</sup>.

En lugar de ocuparse de mejorar la vida ecológica de algunos Estados del país, la empresa se ocupo de exportar petróleo crudo a Estados Unidos dando como resultado lo que observamos a diario en las noticias, derrames y accidentes.

Lo que sucedió con uno de los proyectos de inversión ecológica correspondiente al ejercicio del año 1991, reportado en la cuenta pública respectiva. Dentro del programa de infraestructura ecológica, el proyecto numero 18 tenía como objetivo construir y rehabilitar el sistema de drenaje en Pajaritos y

---

<sup>64</sup> La Jornada, 19 de agosto de 1993.

<sup>65</sup> Fuente: PEMEX, Anuario Estadístico, varios años

Minatitlán. PEMEX justificó ese proyecto argumentando que estas obras se hacen necesarias debido a la importancia que revisten los desechos industriales en cuanto a su impacto en la ecología del lugar. El presupuesto autorizado al proyecto fue de 1,008 millones de pesos viejos; sin embargo, sólo se ejercieron 274 millones, es decir, 27% del presupuesto autorizado, sin que se haya alcanzado ninguna de las metas propuestas<sup>66</sup>

En 1990, la planta de clorados II del complejo petroquímico de Pajaritos (cercano a Coatzacoalcos) venía produciendo como desecho 80 toneladas diarias de dicloroetano. Debido a la falta de infraestructura para su adecuado manejo, ese subproducto se arrojaba al río, generando un serio problema de contaminación de aguas. Alternativamente, de haberse contado con un tanque de almacenamiento adecuado, dicho subproducto se hubiera exportado pues existía mercado para ello lo que, además de evitar perjuicios al medio ambiente, habría generado divisas adicionales.

### 3.3 EL GOBIERNO DE ERNESTO ZEDILLO.

Desde su expropiación, la industria petrolera nacional ha representado uno de los más sólidos sustentos de la rectoría económica del Estado, el desarrollo y la soberanía del país. En líquido este sector ha aportado, modestamente, cerca de 120 mil millones de dólares a las tres administraciones neoliberales.

---

<sup>66</sup>Véase "Ejercicio Programático del Gasto de Protección Ecológica y del Medio ambiente" (p.112), en la Cuenta Pública de PEMEX correspondiente al año 1991.

"Las autoridades en su afán de rescatar al sistema bancario en 1994, descuidaron lo económico, social y político de la nación. Igualmente, ratificaron su decisión de avanzar, a cualquier precio, en la venta del sector industrial más rentable de todo el aparato económico nacional: el petróleo".<sup>67</sup>

Con el gobierno de Zedillo se da marcha a una nueva táctica de privatizar a Petróleos Mexicanos se abre el 49% de la petroquímica a la inversión privada y el Estado mantiene el 51%, pero en realidad la estrategia sigue siendo la misma la venta de la paraestatal.

La política económica actual privilegia las actividades especulativas. Estos grupos de poder aprovechan los momentos de crisis para comprar los bienes productivos nacionales estratégicos.

1995 fue el año en el que Petróleos Mexicanos canceló, por problemas de coyuntura, sus planes de inversión en infraestructura petrolera, pese a que , días antes de asumir el cargo, un grupo de especialistas entregó un diagnóstico (Política Energética de México) a Ernesto Zedillo, que subrayaba: Actualmente Petróleos Mexicanos reporta indicadores de rentabilidad superiores a los de las principales petroleras del mundo y equiparables a los de las empresas de Medio Oriente.

Del monto total de la inversión que el gobierno federal destinó en 1997, más de la mitad 56.4 por ciento correspondió al sector energético, por un total de 68 mil 696 millones de pesos, cantidad que representa un aumento real de 57.8 por ciento en relación con 1996. Una gran parte de esos recursos se destina a la

---

<sup>67</sup> La Jornada 17 marzo de 1996.

exportación de los hidrocarburos vía el pago de la deuda externa.

Aunque en 1998 las exportaciones petroleras no son el sustento del comercio exterior nacional, sí representan el 13.3 por ciento del total, porcentaje inferior al 47 por ciento que tenía en 1982, pero al mismo tiempo esto no impide que de manera individual siga siendo el principal producto mexicano que se vende en el extranjero.

“Por otra parte los particulares podrán participar en forma minoritaria en los complejos de la paraestatal a través de acciones colocadas en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV)”.<sup>68</sup> Se está especulando con una área estratégica que debiera estar cerrada a inversiones golondrinas que en un momento a otro pueden irse a otro país como ocurrió en la crisis de 1994.

### **3.3.1 REZAGO EN LA CAPACIDAD DE REFINACIÓN.**

La capacidad de PEMEX para abastecer la demanda interna ha disminuido paulatinamente. En particular, hoy deben importarse crecientes volúmenes de combustibles no por ventajas comerciales - como afirma oficialmente - sino porque no se cuenta con ellos internamente. Y su importación debe realizarse a precios muy superiores a los que se pagarían de ser producidos localmente.

“El número de refinerías que posee México equivale al 4% de las existentes en Estados Unidos y su capacidad de refinación (destilación atmosférica) equivale

---

<sup>68</sup> El Financiero 14 de octubre de 1996

al 10%. Nuestro país sólo puede refinar apenas arriba de la mitad del crudo que produce, en tanto que el vecino del norte cuenta con una capacidad superior en 62% a su propia producción".<sup>69</sup>

Un ejemplo que ilustra esta problemática se refiere a las condiciones en que se manejan y exportan los pentanos producidos por PEMEX, los cuales son una especie de gasolina natural que se utiliza como base para producir gasolinas comerciales.

Como PEMEX no cuenta con la suficiente infraestructura de almacenamiento (tanques para guardar los pentanos y tanques para realizar las mezclas), ello impide aprovechar la ventaja que le da poseer la materia prima para preparar volúmenes adicionales de gasolina. Por eso se ve obligada a exportar gran parte de su producción de pentanos, generalmente a compañías estadounidenses que se dedican a la fabricación o preparación de gasolinas comerciales.

Esta ineficiencia se agrava aún más si se considera que PEMEX no produce el volumen necesario de gasolina para satisfacer la demanda interna, por lo que se ve obligada a comprar en el exterior las cantidades faltantes, muchas veces a las mismas compañías a las que vende sus pentanos.

Pero los problemas no terminan ahí, ya que adicionalmente la insuficiencia de tanques de almacenamiento complica y encarece los costos de operación asociados a las maniobras que se realizan en los muelles para exportar los pentanos su exportación se realiza a través de la terminal marítima de Pajaritos,

---

<sup>69</sup>Véase. PEMEX Memoria de Labores 1992, y Energy Information Administration, International Energy Annual 1992 Washington, January, 1994.

cerca de Coatzacoalcos. El producto debe ser bombeado desde el tanque de la terminal, a los del barco enviado por el cliente respectivo. Si se contara con la adecuada capacidad de almacenamiento, en una operación típica la carga del barco se realizaría en un día y medio. Durante 1991 PEMEX requirió al menos de ocho días adicionales para completar la carga en cada operación. Por estos retrasos, que son imputables a Petróleos Mexicanos, en el año referido ésta debió pagar a los clientes penalizaciones por un monto cercano a los cuatro millones de dólares, cifra cinco veces superior al costo estimado de un tanque de almacenamiento que eliminaría en definitiva el problema.

### **3.3.2 VIOLACIÓN DE DISPOSICIONES CONSTITUCIONALES EN MATERIA DE PETRÓLEO.**

La constitución prohíbe no sólo las ventas por adelantado, también prohíbe comprometerlo bajo cualquier otra forma o mecanismo, incluido por supuesto el de otorgar como garantía de pago los ingresos por exportaciones petroleras a realizarse en el futuro. Las disposiciones que contienen los párrafos cuarto y sexto del artículo 27 constitucional en materia de petróleo señalan: "corresponde a la nación el dominio directo de todos los recursos naturales de la plataforma continental y los zócalos submarinos de las islas, de todos los minerales o sustancias que en vetas, mantos, masas o yacimientos constituyan depósitos cuya naturaleza sea distinta de los componentes de los terrenos, tales como los minerales de los que se extraigan metales o metaloides utilizados en la industria.

El petróleo y todos los carburos de hidrogeno sólidos, líquidos o gaseosos en los casos a los que se refiere el párrafo anterior. El dominio de la nación es inalienable e imprescriptible. Tratándose del petróleo y de los carburos de hidrogeno sólidos, líquidos o gaseosos, no se otorgarán concesiones ni contratos y la nación llevara a cabo la explotación de esos productos, en los términos que señale la ley reglamentaria respectiva".<sup>70</sup>

El gobierno de Zedillo ha desarrollado toda una política petrolera de monoexportación en beneficio de nuestro vecino del norte, sin importarle lo que dice la ley mexicana, a continuación se dan algunos datos al respecto.

"El gobierno de Ernesto Zedillo, con tal de obtener en forma rápida altos volúmenes de petróleo crudo para la exportación a Estados Unidos, desde los tiempos de López Portillo se vienen aplicando inadecuadas técnicas de explotación que durante la etapa fluyente de los pozos (en la que el gas asociado al petróleo y este hacia el exterior), sólo permiten extraer un porcentaje muy reducido de los hidrocarburos existentes en los yacimientos. Cantidades significativas de estos se quedan en el fondo y se pierden para siempre, pues no es posible extraerlas posteriormente, ni siquiera aplicando métodos de recuperación secundaria"<sup>71</sup> por lo visto desde la época del auge petrolero (1977) Petróleos Mexicanos viene repitiendo la misma práctica de explotación irracional de los yacimientos, que aplicaron las compañías extranjeras hasta antes de la expropiación de 1938. Antonio J. Bermudez.

---

<sup>70</sup> Véase, *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, Editorial Porrúa, México, 1994

<sup>71</sup> Cuando los pozos pierden presión y esta por finalizar su etapa fluye, normal se les inyecta agua o gas para incrementar nueva la presión y continuar extrayendo petróleo Tales procedimientos son conocidos como métodos de recuperación secundaria

Por otro lado, la extracción acelerada se combina con la existencia de instalaciones en la superficie que están mal distribuidas y son inadecuadas e insuficientes para manejar los altos volúmenes extraídos, provocando bajos niveles de eficiencia operativa, alto consumo de energía y, sobre todo, derroche de una parte de los hidrocarburos obtenidos.

La producción obtenida por las compañías petroleras significó una explotación irracional y sin restricciones que desperdició enormes cantidades de petróleo en el subsuelo.

Como no se han realizado las inversiones necesarias para readecuar instalaciones y procesos a los nuevos niveles de producción y mezclas de los yacimientos, se registran serias deficiencias en las operaciones que provocan grandes dispendios de crudo y gas.

Diariamente se pierden 17 mil barriles de petróleo, equivalentes a 6.2 millones de barriles anuales, cuyo valor comercial se estima en 118 millones de dólares por año. 2o. Cada día se queman 41 millones de pies cúbicos de gas natural y condensados, cuyo valor conservadoramente asciende a 32 millones de dólares anuales. Sobre este punto el estudio señala un hecho adicional sumamente grave: esa "quema de hidrocarburos y condensados" se oculta a la población, pues "no son contabilizados durante la transferencia" en los registros respectivos. 3o. El petróleo extraído (560 mil barriles diarios) sale limpio del yacimiento pero se contamina en la superficie por deficiencias de las instalaciones.

Esa merma en la calidad representa para Petróleos Mexicanos “una pérdida de 0.34 dólares por cada barril vendido” a los clientes, equivalente a 70 millones de dólares anuales.

“El valor total de estos dispendios asciende a 220 millones de dólares anuales, importe que se incrementaría aún más, de incluir otros conceptos del derroche de naturaleza más compleja. De acuerdo con los autores del estudio, tales dispendios podrían eliminarse en definitiva mediante una inversión ligeramente superior a los 400 millones de dólares. Dicho monto se recuperaría en menos de dos años. El gobierno mexicano considera que es más importante destinar los recursos generados por PEMEX al pago de la deuda externa que realizar esas inversiones”.<sup>72</sup>

Hoy Petróleos Mexicanos nuevamente es presa de las amenazas privatizadoras por parte de Estados Unidos y de algunos voceros del sector privatizador del país, a raíz del estallido de la nueva crisis financiera que azota a la economía mexicana desde que el gobierno de Zedillo, sin calibrar cabalmente la situación económica y política del país, optó por ampliar la banda de flotación del peso a escasos 19 días de haber iniciado su gestión.

“La ampliación de la banda de flotación del peso abrió la caja de pandora de un país sumergido en los más graves problemas económicos y políticos en que lo dejaron hundido las dos administraciones neoliberales previas, en particular la de Salinas de Gortari; éste condujo a la economía al déficit financiero con el exterior, de la aceptación de inversión extranjera especulativa de corto

---

<sup>72</sup> Con base en la información técnica contenida en el estudio de factibilidad del Proyecto Olmeca, *op. cit*

plazo para cubrir dichos déficit, de la especulación bursátil para garantizar la mayor rentabilidad de los capitales especulativos, especialmente provenientes de Estados Unidos, de la apertura indiscriminada del mercado mexicano a la entrada de mercancías y capitales del exterior".<sup>73</sup>

Al finalizar 1994 la economía en México, según datos de amplia difusión periodística, arrastraba un déficit comercial externo del orden de los 18 millones de dólares, un déficit en cuenta corriente de la balanza de pagos de 28 mil millones de dólares, una deuda externa entre 125 y 136 mil millones de dólares, según los distintos cálculos, que se mantuvieron en secreto por parte del gobierno. Todavía el 1° de noviembre Salinas, en su último informe de gobierno, señaló que la reserva del país era superior a los 17 mil millones de dólares. En menos de un mes se reducirían de seis mil millones de dólares, contrastando con los pagos por vencer en 1995 de alrededor de 61 mil millones de dólares, casi la mitad tan sólo en tesobonos.

"En el plano político, el presidente Salinas dejaba al país inmerso en una gran inestabilidad: 17 gobernadores interinos, protestas electorales en 3 estados petroleros del país, sin resolver el levantamiento armado en Chiapas y dejando al partido oficial, que ha gobernado al país por casi 70 años, sumido en una lucha de fuerzas internas que costó la vida a su anterior candidato a la presidencia del país (Colosio) y al secretario general de ese partido (Ruiz Massieu)".<sup>74</sup>

El gobierno entrante de Zedillo, en lugar de iniciar su gestión buscando la estabilidad política del país, parecía que su mayor interés era cumplir con los

---

<sup>73</sup> *ibidem* pág. 244

<sup>74</sup> *ibidem* pág. 245

compromisos adquiridos con los distintos grupos que lo llevaron a la presidencia de la república. A pesar de la declaración de guerra emitida por el Ejército Zapatista de Liberación Nacional (EZLN), el presidente Zedillo se empeñó en dar posesión al aspirante a gobernador oficial en Chiapas. Incluso le fue a dar posesión personalmente, soslayando la multitudinaria crítica de fraude electoral; lo que logró fue intensificar la inestabilidad política en el país, el EZLN no se fue a la guerra, manteniendo por el contrario su apertura al diálogo por una paz digna creciente a pesar del acoso del ejército federal.

En ese contexto, el anuncio de la ampliación de la flotación del peso, alarmó a los empresarios privados y en un día salieron del país 5 mil millones de dólares, dejando la reserva de divisas y al país en niveles de insolvencia; la moneda nacional se devaluó abruptamente en un 40% y la bolsa de valores cayó sucesivamente.

“La repercusión internacional de la crisis mexicana se ha difundido con diversos grados de intensidad a varios países, afectando en primer término a los países latinoamericanos y a países con mercados bursátiles emergentes geográficamente muy alejados. Incluso se ha extendido hasta otros países, acentuando la debilidad del dólar, la cual a su vez ha incidido en una mayor inestabilidad de las bolsas mundiales. Según el vicepresidente del Banco de la Reserva Federal de Nueva York, William McDonough, la caída parcial del dólar se debe a varias razones, fundamentales por el avance de la economía alemana y sus exportaciones, y por una situación pasajera como el problema mexicano”.<sup>75</sup>

---

<sup>75</sup> El Financiero, 27 de febrero de 1995, p 11, subrayado nuestro.

“La inestabilidad continúa y provoca una crisis financiera en el mundo, de una economía pequeña y destrozada como la mexicana. Dado el proceso de globalización a que ha llevado el capital transnacional y la vulnerabilidad del sistema financiero internacional abarrotando de enormes masas de capital dinero flotante y especulativo que busca rápidas y elevadas ganancias, moviéndose de una plaza a otra en segundos. Gracias a la alta tecnología sobre todo en cómputo y telecomunicaciones, aún están por verse los avances de la crisis. Estados Unidos se apresta a apoyar al gobierno mexicano con un respaldo financiero de magnitudes cada vez mayores que no tienen precedente en el mundo. Ante el temor de un crack financiero mundial inminente, y en particular para que el gobierno mexicano tuviera dólares para restituirlos a los inversionistas norteamericanos que habían invertido sus dólares en tesobonos y para atenuar el impacto de la devaluación y crisis mexicana sobre Estados Unidos, especialmente en cuanto a reducción de sus exportaciones a México y a la inmigración de las masas de mexicanos desempleados”.<sup>76</sup>

No hay gobierno en el mundo, ni siquiera el de Estados Unidos, capaz de controlar el crecimiento del capital financiero que, día con día se incrementa en dimensiones grandes. Esta situación se ha fomentado en gran parte por la existencia de instituciones que permiten evitar el control gubernamental de este tipo de capital. De ahí la proliferación de los llamados paraísos fiscales, que en la actualidad suman 90 en el ámbito mundial. Hasta 1990 esa masa de capital financiero volátil que trasunta, había crecido 50 veces el valor del comercio

---

<sup>76</sup> *ibídem* pág. 246

internacional, y que era 10 veces más grande este capital financiero que el valor del producto mundial bruto en 1990, lo cual equivaldría a 250 billones de dólares en circulación de este capital que también se conoce como "hot - money" o "dinero caliente".<sup>77</sup>

### 3.3.3 VOCES QUE PLANTEAN LA PRIVATIZACIÓN.

"Quedaron atrás las largas filas de mexicanos de todos los estratos que en 1938 regalaban sus bienes para recuperar los recursos fósiles de la nación, bajo el liderazgo del general Lázaro Cárdenas del Río, entonces presidente de la República".<sup>78</sup>

En medio de protestas y cuestionamientos económicos, jurídicos y políticos, el Estado mexicano recibe el 58 aniversario de la expropiación petrolera con una decisión determinante y dolorosa: transferir los sectores más rentables de la industria a la iniciativa privada.

Debido a ello, 58 años después de la gesta que le dio origen, Petróleos Mexicanos, ha iniciado y debe continuar un proceso de redefinición de sus fronteras y alcances (en el que) el sector privado puede jugar un importante papel.

La liquidación de la planta petroquímica (industria creada precisamente para maximizar la generación de valor económico de los recursos energéticos de la nación) implica la súbita desincorporación de 25 por ciento de las operaciones

<sup>77</sup> Arturo Bonilla investigador de la UNAM. Gaceta UNAM 26 de Junio de 1997.

<sup>78</sup> El Financiero 18 de marzo de 1996

de PEMEX y la apertura del mercado gasero que equivale a 15 por ciento adicional de sus actividades.

Ese proceso de apertura obliga a la paraestatal reincorporar a la iniciativa privada otros procesos de transformación industrial y endeudamiento para mantener una producción petrolera que garantice el cumplimiento de una meta exportadora diseñada, casi exclusivamente para cumplir con requisitos impuestos por organismos extranjeros.

### 3.3.3.1 OPINIONES DE EMPRESARIOS.

Para los empresarios, las decisiones respecto a la colocación del 49 por ciento no puede ser más retrasada ya que se estarían afectando los planes de inversión de las empresas para 1998. Gilberto Ortiz, de la Canacindra, señaló que el programa presentado por las Secretarías de Energía y de Comercio adolecen del tema de la infraestructura ya que no definen los mecanismos para el desarrollo de las regiones potenciales.

“Agregó que deberá haber reuniones entre los funcionarios gubernamentales encargados del proceso de colocación del 49 por ciento y los industriales interesados en asociarse en los complejos petroquímicos”.<sup>79</sup>

César Conde Mata, presidente de la Sección de Petroquímica de Canacindra, señaló en 1997 que el nuevo programa oficial para la petroquímica no responde a las necesidades de las pequeñas y medianas empresas del ramo.

---

<sup>79</sup> Luis Camiñes Duda la IP sobre petroquímica Reforma, 19/septiembre/1997.

Agregó, que el programa propone la eliminación de cuellos de botella en las plantas de PEMEX - Petroquímica, pero no dice cómo ni cuándo ni con qué dinero se realizará este trabajo, que es muy urgente.

La pequeña y mediana empresas necesitan dos cosas: garantías de abasto de los productos de Petróleos Mexicanos para seguir operando y financiamiento para hacer especialidades a partir de los petroquímicos que se producen en México, dijo Conde. Esto no se atiende en el nuevo programa.

El Programa de Desarrollo de la Industria Petroquímica Mexicana 1997-2000, se queja de que los industriales mexicanos hacemos productos genéricos en vez de especialidades, pero a duras penas obtenemos las materias primas para hacer los genéricos.

Lo prioritario sería construir más plantas de etano y etileno y no sólo eliminar cuellos de botella en las existentes, dijo Conde, ya que esos productos son la base de la mayor parte de la petroquímica nacional.

El programa reconoce que las plantas de PEMEX están trabajando casi al 100% de su capacidad de producción de etano. Por lo tanto lo que se necesitan son más plantas, afirmó.

El programa no explica el esquema 51-49 ni dice cuándo estará listo. Tampoco dice cómo los inversionistas futuros van a obtener financiamiento, apuntó Conde Mata.

Y agregó: si los particulares que van a comprar 49% llegan a controlar los complejos de Petróleos Mexicanos, esto generará problemas de producción y abasto, porque no conocen los productos que requieren los industriales

nacionales, ni van a querer elaborarlos sino producir según sus propias necesidades.

A juicio de Conde, el programa está escrito con miras a privatizar, ya que menciona que en todo el mundo la industria se privatiza y las empresas se fusionan. Consideró que la realidad es más compleja y que también en México siempre ha habido alianzas y se ha permitido que se construyan. Lo que el programa no reconoce es que aún hay problemas constitucionales relacionados con la venta de PEMEX - Petroquímica, dijo.

Conde afirmó que el nuevo programa está bien presentado, pero que existen omisiones importantes en cuanto a los detalles de producción y abasto de los petroquímicos básicos. Cuestionó por qué el cuadro de producción de petroquímicos básicos excluye el metano y las naftas.

Los industriales necesitan mayores definiciones en cuanto al abasto de metanol, naftas y otros productos. Hay que analizar a fondo la cuestión de las importaciones de resinas y cómo sustituirlas.

"Hay muchos detalles que falta definir y estudiar. "Ojalá haya voluntad de las autoridades para coordinarse con los industriales en esto", concluyó Conde Mata".<sup>80</sup>

"En tanto, la Coparmex sostuvo que el gobierno, más no el Estado, ha demostrado ser un pésimo administrador y se cuestiona si en la privatización prevalecen criterios políticos, económicos o sociales y hasta dónde se justifica la intervención estatal. En todo caso, señala que debe haber un equilibrio a fin de

---

<sup>80</sup> SHIELDS, David Insuficiente, el programa oficial de la petroquímica: Canacinttra El Financiero 17 de septiembre de 1997 AÑO XVI, N° 4536 p.16

revertir en contra los objetivos que se plantean. La Concamin y el Consejo Coordinador Empresarial (CCE) se pronunció por una privatización de las petroquímicas, sin descuidar que el control lo tengan los empresarios mexicanos".<sup>81</sup>

### 3.3.3.2 OPINIONES DE FUNCIONARIOS.

Petróleos Mexicanos sólo se quedará con 37% de sus ingresos, razón por la cual no tiene los recursos suficientes para dar el mantenimiento que requieren sus plantas.

"El gobierno federal retiene 63% de los ingresos de Petróleos Mexicanos, a través de impuestos o recursos detenidos afirmó, Francisco Curi presidente de la Comisión de Energéticos de la Cámara de Diputados".<sup>82</sup>

Señaló que una de las observaciones que la Comisión de Energéticos hará al Ejecutivo Federal para que el país cuente con una petroquímica eficiente, nacional y con perspectivas de crecimiento, será que las nuevas filiales operen como empresas privadas.

Sin embargo, sostuvo que si el gobierno continúa imponiendo el actual régimen fiscal, la posibilidad del 49% de la planta para el capital privado, no será atractiva para los inversionistas. Agregó que el futuro de este país no sólo está relacionado con la industria petroquímica, sino también con la industria maquiladora y turística.

---

<sup>81</sup> La Crónica 14 octubre de 1996

<sup>82</sup> La Crónica jueves 21 de noviembre de 1996

Muchos analistas, así como también Adrián Lajous, director general de PEMEX, han criticado el régimen fiscal de la paraestatal. Sin embargo, no se observa mucha voluntad para cambiarlo, sobre todo por parte de Hacienda, dependencia que recibe y reparte 91% de las utilidades de PEMEX.

Se argumenta que Petróleos Mexicanos debe poder reinvertir una parte mayor de sus utilidades para crecer. Lajous ha propuesto que PEMEX sea sujeto a un régimen general de impuestos que sea aplicable a todas las industrias y lograr por lo menos que a las tres subsidiarias no extractivas les sea aplicado un régimen impositivo general, similar al de las demás industrias. Hoy no hay ningún problema para ello, ya que esas subsidiarias tienen niveles de utilidades comparables con otras empresas.

En general, se propone que Petróleos Mexicanos tenga más recursos de inversión y mayor reinversión de sus utilidades. Es lógico que se piense así, si el objetivo es tener una industria petrolera fuerte. Pero habría que preguntar: si PEMEX tuviera más recursos ¿no los malgastaría?

Al parecer, hay poca voluntad en Petróleos Mexicanos para invertir en exploración, refinación y petroquímica, que son los rubros en que muchos observadores de la industria creen que ya es crítico elevar la inversión. Por lo tanto, sería poco aceptable darle a PEMEX más dinero sólo para acelerar la explotación de las pocas reservas conocidas.

Lo que se necesita para formular un mejor régimen fiscal para Petróleos Mexicanos es la hasta ahora ausente colaboración de Hacienda. Sin ella, todo el debate será inútil.

"Según José Angel Gurría ex - secretario de Relaciones Exteriores, sin cambios en el estatus legal de PEMEX, se puede rentar y alquilar a particulares para que aporten su equipo, por ejemplo, en la refinación, exploración y venta de petróleo: en Madrid, en representación de Ernesto Zedillo (en ese entonces) virtual presidente electo de México, durante la clausura del Congreso Mundial de Desarrollo Económico".<sup>83</sup>

Las declaraciones del presidente Zedillo en boca de su de su canciller recuerdan las de una ex - directora de Política Energética que aclaró públicamente que la estrategia del gobierno para atraer inversiones foráneas era darle la vuelta a la Constitución par evitar cuestiones legales que frenen las inversiones en el sector, dijo en 1992 Marcela Días Serrato, ex miembro del equipo que negoció en Washington el Tratado de Libre Comercio con Canadá y Estados Unidos.

Al asegurar que México no demandará más créditos para fortalecer sus acciones en materia tecnológica en sus labores de extracción de petróleo, Adrián Lajous Vargas, director de Petróleos Mexicanos, viajó en 1997 a Europa, en donde se entrevistó con empresarios del ramo y banqueros. En el aeropuerto de la Ciudad de México, aseguró que las finanzas de Petróleos Mexicanos están sanas y en ningún momento se han hecho derroches ni obsequios en perjuicio de la paraestatal. Lo anterior en respuesta a algunas aseveraciones hechas al terminar la visita de Willian Clinton a México en 1995, donde se dijo que fueron obsequiadas grandes cantidades de turbosiona a los aviones y helicópteros que

---

<sup>83</sup> El Financiero, 1 de octubre de 1994

transportaron todo el equipo técnico y personal del mandatario estadounidense.

“Asimismo, opinó respecto de algunas propuestas ecologistas para que salgan del Distrito Federal los depósitos de gasolina. Dijo que son afirmaciones irresponsables y sería un error político hacerlo ya que implicaría un riesgo mayor transportar mediante pipas el combustible. Según él, los depósitos se encuentran en buen estado al igual que las refinerías y lo importante es que continúen así, además de que sean sujetos de constante modernización”.<sup>84</sup>

### 3.3.3.3 OPINIONES DE LA SECRETARÍA DE ENERGÍA.

Para que la industria petroquímica Mexicana pueda participar en los mercados internacionales es necesario aplicarle inversiones, entre 1997 y el año 2000, del orden de cuatro mil millones de dólares entre Petróleos Mexicanos y los particulares del ramo, señala el *Programa de Desarrollo de la Industria Petroquímica*.

El plan señala que de hecho sólo para mantener su actual participación en el mercado nacional, se necesitan dos mil millones de dólares de inversión en el periodo mencionado.

La Secretaría de Energía, autora del programa, informa que se establecerán las condiciones que garanticen un suministro no discriminatorio de petroquímicos básicos y no básicos tanto para las empresas mixtas como para los complejos con inversiones 100 por ciento privadas.

---

<sup>84</sup> *El Universal* 16 de junio de 1997

La Secretaría de Energía apoyará la formalización y presentación de proyectos de ampliación, transformación y reactivación de plantas, las cuales pueden ser financiadas por organismos multinacionales, del exterior o instituciones mexicanas.

La dependencia señala que entre los propósitos de la dependencia está la identificación de las necesidades de la industria petroquímica para un horizonte de ocho años. "Agrega que el Gobierno Federal pretende incrementar la oferta de petroquímicos básicos en condiciones de precios competitivos, que tomen en cuenta que México es un país petrolero, por medio de inversión pública en su producción".<sup>85</sup>

#### **3.3.3.4 OPINIONES DE ACADÉMICOS Y PERIODISTAS.**

Internamente, el Colegio de Ingenieros Petroleros planteó que Petróleos Mexicanos requiere racionalizar su actividad y permitir una mayor participación del sector privado nacional en las áreas que no se consideren estratégicas para ser más eficiente.

"Debe existir voluntad para modificar el marco normativo que rige a la paraestatal, así como el de la inversión, los cuales deben ser acordes con el proceso de modernización económica que vive el país".<sup>86</sup>

En su momento, Alejandro López Velarde, catedrático de la Universidad Autónoma de México, también afirmó que la venta de la petroquímica debería

---

<sup>85</sup> Luis Carriles Reforma 17/septiembre/1997 La SE apoyará proyectos Urgen inversión en petroquímica

<sup>86</sup> El Financiero, 21 de febrero de 1995 p. 12.

continuar, toda vez que se corrigieran los problemas jurídicos que enturbiaron el proceso.

### **3.3.3.5 OPINIONES DE PARTIDOS POLÍTICOS.**

Por otra parte las opiniones de los partidos políticos son interesantes. El petróleo dejó de ser estratégico en el desarrollo de México, es una industria de la segunda ola, subrayó el gobernador de Guanajuato, Vicente Fox Quesada, al considerar que los mexicanos deben plantearse la posibilidad de que sean ellos quienes manejen este sector y no PEMEX, pues sólo ha servido para enriquecer a algunos ratas que pasaron por allí.

En el marco del foro Así gobierna Acción Nacional, el mandatario estatal dijo que antiguamente se le daba una importancia estratégica al hidrocarburo, pero ahora ya perdió este papel en el mundo entero, y así debiera suceder en México.

Equivocadamente, alguien se ha adueñado del petróleo, que es de todos los mexicanos, quienes debiéramos poseer, cada uno, su título de propiedad, planteó el gobernador.

Por ello, propuso se analicen las posibilidades de quien podría extraer, distribuir y administrar el petróleo en beneficio de toda la población y no crear gremios elitistas que empobrecen a la nación y convierten en chatarra las refinerías y en equipamiento de la paraestatal.

“Para el gobernador de Chihuahua, el apoyo que el presidente Ernesto Zedillo ha brindado a su partido, no es nada ilícito, pues en democracias más

desarrolladas ocurre frecuentemente. Claro que en México la figura presidencial tiene todavía un peso desmesurado frente a otras figuras públicas, enfatizó<sup>87</sup>.

“Para los del PRI que, con las bases obreras y técnicos de PEMEX, se opusieron en la reciente Asamblea de ese partido a la subasta de la petroquímica y del patrimonio nacional, resulta aleccionador enterarse que, en estos momentos menesteres, Zedillo, más que como Presidente de una nación soberana, se comporta como un “country manager” del programa del FMI a favor del empresariado estadounidense y un selecto grupo de coyotes y tiburones locales”.<sup>88</sup>

“El Partido Auténtico de la Revolución Mexicana advirtió que a pesar de los cambios en la políticas de privatización de la petroquímica secundaria por parte del gobierno, existe el peligro latente de que los inversionistas extranjeros empiecen a controlar la producción petrolera por lo que manifestó su oposición a ese propósito gubernamental”.<sup>89</sup>

Para el PRD es importante que el Estado tenga una participación importante en el sector energético. Por lo tanto este partido se manifiesta en contra de la privatización de la petroquímica en cualquier modalidad ya sea la del 51% para el gobierno y 49% a la iniciativa privada como lo maneja el gobierno de Zedillo o la venta total del patrimonio más importante de este siglo y el que sigue.

La cámara de Diputados aprobó el 23 de octubre, con 276 votos prietas y uno del perredista Raúl Castellanos, las reformas a la Ley Reglamentaria del

---

<sup>87</sup> El Universal 16 de junio de 1997

<sup>88</sup> Excelsior 7 de Febrero de 1997

<sup>89</sup> Quaciones 21 de octubre de 1996 p.2

artículo 27 constitucional que determina los campos de participación pública y privada en la industria petroquímica. Hubo 144 votos en contra de panistas, perredistas y petistas y del prfista Alejandro Rojas Díaz - Durán.<sup>90</sup>

Esto nos da una idea de que en las propias filas del PRD hay gente que colabora con el gobierno federal, en la desnacionalización de uno de nuestros recursos estratégicos más importantes de nuestro país. ( ver debate en anexo).

### **3.3.4 COMPROMETEN EL GOBIERNO EL PETRÓLEO.**

Ante la falta prácticamente absoluta de divisas para hacer frente al compromiso de deuda externa, en febrero de 1995 el gobierno de Ernesto Zedillo negoció con el presidente estadounidense, William Clinton, un préstamo para salir del problema, cuyos términos y condiciones resultaron altamente peligrosos para México al comprometer el petróleo de nuestro país, pues en la Constitución Mexicana, en el artículo 27 constitucional está establecido que el hidrocarburo es de la nación y por ningún motivo se debe dar a manos extranjeras.

Después de ofrecer en un primer momento 6 000 millones de dólares, a poco más de una semana del estallido de la crisis mexicana, el presidente Clinton organizaba un rescate financiero para México del orden de los 20 000 millones de dólares, en el que participarían los gobiernos de Estados Unidos, de Canadá, los mayores bancos privados del mundo y diversos organismos financieros internacionales, señalando que era el primer plan de contingencia

---

<sup>90</sup> El Universal. 24 de octubre de 1996. primera plana.

dentro del Tratado de Libre Comercio de América del Norte.

Los respaldos financieros de parte de Estados Unidos plantearon nuevas exigencias al gobierno mexicano para intensificar el proceso de privatizaciones en el sector petrolero, petroquímico, eléctrico, en ferrocarriles, telecomunicaciones, puertos y aeropuertos.

De hecho, el paquete de garantías ofrecido por Estados Unidos, comprometerá la totalidad de la facturación petrolera del país, por lo que para financiar sus proyectos de inversión se buscarán mecanismos alternativos, entre los que se encuentran recursos extra presupuestales, de arrendamiento puro y de arrendamiento financiero, reconoció Adrián Lajous el 7 de febrero de 1995, en su primer conferencia de prensa como director general de Petróleos Mexicanos.

Y es que todas las cuentas de Petróleos Mexicanos Internacional en el exterior que antes pasaban directamente a la Tesorería de la Federación, desde el "rescate" estadounidense son canalizadas a una cuenta especial de la Reserva Federal de Estados Unidos en garantía del pago de los préstamos otorgados después del error de diciembre.

"Empeñado en la continuación de la política económica neoliberal de interés para el capital transnacional, especialmente estadounidense, el gobierno de Ernesto Zedillo, con tal de obtener los 20 000 millones de dólares en préstamos y garantías de créditos ofrecidos por el gobierno de Estados Unidos, comprometió seriamente la soberanía del país, al firmar el Acuerdo Marco de Estabilización Económica que se regirá y será interpretado de conformidad con las leyes del Estado de Nueva York, en la medida en que ello no sea inconsistente con las leyes federales de los Estados Unidos de América. En este

acto irrevocable, México y el Banco de México se someten, para todos los propósitos de este acuerdo, a la jurisdicción exclusiva de la corte de distrito de los Estados Unidos de América localizada en el distrito de Manhattan en la ciudad de Nueva York".<sup>91</sup>

El gobierno firmó también una carta de intención con el FMI, solicitando un acuerdo de crédito contingente de 18 meses por un monto equivalente de 7 575 millones de dólares; el memorándum describe el programa que el gobierno adoptará en 1995.

Las políticas económicas y las medidas concretas son más draconianas que nunca; firmó asimismo un acuerdo de estabilización cambiaria de mediano plazo y un acuerdo de garantías. En total, el paquete de rescate financiero asciende a casi 51 000 millones de dólares; sin embargo, aún es insuficiente pues los compromisos de pago del país para 1995 ascienden a poco más de 60 000 millones de dólares. De ahí que no cese la inestabilidad cambiaria del peso y del mercado bursátil.

"En la firma del acuerdo sobre el esquema de ingresos petroleros comprometió gravemente a PEMEX al adquirir las siguientes obligaciones con Estados Unidos:

- 1) Deberá instruir irrevocablemente a todos los clientes actuales de cada entidad de PEMEX a que envíen todos sus pagos por la entrega o compra de petróleo crudo o derivados a una cuenta en Swiss Bank corporation, sucursal de Nueva York, para ser trasladados a una cuenta de fondos especiales en el Banco

---

<sup>91</sup> Acuerdo Marco entre los Estados Unidos de América y México para la estabilización de la Economía Mexicana p 12

de la Reserva Federal de Estados Unidos, en donde quedarán como garantías del crédito de 20 mil millones de dólares otorgado por Estados Unidos.<sup>92</sup> Este compromiso regirá también para los nuevos clientes. El Banco de México, actuando por cuenta propia y como agente fiscal del gobierno, autoriza e instruye irrevocablemente al banco de la Reserva Federal de Estados Unidos a usar los fondos depositados para reparar cualquier cantidad que se adeude de los acuerdos financieros.<sup>93</sup>

2) Debe entregar al tesoro y a la Reserva Federal de Estados Unidos toda la información contable y financiera de la empresa, compradora y auditada al cien por ciento.

“El gobierno mexicano no solamente aceptó que el importe que se obtenga de las exportaciones petroleras, tanto actualmente como en el futuro, será garantizado en la cuenta de fondos especiales, sino también en los ingresos externos provenientes de derivados como el gas natural, así como gasolina, diesel, turbosina y combustóleo, además de petroquímicos, siempre que sean procesados y exportados por una entidad controlada por el gobierno”.<sup>94</sup>

3) Petróleos Mexicanos se compromete a no vender, crear o permitir que sea creado algún gravamen, prenda o hipoteca o cualquier otra afectación sobre sus derechos a recibir pagos, ni entren en otros arreglos.

---

<sup>92</sup> *ibidem* pág. 250

<sup>93</sup> *ibidem* pág. 250

<sup>94</sup> *ibidem* pág. 250

"El gobierno de Zedillo admitió que México no emprendería una acción, proceso legal que pudiera de alguna manera cuestionar, repeler, revocar el acuerdo".<sup>95</sup>

México no podrá exportar petróleo crudo ni sus derivados, directa o indirectamente, más que a través de una entidad de PEMEX, y destaca que el acuerdo obligará a sus partes y a sus sucesores a circunscribirse al mismo.

Ni este acuerdo ni algún interés en el mismo, ni alguna obligación contenida podrá ser asignada o transferida (independientemente de que sea contenida o no por efectos de ley) sin el consentimiento previo por escrito del tesoro de Estados Unidos.

"Serán el tesoro y la Reserva Federal en acuerdo previo con el gobierno mexicano, y después de deducir o compensar cualquier cantidad en la cuenta especial de fondos, quienes definan el destino de los recursos sobrantes para el pago de compromisos con otros países, bancos centrales o instituciones financieras internacionales; sin embargo, se converdrá el orden y la prioridad de pago de las reclamaciones que se realicen".<sup>96</sup>

4) Petróleos Mexicanos habrá de mantener adecuadamente aseguradas a sus entidades para aquellos negocios en que estén involucradas, así como de aquellas propiedades que posean y operen. Y en este sentido, el tesoro de Estados Unidos tendrá el derecho de inspeccionar las pólizas de seguros y cualquier otra evidencia de aseguramiento.

---

<sup>95</sup> *ibidem* pág. 250

<sup>96</sup> *ibidem* pág. 251

5) "Deberá enviar al tesoro, a más tardar un mes después del cierre de cada trimestre del calendario, un reporte detallado sobre las proyecciones de los volúmenes y valor esperado en dólares de las exportaciones de petróleo crudo y derivados para el siguiente trimestre y los valores expresados en dólares de dichas ventas, utilizando sus precios que prevalezcan al momento del envío del reporte, además de los volúmenes y valor en dólares de las exportaciones del trimestre recientemente finalizado".<sup>97</sup>

6) Entregará al tesoro de Estados Unidos la información que éste razonablemente le solicite. Le entregará también la confirmación por parte de los auditores externos, sobre los estados financieros de la empresa, incluso la revisión de las facturas relacionadas con las exportaciones de los últimos dos años.

"Así, mientras esté vigente el acuerdo, PEMEX enviará al tesoro, dentro de 180 días contados a partir del cierre de su último ejercicio fiscal anual, los estados financieros anuales auditados de las empresas y sus subsidiarias en forma consolidada para dicho año fiscal, incluyendo cambio del patrimonio y de la posición financiera junto con las notas relativas a la consolidación de los estados financieros".<sup>98</sup>

7) Además, en ese plazo Petróleos Mexicanos deberá presentar la información necesaria para la reconciliación contable de los rubros de utilidades y patrimonio, y entregará un informe sobre situaciones, como algún incumplimiento de pago por parte de la paraestatal en cualquiera de sus contratos de

---

<sup>97</sup> *ibidem* pág. 251

<sup>98</sup> *ibidem* pág. 251

endeudamiento externo, o el inicio de algún procedimientos o de quiebra que se presente.

“El gobierno de Zedillo comprometió a México a indemnizar y dejar a salvo del tesoro y a la Reserva Federal y a cualquiera de sus agentes, directores, funcionarios o empresarios, durante todo el tiempo, e incluso después de la terminación del acuerdo, por daño alguno que pudiera resultar por cualquier responsabilidad, penas, cargos, sentencias, pérdidas gastos o desembolsos de cualquier tipo que fueren impuestos, incurridos o hechos por el tesoro”.<sup>99</sup>

Como señaló un diario de circulación nacional, *El Financiero*, Estados Unidos logró todo lo que pidió en las garantías petroleras. “El propio Kissinger, ex secretario de Estado, advirtió que Washington impuso condiciones tan onerosas al paquete que prácticamente deshace la intención de asistir a su vecino del sur”.<sup>100</sup>

Y ello es así porque el interés de Estados Unidos no es ayudar a México sino, apropiarse de PEMEX y el patrimonio petrolero, ya deja al país sin los ingresos derivados de sus exportaciones petroleras, sumido en la inanición financiera y obligándolo en todo caso a aumentar las exportaciones que de todos modos beneficiarán a Estados Unidos.

Como es del conocimiento público, los ingresos obtenidos por las ventas de petróleo mexicano en el exterior son depositados en una sucursal, la de Nueva York, del banco central estadounidense, el Federal Reserve System.

<sup>99</sup> Acuerdo sobre Esquema de Ingresos Petroleros p. 3 - 24

<sup>100</sup> *Excelsior*, 3 de marzo de 1995, p. 5a.

El señor Clinton le exigió esa garantía al presidente Ernesto Zedillo, ya que para el paquete de rescate de 1995 utilizó, sin la autorización del Poder Legislativo de su nación, recursos de un fondo de emergencia económica de la Casa Blanca.

La hipoteca de petróleo de 1995 también es una garantía de que el gobierno del señor Zedillo redimirá los valores en papel mexicano a su vencimiento. Esa realidad es una expresión paradigmática de la dependencia de la economía de nuestro país con respecto a la de nuestro vecino del norte y, desde luego, de la subordinación de las políticas económicas de los Pinos a las de la Casa Blanca.

El gobierno de Zedillo ha ido pagando anticipadamente los adeudos a principios de 1995 con la Casa Blanca, con el sistema financiero multilateral representado por las llamadas instituciones de Breton Woods, como el FMI y el Banco Mundial, y con bancos privados de la Unión Americana y europeos que aportaron recursos al paquete de rescate.

Sin embargo, no obstante esos pagos anticipados, ni el Poder Ejecutivo estadounidense es decir, el señor Clinton ni el FMI, ni el BM, ni los bancos privados de E.U y europeos, accedieron a liberar la factura petrolera.

Para liberar la factura habría que cubrir ese endeudamiento adicional que se adquirió para pagar el anterior, la del paquete de rescate de principios de 1995 pero Zedillo acaba de hacer público que el próximo 6 de agosto de 1996 realizará anticipadamente el pago del adeudo adicional que se contrató para cubrir los contraídos en 1995, lo cual, al decir de los personeros gubernamentales, liberará, ahora sí, la factura petrolera y reducirá la vulnerabilidad asociada a los

vencimientos de deuda pública externa bajando los vencimientos de mercado del gobierno federal a 935 millones de dólares anuales en promedio durante los tres años siguientes, hasta el 2000.

Tales datos configuran una cuestión delicada, la de la credibilidad, derivada de la difusión de cifras y las falacias que sobre las mismas edifican los voceros del gobierno. "En efecto, estas noticias sólo nos muestran un árbol, pero no el bosque, lo cual descontextualiza al paisaje, distorsionándolo".<sup>101</sup>

"Las presiones para privatizar PEMEX y el patrimonio petrolero del país se intensificaron desde el primer paquete de rescate y crecían a medida que se incrementaban las sumas de cada nuevo paquete de rescate; éstos implicaban a su vez un nuevo programa económico más severo bajo los auspicios del Fondo Monetario Internacional, sin lograr detener la devaluación, ni la crisis financiera.

Por el contrario, varias medidas contenidas en los programas, como el alza vertical de las tasas de interés que se incluye en dichos programas para atraer al capital extranjero y retener el ahorro bancario interno, han profundizado la crisis, especialmente en el sector bancario afectado ya por la enorme cartera vencida y en el bursátil hundido por la caída de las acciones de las empresas afectadas por la devaluación, en el ámbito cambiario, sumergiendo a la economía en una recesión cada vez más profunda, en una crisis económica global sin precedente".<sup>102</sup>

---

<sup>101</sup> El Financiero 19 de junio de 1997.

<sup>102</sup> *ibidem* pág. 247

### 3.3.5 INTENSIFICACIÓN EN LA REESTRUCTURACIÓN DE PEMEX.

El gobierno de Zedillo intensificará la reestructuración de Petróleos Mexicanos que parecía ya acabada; ha anunciado el despido de 15 mil trabajadores más.

“ La administración de Zedillo ya empezó a cumplir los deseos de Estados Unidos, anunciando en ese país que se creará una comisión para la venta de las 61 plantas petroquímicas del país, ante la urgencia de recaudar los ingresos que, en términos de mercado, se calculan en alrededor de 10 000 millones de nuevos pesos, aunque el valor en libras se calcula en 6 000 millones de dólares”.<sup>103</sup>

Con la venta de la petroquímica acabará la posibilidad de que la nación utilice su riqueza petrolera en lo que es su futuro: la petroquímica. La situación que enfrenta Petróleos Mexicanos en la actualidad es difícil: después de una larga reestructuración ha quedado fracturada en 4 subsidiarias que corren el riesgo de ser privatizadas. De hecho, se le ha arrebatado la industria petroquímica. Padece una carencia prolongada de recursos financieros; las reservas probadas han caído de 72 5000 millones de barriles en 1982 a 63 000 millones de barriles y se están sobreexplotando los dos más grandes campos petroleros de la Sonda de Campeche. En materia de refinación, se han cerrado refinerías y en lugar de construir aquéllas que las sustituyan, PEMEX está vendiendo petróleo a bajo precio a empresas extranjeras para que lo refinan en el exterior, ampliando con ello la planta refinadora e industrial del exterior. Existen graves problemas

<sup>103</sup> El Financiero, 14 de febrero de 1995 p.28

de mantenimiento, las explosiones de ductos son frecuentes, continúa el despido masivo de trabajadores; mantiene un elevado endeudamiento externo.

Ahora con los acuerdos firmados por el gobierno de Zedillo, Petróleos Mexicanos queda sumido en la inanición financiera; ha perdido autonomía para determinar su política petrolera; ha quedado expuesta totalmente ante Estados Unidos al tener que mostrar sus estados financieros y el manejo de la empresa.

"Está presionada a aumentar la producción de petróleo a costa de una mayor reducción de las reservas, intensificar la dependencia del mercado estadounidense para la colocación de sus exportaciones petroleras, tendencia que se ha venido dando durante los gobiernos neoliberales que rompieron la reglamentación de no vender más del 50% de las exportaciones de petróleo a un sólo país, vendiendo a Estados Unidos un porcentaje superior del indicado, hasta representar más del 72%; y permitir la entrada de empresas privadas extranjeras a la extracción de hidrocarburos, único sector que quedaba a salvo de la inversión privada en las distintas actividades antes exclusivas de PEMEX".<sup>104</sup>

Por más fuertes que sean las presiones y los acuerdos entre los gobiernos de México y Estados Unidos, nuestro país no debe aceptar la desnacionalización ni la privatización de Petróleos Mexicanos de su patrimonio petrolero, no sólo porque es una empresa rentable y las reservas de petróleo son incalculables, muy por encima de los 63 000 millones de barriles que ahora se cuentan como probadas. Hay que recordar que sólo se ha explorado un 10% del territorio nacional.

---

<sup>104</sup> *ibidem* pág. 253

Es un recurso, que a pesar de todo, ha permitido al país alcanzar un desarrollo económico medio, siendo fuente de empleo para miles de mexicanos, además de permitir a las grandes empresas y al gobierno obtener créditos externos, y es el principal patrimonio que heredará a las generaciones futuras.

### **3.3.6 CERTIFICACIÓN ISO 9002 A NUEVE PLANTAS DE PEMEX.**

Los nueve centros de trabajo a cargo de Petróleos Mexicanos PEMEX - Petroquímica, así como el Centro Embarcador de Pajaritos, recibieron la certificación de sus Sistemas de Aseguramiento de Calidad bajo la norma internacional ISO 9002 al cumplir plenamente con las especificaciones establecidas por la International Organization for Standardization (ISO) para las empresas que implantarán sistemas de calidad de sus procesos.

La certificación fue llevada a cabo por la compañía CGS Yarseley ICS de Inglaterra, con reconocimiento en México, Europa y Estados Unidos, para los 41 productos petroquímicos que se elaboran en todas las plantas de proceso y centros de trabajo de PEMEX - Petroquímica.

“Al obtener esta certificación, PEMEX - Petroquímica se sitúa como la empresa más grande e importante a nivel nacional que obtiene dicho reconocimiento, además de lograr su inclusión en el Directorio Internacional de Proveedores Confiables con registro ISO - 9002”.<sup>105</sup>

---

<sup>105</sup> El Financiero 31 de enero de 1997.

### **3.3.7 NECESARIA PARA EL DESARROLLO, LA RIQUEZA PETROLERA DEL GOLFO DE MÉXICO.**

Las reservas en el sureste del país son 3,000 millones de barriles menores a los que se tenían como probables originalmente. La importancia de los recursos petrolíferos de la zona de alta mar del golfo de México, representan una fuente de riqueza para el desarrollo, luego de que las reservas probables en el sur este son sólo de 17 mil millones de barriles y no de 20 mil millones originalmente previstos.

Esto resulta indispensable para lograr que el gobierno mexicano negocie con el estadounidense la ratificación del Tratado de Límites de Aguas Territoriales, y a partir de allí pueda hacer las inversiones necesarias para explorar y explotar la llamada zona de "La Dona".

"Los estudios en el tirante de esa zona , que tiene profundidades superiores a los tres mil 500 metros, serán los más completos, porque con toda seguridad hay grandes yacimientos petrolíferos".<sup>106</sup>

### **3.3.8 LOS PROYECTOS DE ENERGÍA 1995-2000.**

El gobierno de Zedillo en lugar de invertir en sectores productivos más rentables como son la petroquímica y la refinación, dedica esfuerzos en la mono - exportación acelerada de petróleo crudo para la reserva estratégica norteamericana.

---

<sup>106</sup> El Financiero 27 de mayo de 1997

"La industria petroquímica genera mayores ingresos y empleos que la sola extracción y exportación del petróleo. Un barril de petróleo tiene un precio aproximado de 17 dólares y crea empleos para unas cuantas personas, en cambio, convertido en productos petroquímicos, el valor de ese barril se eleva a 500 dólares y crea empleos para 2,200 personas en todas las etapas de sus transformación industrial, distribución y consumo."<sup>107</sup>

PEMEX es una empresa que se coloca en el lugar número 15 en ventas por debajo de Shell, Exxon y Mobil entre otras.

"La petrolera mexicana ocupa el tercer lugar en cuanto a número de empleados con un total de 139 mil trabajadores, solo después de la china CNPC y la rusa Gazprom."<sup>108</sup>

El analista George Baker, director de la firma Baker & Associates con sede en Houston, Texas señaló que aunque Shell tiene 104 mil empleados, 35 mil menos que PEMEX y ocupa el primer lugar mundial por sus ventas equivalentes a 150 mil 690 millones de dólares (alrededor de 9 veces por encima de Petróleos Mexicanos), sus características son diferentes, dado que no cubre un mercado tan grande y en forma exclusiva como en México, explicó.

En el caso de Shell, es una empresa que tiene operaciones en muchos países (a diferencia de PEMEX que exporta el 80% de petróleo a Estados Unidos). En cada uno de ellos compite con 20 o más empresas, lo cual le permite concentrar sus esfuerzos en regiones específicas que le permiten eficientizar sus operaciones.

---

<sup>107</sup> José Luis Manzo Yépez *¿Qué hacer con PEMEX?* Editorial Grigalbo, México, 1996, pág. 147

<sup>108</sup> *El Universal* 20 de julio de 1998.

Petróleos Mexicanos explota pozos petroleros en el Golfo de México en tirantes de agua menores a 100 metros de profundidad, mientras que Shell y Petrobras (Petróleos de Brasil), están trabajando desde hace tiempo en profundidades en el mar de 1,000 metros.

La petrolera mexicana aún tiene yacimientos importantes a profundidades de 75 y 100 metros, pero existen grandes mantos petroleros en el Golfo de México que aún no son explorados por PEMEX, y los cuales se ubican en tirantes de agua a unos 1,000 metros bajo el nivel del mar.

Petróleos Mexicanos no ha realizado estos trabajos por su falta de tecnología en esta región, área a la cual ha dedicado pocas inversiones, debido principalmente al compromiso que tiene sobre sus ingresos para financiar al gasto público del país.

Baker indicó que la petrolera mexicana ha evidenciado adolecer de un rezago tecnológico considerable que deberá de revertir en los próximos años para garantizar el abasto del mercado interno tan grande que tiene en exclusiva.

“Las voces son alarmantes. En un lapso de cinco años o a más tardar en la madrugada del próximo milenio, México considerada la cuarta potencia petrolera del mundo, dejará de exportar crudo por el severo agotamiento de sus reservas y la escasa inversión de PEMEX destinada a la perforación de pozos y el descubrimiento de nuevos mantos. Los analistas del exterior consideran que nuestro país, como va, está fatalmente condenado a la dependencia al agotarse la única garantía para conservar la supuesta solvencia financiera nacional<sup>109</sup>.

---

<sup>109</sup> Excélsior 21 de abril de 1992.

En lugar de aprovechar los recursos materiales y humanos que existen en nuestro país, el gobierno eligió el camino de la desnacionalización de Petróleos Mexicanos a través de desincorporar áreas claves como la exploración, exportación, producción y petroquímica, para la inversión privada. Hay que recordar que constitucionalmente el Estado Mexicano es el único que puede desarrollar este tipo de labores por tratarse de una empresa estratégica.

Según documentos de uso interno de la paraestatal, uno de los proyectos más caros de Petróleos Mexicanos - Exploración y Producción (PEP) para maximizar el valor económico de la empresa consiste en lograr la desincorporación parcial o total de una buena parte de sus actividades exploratorias y productivas.

“El proyecto Cantarell propone la elevación de la producción de crudo pesado en la Sonda de Campeche y requerirá cinco mil millones de dólares en un plazo de cinco años. El Proyecto Cuenca de Burgos implica inversiones por dos mil millones de dólares de aquí al año 2000 para triplicar la producción de gas natural seco en el noreste del país”.<sup>110</sup>

“El proyecto de desarrollo de perforación de pozos de la Cuenca de Burgos, con sus objetivos, su logística y su filosofía de administración y negocios, ha sido explicado en diversos foros por el director de Petróleos Mexicanos, Adrián Lajous. (Refiérase al amplio documento de Lajous sobre el particular, publicado en *El Financiero* 18 y 19 de abril de 1997)”.<sup>111</sup>

---

<sup>110</sup> *El Financiero* 8 de agosto de 1997.

<sup>111</sup> *El Financiero* 19 de junio de 1997.

“El viernes 8 de agosto de 1997, los 26 bancos más importantes del mundo otorgaron a Petróleos Mexicanos (PEMEX) un crédito sindicado por mil millones de dólares en apoyo a sus proyectos estratégicos de Cantarell y Burgos. Estos dos proyectos acaparan siete mil millones de dólares de inversiones en este sexenio”.<sup>112</sup>

Ese crédito se concretó en la misma semana en que México pagó seis mil millones de dólares en notas bancarias que, habían sido comprometidas con la reserva Federal en Nueva York.

Por otra parte, Estados Unidos, por ser el país que recibe ya casi la mitad del petróleo que se produce en México, y que de hecho es quien ya recibe un volumen de petróleo mexicano similar al que consume nuestro país, es decir, poco más de 1.3 millones de barriles diarios. Se considera que la política petrolera mexicana está dedicada a ese país.

Es evidente que la Unión Americana es la fuerza motriz que empuja a México a elevar su producción petrolera del récord actual de tres millones de barriles diarios a 3.5 millones para fines del siglo. Ni el mercado mexicano ni otros mercados absorbieron los 500 mil barriles diarios adicionales.

Por esos intereses americanos, suponemos, que los funcionarios no pueden responder a los cuestionamientos del proyecto de Cantarell y en particular su planta de nitrógeno, por temores a perder el apoyo de los 26 bancos o a que el país tenga problemas en su relación con Estados Unidos.

---

<sup>112</sup> El Financiero 12 de agosto de 1997.

Debe agregarse el hecho de que el proyecto de inyección de nitrógeno al yacimiento de Cantarell es casi seguramente una imposición estadounidense y no un proyecto ideado por PEMEX; porque es sabido que una empresa estadounidense, Bechtel, supervisa y administra todo el Proyecto Cantarell. Es también de suponer, por lo mismo, que se trata de un asunto de pérdida de la soberanía nacional.

Sin embargo, hay un derecho a la información sobre el caso de nitrógeno de Cantarell. Hay que insistir en ese derecho, porque México tiene un solo yacimiento gigante y no ha realizado exploraciones en busca de otros con los que podría sustituir a Cantarell por el momento.

Ese yacimiento está vinculado al bienestar económico, quizá hasta a la estabilidad política, de todo el país.

“El Campo Cantarell, ubicado en la Región Marina Noreste, cuenta con una producción de mil 240 millones de barriles diarios, por lo que se ubica como el campo más productivo de la región, según PEMEX”.<sup>113</sup>

Expertos señalan como descabellado e irresponsable el experimento en el que Petróleos Mexicanos se apresta a gastar miles de millones de dólares.

El proyecto de inyección de nitrógeno al yacimiento de Cantarell no ha tenido precedentes ni pruebas piloto en el mundo, ya que no hay ninguna planta gigante de nitrógeno, como la que PEMEX pretende construir en Astasa, Campeche. Lo cual podría generar un costo promedio de 100 millones de dólares, que sería destinado en parte a un consorcio de operadores privados que ha

---

<sup>113</sup> El Financiero, 14 agosto de 1997, pág. 25

ofrecido la garantía de comprarles mil 500 millones de pies cúbicos de nitrógeno al día, por 15 años.

Uno de los problemas que señalan los expertos es que si bien este proyecto puede aumentar la producción de petróleo durante varios años, también hará inutilizable dentro de algunos años todo el vasto casquete de gas natural, del único yacimiento super gigante del país. El nitrógeno diluirá el gas natural y haría que perdiera sus poderes; es decir, que ya no prenda.

Esto es considerado como algo descabellado, debido a que por aumentar la producción de crudo a fines del sexenio de Zedillo, se puede incurrir en el riesgo de causar problemas en el yacimiento que representa 72% de las reservas marinas probadas de petróleo.

PEMEX logra su meta de producir 3 millones de barriles diarios de crudo, al abrir al máximo las válvulas en Cantarell, esto es catalogado como una práctica que muchos consideran como una imprudencia, debido a que se está generando una sobreexplotación que terminaría con la vida del yacimiento.

A cambio del agotamiento prematuro del yacimiento por excesiva explotación, se pretende inyectar nitrógeno para lo cual se prevé que sería desastrosa la contaminación de todo el gas, ya que con un 17% de nitrógeno en adelante, bastaría para tal efecto.

Geólogos Petroleros de Estados Unidos coinciden en este punto y dicen que Petróleos Mexicanos quiere sacrificar el valor del gas para sacar el petróleo. Para lo cual el Director de PEMEX, Adrián Lajous y de Exploración y Producción, José Antonio Ceballos, no han querido dar informes al respecto.

Pero Lajous y Ceballos tienen la obligación de informar, ya que en la Tercera Asamblea Local Ordinaria de la Delegación México de la Asociación de Ingenieros Petroleros de México (AIPM), que tuvo lugar en 1997, más de 90 ingenieros, exigieron informes al respecto.

Además, por ser un proyecto que encierra a cientos de millones de dólares, Petróleos Mexicanos está en la obligación de informar a toda la sociedad en general de su plan de acción. Lajous seguramente está bajo presiones de grandes intereses de grupos de poder para producir 3.5 millones de barriles diarios en el año 2000, a pesar de que México sólo consume 1.4 millones.

Lajous tiene conocimiento de que el único yacimiento que puede contribuir a este fin es el de Cantarell, el cual se encuentra en una fase en la que no se puede explotar en esa medida, ya que esto ocasionaría el acortamiento de su vida.

No se puede recurrir a otros yacimientos porque no los hay. Es decir que no cuentan con esta capacidad, además de que no se han hecho exploraciones y en 15 años no ha habido un descubrimiento importante

Ante todo ello, Lajous recurre al nitrógeno para inyectarlo a un yacimiento único. La ausencia de este elemento daría mucho petróleo y gas a largo plazo, gracias a que cuenta con el mejor mecanismo natural de recuperación.

Pero Lajous sólo quiere petróleo en poco tiempo para salir airoso a fin de sexenio, aunque esto sea un muy alto riesgo para la economía mexicana después del año 2000.

Con una inversión de cuatro mil cien millones de dólares que se gastará entre 1997 y el año 2004, PEMEX Exploración y Producción llevará a cabo el

proyecto de modernización y optimización de la infraestructura del Campo Cantarell, ubicado en la Bahía de Campeche, a efecto de eliminar los cuellos de botella existentes en las instalaciones de perforación e incrementar la producción hasta en dos millones de barriles por día.

De acuerdo con los planes de PEMEX Exploración y Producción Región Marina Noreste, dicho proyecto pretende la instalación de plataformas de perforación en nuevas áreas del campo, así como aumentar la utilización de procedimientos de recuperación secundaria.

"El no ofrecer una explicación obvia representaría que el director de Petróleos Mexicanos está dispuesto a cometer un virtual sabotaje de los recursos petroleros conocidos y probados, a cambio de llevar unos dólares más a las arcas del país antes del 2000".<sup>114</sup>

En el aspecto de la refinación también se quiere la participación de la inversión extranjera en lugar de que sea el propio gobierno con recursos propios y provenientes de la nación los que decidan hacer más eficiente esta actividad.

La empresa PEMEX vive una transformación interesante al interior de su organización. El proyecto de refinación Cadereyta es uno de estos ejemplos, en donde entra capital privado. Esperemos que sea para el desarrollo del país y no para llenar los bolsillos de los hombres más corruptos con principios individualistas.

Petróleos Mexicanos en lugar de apoyar a los empresarios nacionales, buscó a un contratista general de obras con un valor calculado en 1 220 millones

---

<sup>114</sup> SHIELDS, David PETÓLEO Spot- Proyecto cuestionado- ¿Sabotaje económico? El Financiero, 7 de agosto de 1987 AÑO XVI, N° 449 5p.26

de dólares para el proyecto de modernización de la refinería de Cadereyta. En noviembre de 1997 el consorcio formado por la empresa coreana Sunkyong, la alemana Siemens y la mexicana Tribasa, se adjudicaron en licitación la reconfiguración de la refinería de Cadereyta que implica la inversión de casi 2 mil millones de dólares.

## CONCLUSIONES TERCER CAPÍTULO.

Este capítulo ha tratado de demostrar que es durante la entrada al poder de los gobiernos neoliberales en México se dio un giro espectacular a la política en Petróleos Mexicanos. Estos cambios modifican la forma de organización de la empresa para que respondan a intereses ajenos a los de nuestro país, especialmente a la empresas transnacionales.

El neoliberalismo en PEMEX, como nosotros lo entendemos, se refleja en la apertura del capital transnacional, es decir, la desnacionalización de Petróleos Mexicanos a través de mecanismos de controles administrativos, políticos y económicos.

Al quedar dividido Petróleos Mexicanos en diferentes filiales, lo que se produce como consecuencia inmediata es la capacidad de desincorporar administrativamente esta empresa para finalizar con su privatización jurídica total, lo que llevaría a la concentración de la riqueza por grupos ajenos al país y con distintos intereses.

Aquí lo interesante es señalar ¿Por qué se cambia de rumbo en la estrategia de nacionalización de PEMEX? "El cambio es de carácter ideológico. Los grupos de poder idearon una estrategia: de incorporar a jóvenes estudiantes para que fueran a las universidades norteamericanas y ahí adoctrinarlos al modo de vida norteamericano para que beneficiaran sus intereses, ¿Cómo explicar que el papá de Reyes Heróles fuera nacionalista y el hijo neoliberalista?

Decía cuando era Secretario de Energía Reyes Heróles. "Me tengo que echar peleas de sombra dice con fantasmas, con el asunto de las petroquímicas;

el problema ya no son los vivos sino los muertos y eso es muy desgastante, se refiere a que no puede dormir en la noche por la influencia ideológica de su padre<sup>115</sup>

Es decir que el proceso de cambio en la estructura económica del país y de PEMEX también se realiza a través de un proyecto de cambiar la forma de pensar de los individuos, de adoctrinarlos en favor de sus intereses y no de los nuestros.

México tiene toda una historia de proteccionismo económico en donde el Estado apoyaba a los empresarios nacionales. Ahora el esquema es otro: abrir las puertas de la economía por ordenes del Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional a otras empresas extranjeras en rumbos económicos estratégicos.

La liberalización trae como consecuencias importantes que un buen grupo de empresas grandes y medianas desaparecieran por no tener la capacidad de competencia con las grandes empresas transnacionales a nivel mundial.

El artículo 27 constitucional tiene como una de sus prioridades, proteger una de las empresas estratégicas más importantes del país: el petróleo. La táctica del gobierno es privatizar el 49% de las petroquímicas y a la larga privatizar a Petróleos Mexicanos, para que sea una empresa no de una nación sino de un grupo de individuos de poder, que tienen un gobierno que los apoya y que les da su respaldo para que sigan expandiendo sus empresas por todo el mundo.

¿Por qué, por ejemplo, Estados Unidos no privatiza la NASA ? Porque es una empresa estratégica para su país. Al contrario hay muchos secretos de Estado que no salen de ahí, y todo aquel que quiera sacar información estratégica

---

<sup>115</sup> Excelsior, 13 de octubre de 1997, primera plana .

de esta empresa, viola principios que son asuntos de seguridad nacional.

¿Por qué se permitió que empresas extranjeras vieran cifras estratégicas de PEMEX y cambiaran una estructura organizativa cuando forma parte de la seguridad nacional de México? La cifra de que el Golfo de México cuenta con 22 mil millones de barriles de crudo y 44 mil millones de pies cúbicos de gas comparable a la riqueza del Medio Oriente es indicador de que el gobierno norteamericano tiene información desde hace mucho tiempo de las riquezas petroleras de nuestro país.

¿Qué tan beneficioso sería que se dieran contratos con empresas extranjeras para explotación del petróleo en el Golfo de México, a sabiendas que existe el riesgo de que mucha de la riqueza del petróleo sea incorporada a la reserva estratégica norteamericana?.

La conclusión más importante a la que llegamos, es que el gobierno mexicano debe de proyectar a Petróleos Mexicanos como una empresa estratégica, que contribuya al desarrollo de las actividades más rentables: como son la petroquímica y la refinación.

Qué administren a PEMEX funcionarios que respondan a los intereses de la nación y no individuales. Que sea una empresa que continúe fungiendo como palanca para el desarrollo de otras actividades importantes del país, como la agricultura, la pesca, la ganadería y el turismo.

#### 4. LA RELACIÓN ACTUAL DE MÉXICO CON ESTADOS UNIDOS.

Los procesos sociales de todas clases, inmersos en la historia, no se les puede analizar en forma aislada. Se parte de la hipótesis comprobada repetidas veces de que son los expansivos intereses del capitalismo, los que guían la definición de la política económica global y por tanto internacionalizan ideológica y políticamente hechos tales como los conflictos armados.<sup>116</sup>

La relación de México y Estados Unidos en materia energética es importante analizarla por las siguientes razones: nuestro vecino del norte es una potencia militar, la falta del suministro de petróleo es asunto de seguridad nacional y por lo tanto nuestro país se vería seriamente amenazado militarmente al no satisfacer los deseos de Estados Unidos. Al encontrarse geográficamente cerca de los anglosajones es difícil para México manejar soberanamente sus recursos energéticos.

Se puede alcanzar un desarrollo económico importante si nuestra estrategia es la de alianzas con todos los países en vías de desarrollo, con poder militar e interés en materia de hidrocarburos que permita un contrapeso a la fuerza de Estados Unidos.

Si ese escenario no existiera se necesitaría reforzar acuerdos comerciales con naciones de América Latina y con el grupo de la OPEP para mejorar las economías de dichos países.

Si algún calificativo se pudiera adjudicar a la política energética de Estados Unidos de la actual administración, éste sería el intervencionismo militar.

<sup>116</sup> Laura Palomares UAM Armas y Conflictos y Desarrollo Volumen VII No. 17, enero - abril de 1986. pág. 121

"Los estadounidenses tuvimos que depender del petróleo extranjero para cubrir 57 por ciento de nuestras necesidades y no hay señales de que esa creciente espiral vaya a revertirse, dijo hace varios meses en 1997 el nefasto Jesse Helms, al presidir la Comisión de Relaciones Exteriores del Senado norteamericano, y agregó muy preocupado los políticos debemos reflexionar sobre la calamidad económica que ocurriría en Estados Unidos, cuando los productores extranjeros frenen nuestro abasto o dupliquen el ya enorme costo del petróleo importado que fluye hacia nuestro país"<sup>117</sup>

Esta frase del autor de la ley Helms - Burton parece el eco de otra más, de Harold Brown, secretario de Defensa estadounidense, dicha en 1979: "¡La protección del flujo petrolero (importado), es claramente parte de nuestro interés vital que incluye cualquier acción que sea apropiada, incluso el uso de la fuerza!" Esta frase sirve de epígrafe al libro, de José Luis Manzo Yepes *Qué hacer con PEMEX*, que en estos días de claudicaciones y sometimientos, es una alternativa valiente, no sólo al destino de las petroquímicas, sino al de Petróleos Mexicanos y México.

¿Entonces para qué queremos el petróleo? Hoy por hoy sirve sólo para pagar las deudas de un sexenio irracional. Las deudas que una burguesía contrajo con la compra de mercancías orientales por millones de dólares aprovechando una apertura insensata que nos descapitalizó nos desindustrializó y nos hipotecó.

<sup>117</sup> El Financiero 9 de octubre de 1996. Op.cit. Financiero 16/VII/96.

Como ni eso nos alcanza para pagar la irresponsabilidad, ahora estamos pretendiendo vender los derivados del petróleo para pagar, según la carta de intención al FMI, el caos bancario y el fraude de las supercarreteras donde se enriquecieron los salinistas del sexenio pasado y nos lo están cobrando los neosalinistas de este.

Para lograrlo, los gringos no están usando la fuerza de su gobierno, sino la debilidad del nuestro.

La administración Regan generó modificaciones en el diseño de la política estadounidense, sin embargo, aún había oposición por quienes consideraban que la seguridad energética es un asunto delicado que no había que confiar únicamente al mercado.

Hoy día, a pocos parece preocuparles la dependencia petrolera y el hecho de que Arabia Saudita se coloque en el primer sitio de entre los principales abastecedores ¿Cuál es la base de esta situación?

De acuerdo con un recién informe de la Oficina de Contabilidad de Estados Unidos:

Son mayores los beneficios económicos de importar el crudo por los bajos precios del hidrocarburo que los costos económicos de un eventual choque petrolero.

Cierto es que los estadounidenses cuentan con otras opciones energéticas a nivel nacional como el carbón (sobre el que descansa la generación de electricidad en un 56 por ciento) y el gas natural que cobra cada vez mayor importancia, aunque se conoce el uso cautivo de los derivados del petróleo por el sector transporte.

En este tablero se admite la posibilidad de interrupciones de suministro de países del Golfo Pérsico, empero el factor que hace la diferencia tiene que ver con el fin de la guerra fría y por tanto de vestigios de la amenaza soviética, lo cual favorece la estabilidad del mercado. Anudado al resquebrajamiento del poder de la OPEP, el riesgo de interrupciones en los suministros petroleros procedentes de estas latitudes, no altera la confianza de los diseñadores de la política exterior norteamericana.

Este contexto ha dado lugar a una política de contención al contraponerse, en ciertos momentos, los objetivos del Estado - nación contra los intereses de algunas de sus propias empresas. Así, en mayo de 1995, Clinton decretó un embargo en contra del crudo iraní, incluso al petróleo comprado por sus compañías en otras latitudes distintas del territorio estadounidense.

En el caso de Irak, el embargo al comercio y a las inversiones acompañan la sanción de Naciones Unidas. El retorno de su producción al mercado internacional más parece preocupar a otros países por su impacto en los precios del hidrocarburo.

Los observadores estaban pendientes de los acontecimientos en Irak, país que tenía previsto cargar en la tarde de 1997 su primer tanquero desde mayo en el puerto turco de Ceyhan.

Por otra parte la prohibición de tratos con Libia ha privado a este país de bienes necesarios incluso para su industria petrolera. La paradoja es, entonces, que el gobierno estadounidense castigue a países que abren a la inversión privada extranjera su industria petrolera.

“A tal grado resulta poco relevante la dependencia petrolera como problema que un editorialista de la revista *Oil and Journal* aludió al discurso inaugural del nuevo secretario de Energía (Federico Peña) como “Peña needs an Update” ya que éste había declarado como inaceptable que para el año 2010. Estados Unidos estuviera importando el 60 por ciento de su consumo nacional”.<sup>118</sup>

A lo largo de la primera administración Clinton y en lo que va de la segunda, el sector energético ha recibido poca atención; sin embargo, se ha convertido en una pieza importante para reducir el déficit fiscal.

Otras áreas, como la Naval Petroleum Reserve serán privatizadas y en caso de empresas pertenecientes al Estado, como la compañía eléctrica Bonneville Power Regulatoria de Energía, el equivalente a la Comisión Reguladora de Energía de México, independiza sus funciones del Departamento de Energía.

“La guerra iraní - iraquí representa serios problemas para la estrategia de las dos superpotencias, en particular para Estados Unidos. Mientras que Irak es un aliado más cercano de la ex - Unión Soviética, Irán está dominado por el fundamentalismo islámico, enemigo de Israel.

No menos importante será el papel que jugará la comunidad judía estadounidense, que tuvo un papel determinante en la crisis del Oriente Medio.

En este contexto, la diplomacia, estadounidense tiene un escaso margen de movilidad por lo que la guerra en la que tan sólo Irak ha gastado aproximadamente 200,000 millones de dólares no se extenderá significativamente, a menos que haya una agresión de Irán a los navíos

---

<sup>118</sup> El financiero 6 de mayo de 1997

estadounidenses.

Sin embargo países como España y Japón buscan proveedores de hidrocarburos más confiables. No obstante, la estrategia petrolera árabe puede cambiar de un momento a otro: Arabia, que llegó a contar con reservas líquidas por más de 250 000 millones de dólares, esta a punto de consumir todo su capital y convertirse en un deudor neto dentro de aproximadamente 18 meses.

Las leyes islámicas prohíben pagar intereses, por lo que tendrían que efectuar severas reformas económicas y afectar muchos intereses, que podría hacer dar al país un viraje hacia la izquierda. Un escenario intolerable para los monarcas conservadores y para los gobiernos de Occidente, pues trastocaría el equilibrio de fuerzas en Oriente Medio.

“Si además consideramos el cambio de actitud de los judíos estadounidenses hacia Israel, que regatean su apoyo a Tel Aviv y que incluso influyen en la Casa Blanca para disminuir la ayuda económica (fundamentalmente a causa de que no están de acuerdo con la política del gobierno israelí y porque desean la paz en Oriente Medio; es decir, hay un distanciamiento político, religioso e ideológico con Israel), es previsible que la actitud del reino Saudita en política petrolera, entre otras cosas, cambie decisivamente”.<sup>119</sup>

Por cierto, las reservas probadas de petróleo de Estados Unidos han aumentado marginalmente en los últimos dos años y las de gas natural han crecido en 6 por ciento. “Aunque producimos menos tenemos más”, dijo un

---

<sup>119</sup> Excelsior 27 julio de 1987

analista a la revista *Oil & Gas Journal*. En México, producimos más, pero tenemos menos reservas. La diferencia es que allá exploran y aquí no.

Para México, el negocio de venta de crudo a Estados Unidos parece asegurado y esas ventas podrían crecer, si Estados Unidos sigue comprando más crudo a los países americanos. Por cierto, las importaciones de crudo de Estados Unidos se dispararon en 8 por ciento en el primer trimestre de 1997, en relación con el mismo lapso de 1996, al situarse en nueve millones 566 mil barriles diarios. Entre enero y mayo, México exportó un promedio de un millón 664 mil 300 barriles diarios de los cuales envió 77 por ciento a Estados Unidos.

“La negativa mexicana a garantizar el flujo de petróleo crudo a las empresas estadounidenses durante las negociaciones del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) ya es cosa del pasado”.<sup>120</sup>

De acuerdo con las cifras disponibles, en el periodo de enero - mayo de este año Petróleos Mexicanos concentró 86 por ciento de su plataforma exportadora en clientes estadounidenses, lo que redujo dramáticamente las exportaciones petroleras a Europa y el Lejano Oriente, a las que destinó en ese lapso 10 y 4 por ciento respectivamente.

#### **4.1. EL PAPEL DE LAS TRANSNACIONALES EN LA CUESTIÓN ENERGÉTICA MEXICANA.**

A escasos días de la devaluación y desplome bursátil, se publicó la proposición que Exxon y Shell, las más importantes corporaciones petroleras transnacionales, hicieron a PEMEX meses antes para firmar un contrato de alto

---

<sup>120</sup> *El Financiero* 20 de junio de 1997

riesgo por 10 mil millones de dólares, para comenzar la perforación y explotación de los yacimientos ubicados en Chicontepec, Veracruz, por considerarlos altamente rentables.

“Una de las prioridades del Oilwatch Mexicano, organismo dedicado a la vigilancia civil de la industria petrolera, será exigirle a Petróleos Mexicanos cumplir con el derecho público a la información sobre sus formas de operar”.<sup>121</sup>

En lo inmediato, el Oilwatch formulará los sustentos técnicos e informativos para iniciar campañas en los Estados de Tabasco, Veracruz y Campeche sobre vigilancia, mantenimiento de ductos y derechos de vía, revisión de los compromisos incumplidos por PEMEX y por las autoridades locales, operación del centro de información del Oilwatch en Villahermosa, Tabasco y la instalación de un tribunal petrolero internacional para el mes de octubre de 1997.

“En cuanto a Tabasco, se informó que en la Asociación Ecológica Santo Tomás ya se ha iniciado la recopilación de información y documentos para abrir un centro de información al público sobre la actividad petrolera local. El Oilwatch tendrá su sede nacional en las instalaciones de dicha Asociación en Villahermosa”.<sup>122</sup>

Tres empresas petroleras transnacionales se preparan para fusionar sus actividades de refinación y comercialización en Estados Unidos, en una operación valuada en 10 mil millones de dólares.

Las firmas señalaron que la fusión, tendría una participación de 15 por ciento en el mercado estadounidense y activos por más de 10 mil millones de

---

<sup>121</sup> El Financiero 1 de julio de 1996

<sup>122</sup> El Financiero 1 de julio de 1996.

dólares, también entraría Arabia Saudita, lo que automáticamente garantiza el suministro por parte del mayor productor de crudo del mundo.

Incluyen la combinación de operaciones de Texaco con Shell, filial estadounidense del grupo Royal Dutch \ Shell, una de las sociedades anónimas petroleras más grandes del mundo, y Star Enterprice, integrada por Texaco y la firma Armaco, propiedad estatal de Arabia Saudita. Las operaciones de Texaco incluyen su actividad en asociación con Armaco. En estas empresas hay más de 23 mil 500 empleados dedicados a la refinación y el mercado.

"Una operación reciente unió en Europa las operaciones de refinación de British Petroleum y de Mobil para fomentar una empresa de 5 mil millones de dólares con un control sobre el 10 por ciento del mercado, en el también compiten Shell y Exxon".<sup>123</sup>

En cuestión de producción México está entre los diez principales en el mundo, al ocupar el sexto lugar como extractor de crudo y octavo de gas. Para México la privatización de la petroquímica "significaría uno de los peores negocios", porque la química es un importante industria del fin del siglo y principios del próximo, dijo el coordinador de Economía de la Energía y el Petróleo del Instituto de Investigaciones Económicas de la UNAM, Sergio Suárez Guevara.

La utilidad consolidada del corporativo PEMEX en 1994 ascendió a 11 mil 126 millones de dólares, de los cuales el gobierno absorbió vía impuestos y derechos 90 por ciento, quedándole a la empresa sólo mil 184 millones de dólares

---

<sup>123</sup> La Jornada 8 de octubre de 1996.

en utilidades netas.

Lo interesante es que esas utilidades netas de PEMEX son mayores a las transnacionales petroleras como Mobil, que obtuvo mil 79 millones de dólares en el mismo año, o Texaco, con 910 millones de dólares, y aun superiores a la transnacional química Dow Chemical, que registró 931 millones de dólares, aseveró el especialista universitario.

La petroquímica tiene rasgos estratégicos porque son espacios de valoración, inversión y obtención de enormes ganancias, y no hay que olvidar que en Estados Unidos las restricciones de protección ambiental son más estrictas que en México, en tanto los salarios e insumos son mas caros, indicó el ex funcionario de Petroleros Mexicanos Internacional, José Luis Manzo.

El ex director consideró que mientras México está englobado en un proyecto neoliberal, Estados Unidos mantiene su interés en buscar asegurar su abasto petrolero.

“ Bernard Aronson, ex subsecretario del departamento de Estado de Estados Unidos y actual asesor de una importante compañía consultora, declaró a la prensa mexicana que la comunidad financiera sigue deseando a PEMEX; a su juicio, el gobierno mexicano continuará reduciendo el tamaño de Petróleos Mexicanos y seguirá vendiendo partes sin anunciar que lo está haciendo. Según Aronson, si Zedillo hubiera mencionado la posibilidad de privatizar Petróleos Mexicanos habrían enviado una fuerte señal a Wall Street, pero los que conocen la política de México saben que este es un tema sumamente delicado. Como se ve

los capitales extranjeros ya no se conforman con declaraciones encubiertas, quieren cambios en la legislación mexicana".<sup>124</sup>

Este es un panorama de lo que está ocurriendo con el gobierno de Zedillo y su relación con las transnacionales. A continuación veremos algunas de las implicaciones que contiene la relación de grupos financieros con los grupos productivos de poder global en México.

"El especialista John Saxe Fernández dijo que en el proceso de desincorporación de los activos de Petróleos Mexicanos el autor C.W. Mills ha logrado desentrañar una red de intereses que desembocan en los actuales propietarios de la deuda externa mexicana."<sup>125</sup>

En su investigación, Mills menciona que el Citibank el acreedor más importante de México es accionista de Arco y de Phillips Petroleum y de Continental Oil Corporation, que a su vez fue comprada por uno de los principales interesados en la petroquímica mexicana: Dupont. El Citibank también es el tercer accionista en importancia de Texaco y el quinto de Exxon.

El segundo acreedor del país, el Bank of America, es dueño de la Standard Oil Company of California, segundo accionista de Union Oil of California, y tercero de la Continental Oil de Dupont. El Hannover Trust, tercer acreedor en importancia de México, es el dueño de los bloques accionarios más grandes de Arco, Exxon y Phillips Petroleum.

---

<sup>124</sup> *ibidem* pág. 248

<sup>125</sup> *La Jornada* 25 de marzo de 1996.

Chese Manhattan Bank, en cuarto sitio, controla la Exxon como accionista número uno, la Standard Oil Company de California (Chevron) y tiene inversiones en la Mobil Oil.

El quinto acreedor del país es el Bankers Trust, dueño de Continental Oil Corp. (Dupont) y Mobil Oil. El sexto acreedor, Continental Illinois, es el cuarto accionista más importante de la Continental Oil y el tercero de la Standard Oil of Indiana.

La casa Morgan Guarant, que ocupa el séptimo lugar en la posesión de la deuda externa mexicana, es accionista también de Mobil Oil, el segundo más importante de Exxon y Gulf, así como el tercero en importancia de Union Oil of California (Unocal) y el cuarto de Texaco.

Saxe- Fernández mencionó que de acuerdo con la investigación de Mills, los octavo y noveno acreedores más importantes, el Frist National de Chicago y el Prudential Insurance, son dueños de importantes bloques accionarios de Texaco y Standar Oil of Indiana de Union Oil y Union Oil de Mobil Oil y Arco, respectivamente.

## CONCLUSIONES CUARTO CAPÍTULO.

Los Estados Unidos con reservas para unos ocho años, se vieron obligados a entrar en la guerra por Kuwait. Siendo hoy el 4° productor pero son también el primer consumidor del mundo. ¿Si sabemos que Estados Unidos depende de nuestro petróleo mexicano en gran parte por que razón no se lo vendemos más caro?.

“ México, en esta crisis del Golfo Pérsico, tuvo que aumentar su plataforma de explotación, debido a la presión extranjera. Así tenemos a un Estados Unidos cada vez más dependiente del petróleo mexicano. En 1990, México 5° productor de crudo, abasteció con 51% de su petróleo a los Estados Unidos. Ahora México abastece a Estados Unidos con 80% lo que dio como resultado la disminución de las exportaciones a otros países” .<sup>126</sup>

La dependencia del crudo importado y la perspectiva de que gran parte de las importaciones futuras de Estados Unidos provendrán del Golfo Pérsico es una amenaza la seguridad nacional y energética del país señalo en 1997 Federico Peña secretario de Energía de Estados Unidos ante petroleros norteamericanos.

Estos interpretaron que se desarrollaría con Peña una mayor actividad petrolera dentro de Estados Unidos y algún tipo de intervención de mercado para la seguridad energética y reducir la compra de crudos de Medio Oriente.

No falta quien critica la política en los mercados en nombre de la “seguridad”, cuando lo importante debería ser mantener los equilibrios de compra

---

<sup>126</sup> *ibidem* pág. 224

y venta. Además, declaraciones como la de Peña confirman que Estados Unidos es un cliente poco confiable para los países de Medio Oriente, dispuesto a adoptar sanciones y acciones en su contra.

Grandes potencias mundiales se disputan la riqueza petrolera de México: (América) Estados Unidos, (Asia) Japón y (Europa) Alemania. Los grupos empresariales de México se quejan y no comprenden que los gobiernos neoliberales privilegian los intereses de los grupos de poder estadounidenses, en las licitaciones energéticas mexicanas, por la cercanía geográfica de nosotros con esa potencia, por los compromisos financieros y por la presión militar.

Las empresas transnacionales ya están dentro del proceso de privatización del sector energético de México. Si podemos describir a los actores principales

hay inversionistas de: Francia, Inglaterra, Alemania, Estados Unidos, Canadá y Japón. *La British Petroleum* tiene planes de firmar con el gobierno mexicano contratos para ingresar a la exploración de petróleo en el Golfo de México.

"Bajo las actuales condiciones, la única zona promisoría para la explotación y exploración (incluso más rentable de lo que inicialmente se preveía) es la del Golfo de México; cuyo Proyecto de Baha, en la Zona conocida como Alamino Canyon, sería parte de la plataforma marina continental de México. Aún en caso contrario, sería interesante prever el efecto de vasos comunicantes al succionar el petróleo de una área que es, precisamente, la zona más prolífica para México. Por otra parte, la administración Clinton ha prometido vetar cualquier disposición

del Congreso para la explotación de otra área con potencial como refugio de Vida Salvaje del Artico y algunas zonas de la plataforma externa continental".<sup>127</sup>

El actual esquema de inversión es muy parecido a lo que ocurrió durante el Porfiriato, una gran parte de las inversiones provenían de capitales privados, especialmente británicos, alemanes, estadounidenses, holandeses y franceses en el ramo del petróleo. ¿Qué a caso se repite la historia?

El gobierno avanza en la re - privatización de PEMEX, consecuentemente de las industrias petrolera, petroquímica y gas cuya recuperación para el país en aquella gesta nacionalista de 1938, por Lázaro Cárdenas, las volvió para el pueblo.

México, con su herencia colonial, de abastecedor de materias primas, primero fueron el oro y la plata, el impulso para que los europeos buscaran nuevos y ricos territorios hoy es el petróleo para los norteamericanos.

Hoy Petróleos Mexicanos es presa del embate de la profundización del neoliberalismo económico que aplica el gobierno completando la obra de su antecesor Salinas. Apresura la entrega de las empresas estatales más rentables al gran capital privado y extranjero, abriéndoles con ello un gran campo de inversión y acumulación, de apertura externa y reestructuración interna total para insertar a la economía mexicana a la estrategia de la desnacionalización económica que ha impuesto el capital transnacional.

Las potencias extranjeras tienen la tecnología y el capital para mejorar el servicio de distribución de gas y aumentar su valor. Nosotros pensamos que los

---

<sup>127</sup> El Financiero martes 6 de mayo de 1997.

empresarios extranjeros serán en primer término los beneficiados de estos procesos y el consumidor nacional experimentará grandes problemas al elevarse los costos de los energéticos. En estos procesos de privatización, las ganancias serán para unos pequeños grupos de poder nacional y extranjeros.

Para mejorar los niveles de vida de la mayoría de la sociedad mexicana se necesita de la colaboración de grandes fuerzas del país: universidades, empresarios y gobierno. Se debe pagar cuanto antes la deuda externa para que las ganancias de Petróleos Mexicanos continúen siendo palanca de desarrollo nacional. Impulsar cuanto antes otras actividades productivas como la agricultura y la pesca, esto podría traer grandes ganancias monetarias para no depender como economía del hidrocarburo.

Para tomar un mejor rumbo económico y político la sociedad debe tomar conciencia de la alternativa de una nación donde las decisiones no las tomen unos cuantos grupos de poder sino más bien la mayoría de la población. Para ello posiblemente la democracia podrá resolver algunos de estos problemas, pero no todos. De ahí que sea importante un impulso a la educación para que el conocimiento sea capaz de inventar sistemas económicos y políticos más justos para todos donde impere la paz y el desarrollo de los individuos.

## CONCLUSIONES GENERALES.

"En otro momento difícil y estando el país en armas, para derrocar al General Victoriano Huerta, en 1913, el almirante H. Fletcher amenazó al General Constitucionalista Cándido Aguilar con invadir la Huasteca Veracruzana porque, según las compañías petroleras, las vidas e intereses de los ciudadanos americanos y de otras nacionalidades no tenían garantía. A lo cual el General Aguilar respondió: que en caso de cumplirse su amenaza y el desembarque de tropas me verá obligado a atacarlas e incendiar todos los campos petroleros que estén en mi poder y mandaré pasar por las armas a los americanos que aquí se encuentren".<sup>128</sup>

Si tomamos en cuenta las obras de Benjamín García Páez, *Modernización del Estado y Empresa Pública*; de Hector Leos, *La modernización de PEMEX*; Colmenares, *PEMEX crisis y reestructuración*; las obras de expertos en la materia como Fabio Barbosa, Saxe Fernández, Arturo Bonilla etc. y las ideas vertidas por la profesora Laura Palomares y si reunimos este conocimiento para analizarlo con la teoría de Henry Mintzberg, nos daríamos cuenta que tanto esos autores como nosotros coincidimos en que el petróleo tiene que seguir siendo explotando por todos los mexicanos pero principalmente por el gobierno actual, debido al interés estratégico y de seguridad nacional que representa para los Estados Unidos el abasto del combustible del petróleo.

La hipótesis central de este trabajo se cumple al analizar: que los cambios en las estructuras de PEMEX son originados, no por los cambios a nivel mundial ni mucho menos por el capital nacional, sino por el interés del capital extranjero de apropiarse de nuestros recursos estratégicos como son el petróleo y

<sup>128</sup> Citado por Arturo Bonilla Sanchez del libro *Mercado internacional del petróleo* IIE UNAM, México 1988

la infraestructura y estructura de dicha empresa (Petróleos Mexicanos). Por encima de la Constitución Mexicana y el artículo 27 se está organizando a la organización para que las direcciones y las gerencias de Petróleos Mexicanos beneficien no al interés nacional sino al interés de los grupos de poder extranjeros. Se están generando las condiciones al interior de la empresa a manera que la estructura de la organización de PEMEX responda a los intereses de las potencias extranjeras.

Este trabajo consistió en demostrar a través de la teoría de Henry Mintzberg que la estructura de la organización de Petróleos Mexicanos no responde a los fines estratégicos de modernizar la empresa. Con la finalidad de servir mejor a la nación mexicana, esta reestructuración responde al fin estratégico de la potencia vecina, Estados Unidos, de incorporar dicha empresa en favor de sus intereses políticos y económicos, de la acumulación de riqueza por parte de unos cuantos individuos que no buscan el bienestar de nuestro país, sino el suyo.

Los cambios en la estructura de la organización de Petróleos Mexicanos responden no a la necesidad del gobierno de Miguel de la Madrid, Carlos Salinas y de Zedillo de mejorar productivamente a la empresa. Bueno en apariencia sí, pero lo que existe de fondo en esta nueva reorganización es el traspaso al capital extranjero preferentemente norteamericano de nuestros recursos petroleros. Que continúan siendo estratégicos para México.

En este análisis se pretendió señalar que la actual estructura está ocasionando serios problemas a la sociedad mexicana en su conjunto, dado que la forma administrativa de fondo consignada en la Ley Orgánica de Petróleos

Mexicanos y Organismos Subsidiarios, vigente a partir del 17 de julio de 1992, tiene el propósito de fraccionar a la empresa, de dividirla para establecer cuatro organismos (PEMEX - Exploración y Producción; PEMEX- Refinación; PEMEX - Gas y Petroquímica Básica; y PEMEX - Petroquímica) no encargados de apoyar y robustecer la unidad de la empresa, sino más bien de dividirla para su posterior venta.

Queremos destacar que la forma divisional de Henry Mintzberg, analizada en su libro *La estructura de las organizaciones*, es la misma que se ha aplicado en Petróleos Mexicanos y que tienen las 500 empresas privadas de la revista *Fortune* y que ha sido en empresas públicas donde tiene grandes desventajas como son, en el caso de PEMEX, el control de poder en pocas manos y decisiones de los directivos en favor de intereses personales.

La actual estructura organizacional tiene como una de sus características que otorga autonomía de gestión, es decir, que los directores de las nuevas filiales tienen la capacidad de realizar acciones bajo sus propios riesgos, las decisiones las toman de acuerdo a sus criterios en favor de sus intereses personales y pocas veces sociales.

La estructura divisional, de la que estamos hablando, tiene como una de sus tantas características que concentra el poder y las decisiones más importantes, en muy pocas manos, provocando grandes riesgos para la sociedad.

Lo correcto sería que a la hora de la toma de decisiones de más alta importancia para la empresa, se consultara a todos los que forman parte de esa organización. En el caso de PEMEX a todo el pueblo de México.

Los problemas fundamentales de la forma divisional son:

La autonomía y la falta de control de las acciones de los directivos hacen que la estructura sea un tanto desorganizada y que los directivos de la sede central no tomen en serio su papel de mejorar a la sociedad.

Por no existir un adoctrinamiento social, no existe por lo tanto un objetivo social, sino más bien individualista de cada director de las filiales de PEMEX. Al controlar el poder de la organización en pocas manos se da como eje la irresponsabilidad, una estructura donde los directivos de las divisiones pueden ser corrompidos y no llevar a buen término los objetivos de la organización.

Las grandes potencias nunca han actuado ni actuarán como imperios que beneficien a las sociedades subdesarrolladas, sino que siempre han querido apropiarse de sus recursos estratégicos. Antes fue el oro y la plata, ahora es el petróleo. Esta historia no debemos olvidarla; las grandes potencias quieren consolidar su hegemonía a través del acaparamiento de los recursos más importantes de nuestro país, así como también del petróleo, dado que es estratégico para movilizar sus ejércitos que son los que controlan y le dan respaldo al mercado a nivel internacional.

Al capital extranjero no le importa que la empresa responda a un beneficio social, sino más bien siempre han pensado en explotar al máximo nuestros recursos en favor de sus intereses económicos y políticos. ¿Qué es lo que ha llevado a motivar a estos individuos a acumular grandes sumas de capital en favor de sus intereses? ¿Qué no a caso las potencias capitalistas, pero en especial Estados Unidos, siempre han pensado en controlar al mundo y de ahí han pasado del dominio del territorial a la concentración de los recursos estratégicos.

A nuestro modo de ver, lo que impera a nivel de la actual competencia ya no es la Guerra Fría, sino una competencia entre empresas por acapararse el mercado. Es en este contexto que queremos ver a Petróleos Mexicanos como una organización que debe adaptarse a los nuevos ordenamientos, se necesita una empresa mejor organizada y lo más capaz para poder sobrevivir. De esto depende en términos reales el desarrollo de nuestro país, de aquí a que termine el siglo y comience el otro.

Esta tesis tuvo como una de sus líneas de investigación, analizar cómo ha partir de la entrada del gobierno de Miguel de la Madrid al proyecto del neoliberalismo, con prestamos de instituciones financieras internacionales, (Fondo Monetario Internacional, Banco mundial y la consultora Mc Kinsey and Company ) se empiezan a dar los cambios dentro de la organización de Petróleos Mexicanos.

Con Carlos Salinas se dan las reclasificaciones de la petroquímica y se anuncia que Petróleos Mexicanos está en proceso de desincorporación; con Zedillo se sigue el esquema de 49% - 51%, en donde hasta el momento los inversionistas extranjeros no han querido invertir con estos porcentajes, aunque están a la espera de que se abra aún más la participación a la iniciativa privada en la petroquímica al 100%. La tónica sigue siendo la misma: privatizar a PEMEX por arriba del artículo 27 constitucional que a la letra reproducimos:

“Tratándose del petróleo y de los carburos de hidrógeno sólidos, líquidos o gaseosos o de minerales radioactivos, no se otorgarán concesiones ni contratos, ni subsistirán los que en su caso se hayan otorgado y la Nación llevará a cabo la

explotación de esos productos, en los términos que señale la ley reglamentaria respectiva.<sup>129</sup>

Los planes del gobierno siguen siendo la monoexportación del petróleo crudo a Estados Unidos aunque se pague muy barato y la no alianza con la OPEP con los países Latinoamericanos.

En 1998 la baja de los precios del petróleo ha obligado al gobierno por primera vez en la historia de México a entablar un acuerdo para promover la baja en la producción del petróleo. Nosotros insistimos en que no se trata de patriotismo, sino más bien de dolorosas respuestas del gobierno ante los costos políticos que ha tenido para la sociedad mexicana en su conjunto.

El proyecto nacionalista que permaneció durante el gobierno del General Lázaro Cárdenas ha venido desapareciendo para dar paso a otro proyecto que responde a los intereses de las élites de las grandes potencias económicas, en este caso la de Estados Unidos.

Hoy México se encuentra sin un proyecto nacional que permita el desarrollo de la sociedad mexicana. Con esto no queremos decir que los anteriores gobiernos desarrollaron a Petróleos Mexicanos de la mejor manera posible, pero sí señalar que es a partir del viraje neoliberal, que las cosas han salido mal.

La industria petrolera mexicana actualmente 1988 genera el 40% de los ingresos del gobierno federal y la UNAM se sostiene aproximadamente con el 35% de los recursos petroleros mexicanos; sin embargo, la distribución de los recursos económicos no resuelve los problemas más graves del país

---

<sup>129</sup> Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Edif. Porrúa, México, 1998. pág. 26

alimentación, educación y vivienda.

Los partidos políticos, incluso el PRI, se han puesto en contra del proyecto de vender a Petróleos Mexicanos, aunque no se descarta la alianza PRI - PAN para iniciar la desnacionalización de PEMEX. Por otra parte el PRD a través de Cárdenas ha manifestado su aceptación a que ingresen capitales en la industria del gas, pero bajo la vigilancia del Estado Mexicano.

La pregunta es a donde va parar el país con una situación tan grave, en el aspecto social de pobreza extrema y sin auténticos líderes políticos que representen el interés de la nación.

El gobierno actual con los planes de modernización de 1995-2000 ha desarrollado la estrategia de privilegiar a las empresas transnacionales a través de los mecanismos de apertura externa, debilitado la planta nacional, como resultado la desnacionalización de nuestras principales industrias estratégicas ha nivel nacional y acentuando los niveles más altos de índices de pobreza y delictivos, nunca alcanzados en lo que va de historia de nuestro país.

Durante el Gobierno de Miguel de la Madrid, Salinas y ahora Zedillo, los megamillonarios pasaron de 1 en 1987 a 24 en 1994, mientras 17 millones de personas viven bajo la línea de pobreza extrema y 35 millones más son oficialmente definidos como pobres, al no haber canales que permitan que un gran numero de desplazados se incorporen al mercado productivo. ¿Cuál es la solución que debe de tomar un pueblo hambriento y en condiciones donde el medio ambiente y la pobreza son insoportables?

Esto que se llama el neoliberalismo para combatir la pobreza ha dado como resultado, una sociedad más polarizada económicamente y políticamente dividida,

posibilitando las condiciones para que estalle una "revolución social", como la que existió durante la Revolución Mexicana, con consecuencias tan graves como lo que el gobierno norteamericano quiso desarrollar en México:

Continúa la Guerra del Golfo Pérsico y los Estados Unidos están dispuestos a atacar a este país si no se permite que los inspectores de E. U. ingresen a revisar si tienen armas químicas<sup>130</sup> ¿Esto es la globalización, donde la política de mercado va a beneficiar a toda la sociedad a nivel mundial? Esto es lo que hace una potencia como Estados Unidos cuando tiene amenazados sus intereses, intervienen militarmente.

La persona que no pueda recordar que a México la burguesía española le quitó oro y plata y que actualmente el proyecto de desnacionalización del petróleo continua sobre la base de un grupo de poder estadounidense, para apropiarse de las actividades más rentables de este país, no sabe nada de la historia.

E. U. nos despojó de mucho territorio y por supuesto la gran oportunidad de desarrollar nuestros intereses a nivel mundial, pero la historia no termina ahí. La violencia por acumular riqueza continúa, sólo que ahora de manera distinta mediante el control de la administración pública, mediante un tratado de libre comercio que más se asemeja a un tratado de colonización.

La paradoja en la que se encuentra el gobierno actual es si con la privatización se va eliminar la corrupción que existe en Petróleos Mexicanos los principales problemas que se viven. Este trabajo tiene como uno de sus propósitos principales demostrar que el petróleo es vital para el desarrollo

---

<sup>130</sup> Financiero 3 de febrero de 1998

industrial de México. Cabría hacer una pregunta ¿Qué va suceder con los iraquíes o todos aquellos países que dependen del petróleo cuando se les termine el hidrocarburo?

¿México seguirá dependiendo de los Estados Unidos para tomar las decisiones más importantes en Petróleos Mexicanos? ¿Cómo lograr que los mexicanos se interesen en transformar su industria petrolera, que es lo que se necesita para desarrollar un proyecto que responda a los nuevos retos de PEMEX en el ámbito de las nuevas relaciones comerciales del mundo contemporáneo?

No olvidar los Asiáticos se fortalecieron por tener un Estado fuerte coordinado, bajo un esquema económico de *laissez - faire*, es decir, libre mercado acompañado de intervención estatal.

Se está vendiendo y se están desnacionalizando los principales activos del país. Carlos Ramírez editorialista del *Universal* dijo: En el Golfo de México el ex - secretario Gurría acaba de regalar mucho petróleo a los norteamericanos, a espaldas del pueblo.<sup>131</sup>

Los grandes logros nacionales se perderán así. Con el despido de trabajadores en lugar de establecer un sindicato fuerte y eficiente, se está creando una estructura organizativa a los intereses económicos de los grupos de poder mundial.

También se están estableciendo mecanismos militares para asegurar el control de las nuevas empresas adquiridas. Ayer donde se podría transitar ahora se necesitan credenciales especiales para entrar a las nuevas empresas.

---

<sup>131</sup> El Universal 8 de enero de 1998

“El tema del petróleo estará en la agenda para la presidencia de la república mexicana. Por supuesto la oposición cuenta con el apoyo del 81% de la población mexicana para ofrecer un proyecto de una mejor administración de PEMEX. Aunque el apoyo político cambia no es definido”.<sup>132</sup> Los cambios más trascendentales de la paraestatal, se pueden lograr a través de la democratización y de un cambio de gobierno.

Milton Fridman es uno de los monetaristas norteamericanos más importantes, llegó a México para señalar las grandes oportunidades que se generarían, si se vendieran a la iniciativa privada PEMEX. Especialistas económicos de las universidades privadas como el Instituto Tecnológico Autónomo de México se manifestaron en contra de la privatización, porque esto permitiría una concentración de la riqueza altísima y los costos sociales se traducirían en más pobreza, para el país.

Dentro de estas opiniones las más importantes son de los universitarios y de académicos del Instituto Politécnico Nacional y de la UNAM, con una gran calidad moral y patriotismo. Desde hace muchos años pensaron en un Estado fuerte y eficiente más consciente en invertir en las actividades más rentables como son: la petroquímica y la refinación.

Transnacionales como Shell, Exxon, siempre han sido apoyadas por el Estado, ya sea: norteamericano, inglés o francés. Estos son los ganadores de la II guerra mundial y por supuesto cuentan con la capacidad militar, tecnológica y empresarial, para generar las condiciones de un mercado en favor sus intereses.

---

<sup>132</sup> Reforma, 18 de marzo de 1998 primera plana

Los gobiernos de las potencias mundiales siempre han influido en la toma de decisiones de los precios del petróleo ,rigen las reglas de juego a nivel mundial y por supuesto se apoyan en instituciones internacionales para ejercer el poder como son la OTAN, FMI y el Banco Mundial.

En los últimos años México no ha desarrollado enlaces de cooperación con América Latina en materia económica; sólo el acuerdo de San José que en realidad es muy reducido.

Esta tesis tiene como objetivo principal demostrar que lo que se ha llamado en apariencia la reorganización productiva de Petróleos Mexicanos, es en realidad uno de los primeros pasos de la desintegración, desnacionalización y transferencia de una de las empresas más importantes del país.

El actual Secretario de Energía, Luis Tellez, ha señalado las ventajas que tiene aplicar los mismos esquemas de Noruega, donde el Estado desarrolla un papel meramente de recaudador de algunos impuestos en el ramo de petróleo y Petróleos Mexicanos trabaja autónomamente. Esta comparación me parece absurda por las diferencias entre un país desarrollado y otro en vías de desarrollo que se sostiene prácticamente de sus ingresos federales del 40% de petróleo.

Pienso que lo que se ha llamado el concepto de la globalización, es en realidad una nueva versión del capitalismo. Las formas de explotación y de acumulación de capital continúan en todas las esferas de las actividades económicas y políticas, nada más que ahora disfrazadas.

Si bien observamos que con los actuales cambios dentro de las empresas, con las reestructuraciones y con el adelgazamiento del Estado y de la burocracia se logran generar las condiciones para que el trabajador tenga una atmósfera

adecuada para trabajar y ser más productivo, no en todas las organizaciones los sueldos logran compensar su trabajo.

La nuestra no es una época en donde el capital se ha humanizado, sino que es la época en donde las producciones masivas hacen que los hombres se vayan convirtiendo en sociedades pasivas, en donde los cambios dramáticos y revolucionario ha dejado de convertirse en un detonante de lucha cotidiana. Me refiero a la lucha por cambiar las organizaciones por los individuos desde los núcleos sociales más bajos; lo que más bien observamos es la capacidad del individuo para sobrevivir e irse adaptando a los cambios.

En los cambios al interior de los países siempre a existido la intromisión de las potencias y de las individuos que quieren controlar el planeta. Al terminar las guerras mundiales I y II las condiciones para que el enemigo sobreviviera las impusieron los ganadores. En los cambios de la Economía Mexicana, mucho se habla que las decisiones se generan no por el pueblo de México, sino más bien por el capital mundial o el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial, instituciones financieras al servicio del gobierno de Estados Unidos.

Tengo la convicción de que las decisiones trascendentales de nuestro país las ha tomado una sociedad anónima que siempre ha estado presente para transformar y resolver los problemas más críticos. En 1938 se dio un movimiento de tipo social para lograr que las empresas que estaban en manos de extranjeros fueran convertidas en patrimonio de nuestro país. Estamos hablando del petróleo. Hay que recordar que los empresarios de aquella época les pagaban muy poco a los trabajadores de la industria petrolera mexicana. De ahí el cambio.

Esperemos que para modernizar las organizaciones más importantes de nuestro país, como es el caso de Petróleos Mexicanos, siga existiendo el compromiso de la sociedad mexicana y de esa sociedad anónima, por luchar y desarrollar un propio proyecto de nación que incluya en lo fundamental un crecimiento económico, político y social importante, que desarrolle las potencialidades creadoras de todos los individuos que integran esta sociedad mexicana en favor de sus intereses.

En este proceso de desarrollo internacional también es importante señalar que la forma para combatir al enemigo no es a través de la guerra. Con esto no quiero decir que nosotros no seamos revolucionarios, sino más bien es a través de la razón y de la inteligencia como debemos lograr una sociedad mejor y más justa. Es necesario entender que el proyecto de educación y de generación del conocimiento debe darse al interior del país.

Debemos entender que para preparar y alimentar a una sociedad, lo mejor es invertir en educación. Si bien es cierto que el petróleo no es eterno, entonces debemos entender que una de las preocupaciones de los mexicanos de hoy es el desarrollo de energías alternativas y de fuentes de empleo. Se requiere de un desarrollo dentro de las organizaciones para que los individuos podamos vivir mejor.

Crear las condiciones para que las organizaciones respondan a un beneficio social más justo. Los ideales de una empresa como PEMEX, en favor del medio ambiente, no deben de descartarse sino más bien promoverse.

Así, para los cambios más trascendentales que necesita el país se necesita desarrollar modelos organizacionales que respondan a nuestros objetivos.

Nosotros no estamos cerrados a que el conocimiento que existe en otros centros de saber sea utilizado. Al contrario, debemos de aprender de las grandes oportunidades que nos ofrece el conocimiento de las organizaciones más eficientes para perfeccionar las nuestras.

Organizaciones como PEMEX que sirvan al ser humano, es el propósito. Controlar las organizaciones, no que las organizaciones nos controlen a nosotros. Un mundo mejor y más organizado en beneficio de todos; un mundo donde impere la convicción real y política de desarrollar sistemas que sean potencialmente capaces de cambiar a los sistemas, a las organizaciones. Un mundo donde todas las empresas petroleras se preocupen por el medio ambiente y por el desarrollo de la vida económica de la sociedad , es lo que deseamos.

Una de las características que se observan de la venta de Petr6leos Mexicanos es que las transnacionales desean controlar la sede central. En otras palabras, quieren todo el pastel, pero como esta estructura de organizaci6n actual de PEMEX sirve a la burocracia mecánica del PRI, no a la sociedad mexicana, encontramos que estos obstáculos deben de irse superando en beneficio de las transnacionales.

Lo que nos interesa señalar es que Petr6leos Mexicanos genera bastantes recursos económicos al gobierno; sin embargo, estos recursos son canalizados para el pago de la deuda pública.

Estos cambios no se generan de la espontaneidad del mercado mundial, sino más bien de las decisiones del grupo político que detenta el poder en nuestro país y la maquinaria que lo sostiene, el PRI.

Esta tesis no quiere ser de ningún modo política, aunque las conclusiones la arrojen a eso, sino más bien una tesis que proponga algo interesante, en el sentido de pensar cuál es la mejor organización estructural para PEMEX.

Nosotros no estamos cerrados a pensar que la inversión productiva nacional y extranjera sirva para mejorar a Petróleos Mexicanos. Se vale la inversión privada nacional y extranjera pero no para que se enriquezcan unos cuantos grupos de poder. El Estado debe intervenir en una economía de libre mercado, ya sea para recaudar impuestos de las transnacionales o para vigilar que no se creen monopolios. El gobierno mexicano debe de seguir regulando al capital nacional o extranjero en beneficio de la sociedad.

Pensemos en establecer las condiciones en donde los dos ganen, capital y sociedad, y en donde el pueblo de México siga siendo autónomo en sus decisiones. En un mundo abierto a las opciones económicas, se debe buscar también el beneficio político del pueblo que lo lleve a ser una potencia en el nivel de la organización.

Si optamos por el capitalismo momentáneamente , que éste sea capaz de resolver los principales retos dentro de la organización de PEMEX como son la seguridad financiera, la eficiencia y la eficacia productiva. Se necesita capacitar socialmente a todo el personal de Petróleos Mexicanos y adoctrinar a toda la empresa; se necesita por parte de todos los miembros de la organización ponerse la camisa de PEMEX.

Deben de aprovecharse al máximo los recursos humanos dentro de Petróleos Mexicanos, con una visión empresarial, para establecer los instrumentos productivos donde existan buenos salarios y calidad, tipo ideal de

organización. Un sindicato fuerte, pero eficiente y productivo, con una burocracia eficiente y no corrupta que responda al reto inmediato de beneficiar a la nación y que sean ellos los que pongan el ejemplo de no pensar en privilegiar sus intereses personales. Se ha demostrado que si se mejoran las condiciones y los sueldos de trabajo, los empresarios también aumentan sus utilidades.

Qué mejor que nuestro vecino del norte, Estados Unidos, encuentre en México un ejemplo de educación, cultura, valores y eficiencia productiva en todos los niveles sociales para que ya no existan tantos inmigrantes y problemas que no afecten la relación entre ambos países.

Se necesita con urgencia establecer los lazos para resolver los problemas energéticos entre el gobierno de Estados Unidos y el gobierno de México en términos de iguales, para que se den privilegios para ambos países. El primero aportando tecnología y conocimiento y el segundo aprovechando estas ventajas que se le ofrecen, para lograr de México una nación mejor y más preparada para resolver sus problemas tanto financieros como productivos.

Se necesita con urgencia, organizar estructuras eficientes para mejorarlas, solo se va a lograr construyendo empresas que tengan como principal meta la creatividad, y el beneficio de la sociedad, no la producción en masa y la acumulación de la riqueza en unos cuantos, sino organizaciones en donde se beneficien ambos empresarios, gobierno y trabajadores.

Sí , por supuesto es un ideal de mejora social, pero hoy hay que hacer entender a los grupos empresariales, nacionales y extranjeros que la situación no mejora si no se le dan las oportunidades a los mismos trabajadores para que participen y mejoren sus sueldos.

Se necesita adoctrinar a las direcciones para que tengan una misión social y busquen con el desarrollo de la empresa el desarrollo de México. Claro que se necesita dar incentivos a este tipo de acciones y que se busquen las formas de ir logrando una organización mejor, en donde se aprovechen los conocimientos de ambas partes. El perfeccionamiento de una organización se consigue a través de la responsabilidad y el conocimiento que cada individuo debe dar en beneficio de la empresa. Para esto se necesita de una autoridad que coordine y sepa aprovechar los saberes de los trabajadores, de las gerencias y de direcciones dentro de Petróleos Mexicanos.

Estamos seguros de que el desarrollo del capitalismo del país y de la empresa Petróleos Mexicanos sólo se va a dar en la medida en que la acumulación de la riqueza financiera especulativa desaparezca para darle paso al proceso de reproducción del capital a través de la inversión productiva, que tenga como prioridad el consumidor, mejorar las condiciones del trabajador para crear una atmósfera más humana y más justa no es una utopía sino es un planteamiento razonado de que PEMEX puede ser mejor si se aprovecha el conocimiento que existe de los integrantes de la empresa.

Dentro de la economía de mercado y competencia se necesita de que el Estado vigile de que no se creen monopolios en Petróleos Mexicanos. Para regular la actividad dentro de un mundo neoliberal en materia petrolera no existe una organización supranacional que regule las condiciones del mercado, sino más bien es la competencia en su máxima expresión. Se necesita de una organización mundial petrolera que regule la libertad, pero este organismo debe estar capacitado para desempeñar mejor sus funciones. Es necesario que se de

el ejemplo a través de demostrar su eficiencia, eficacia y desempeño honesto en beneficio de la sociedad.

Las mejores organizaciones petroleras seguirán siendo aquellas que aprovechen el talento y el conocimiento de todos los individuos que las integran para mejorar y perfeccionar dicha organización. Es necesario que se desaparezcan las "patologías organizacionales" que existen en PEMEX, es decir, aquellas relacionadas con el beneficio personal y la falta de visión en mejorar el desarrollo humano. Se necesita resolver los problemas psicológicos de las altas direcciones, para que estas a su vez puedan transmitir el conocimiento y el aprendizaje a los demás .

Se trata aparentemente de algo sencillo pero en realidad es urgentemente necesario sentarse y trabajar al mismo tiempo todos juntos para ver la manera de resolver los problemas que existen en Petróleos Mexicanos.

La gente tiene que estar motivada para mejorar la organización. La motivación en Petróleos Mexicanos se logrará a partir de dar a los trabajadores con sueldos mejores de acuerdo a sus rendimientos, de mandar expertos a que conozcan cómo trabajan las demás organizaciones petroleras. Por supuesto, lo más importante es incorporar conocimiento y todo este saber a PEMEX le debe de servir para que se transforme, a fin de ser la más organizada de todo el mundo.

Se necesita en Petróleos Mexicanos que los directivos se concentren en resolver áreas claves de la organización para poder cambiarla y adaptarla a los nuevos retos del mundo moderno, cada vez más competitivo. Se necesita en PEMEX cerrar las puertas de las decisiones externas, en beneficio de sus intereses.

Para resolver los problemas de nosotros mismos en favor de nuestros intereses, es necesario aprovechar el conocimiento de las demás organizaciones a través de replantear y de resolver los problemas. Se deben de revisar los motivos que originaron la creación de Petróleos Mexicanos, a fin de ver si siguen respondiendo a los cambios en el nuevo orden económico mundial.

Estoy seguro que PEMEX debe seguir siendo una empresa mexicana, porque genera muchos recursos al país y además porque contribuye al desarrollo de México. De que existen grupos que tienen otros intereses en Petróleos Mexicanos, los hay pero de lo que se trata con esta nueva estructura organizacional y cultural, es que la burocracia término Weberiano, se acabe a través del adoctrinamiento y la capacitación de todo el personal de PEMEX.

Se necesita que el Apice Estratégico, o sea la cúpula en el poder, sea eficiente y nos proporcione el ejemplo por el bien de México. No hay mejor o peor forma estructural organizacional; toda responde a un ambiente, a un tiempo y a un mercado determinado. Lo que hay son malos elementos humanos dentro de las organizaciones. Debemos aprender de los buenos elementos dentro de las organizaciones. Esa es la clave, no importa que sean muchos trabajadores si todos trabajan al máximo y como debe ser.

Entonces esa estructura es eficiente, pero si hay muchos que no trabajan adecuadamente, hay pérdidas materiales, corrupción y despilfarro de recursos. Entones es necesario transformar lo que no funciona en beneficio de la sociedad.

¿Por qué la importancia de analizar a PEMEX con la teoría de Henry Mintzberg? ¿Los cambios en Petróleos Mexicanos afectan la soberanía nacional?

¿Los cambios que se dan en PEMEX son parte de un proyecto distinto al que plantearon los constituyentes del 27 ?

¿Cuál organización de las descritas por Henry Mintzberg sería la más conveniente aplicar en Petróleos Mexicanos para desarrollarse? ¿Existen ejemplos a nivel internacional de lo que está sucediendo en PEMEX? ¿La ideología a nivel internacional tiene que ver con los cambios que al interior de la empresa se están llevando en Petróleos Mexicanos? ¿Qué es lo que beneficia y aquello que afecta a los trabajadores de dicha empresa? ¿Qué es lo que desea hacer el gobierno con la empresa a largo plazo? ¿Y a corto lo que piensan los demás intelectuales debería ser lo mejor para PEMEX? Son preguntas que serán resueltas con el transcurrir del tiempo y de la participación de todos los mexicanos.

En el papel que ha jugado México en el ámbito energético a nivel global, deben señalarse los aspectos de la relación México - Estados Unidos por apropiarse de nuestro petróleo.

En México se vive una modernización simulada que muestra las intenciones de hacer de Petróleos Mexicanos una empresa privada , pero sobre todo que beneficie al capital extranjero y que automáticamente esta afectando la seguridad nacional de México.

¿De lo que es trata es de que PEMEX no pueda competir a nivel internacional porque afecta los intereses de las empresas transnacionales? ¿Petróleos Mexicanos debería estar teniendo refinerías en Estados Unidos y exportando petroquímicos que triplican su valor en todo el mundo?.

De ahí que nosotros sigamos planteando y sosteniendo que la empresa se está fragmentando. A los investigadores mexicanos se les niega el acceso a documentos que tienen importancia nacional como fue el proyecto de Mc Kinsey and Company. Tenemos por supuesto que tomar una decisión positiva para transformar a Petróleos Mexicanos y esto sólo se puede acabar con uno de los contenidos humanos más importantes como son la motivación de los mexicanos por cambiar nuestras empresas para que éstas no sean burocráticas como lo han sido durante mucho tiempo.

Estados Unidos no se han apoderado de todo el país porque dice 90 millones de mexicanos iletrados y morenos que no saben leer nos mexicanizarían. Para controlar a México basta con controlar a un solo hombre al presidente de la república. Mejor abrámosles las universidades a los jóvenes comprometidos con su futuro. Para que cuando ellos lleguen a nuestras escuelas nosotros los adoctrinemos al modo de vida norteamericano. Cuando ellos se apoderen de la presidencia de la república harán todo lo que les digamos lo van hacer mucho más radical.

Los gobiernos de Miguel de la Madrid, Carlos Salinas de Gortari y el actual gobierno de Zedillo no han entendido que los grupos estadounidenses de poder están interesados en nuestro petróleo por tratarse de una materia prima estratégica para el desarrollo de su industria capitalista y militar de hoy en día. No ha existido una fuente de energía alterna que sustituya en su totalidad la utilidad que tiene el petróleo. De ahí su importancia para los próximos 20 años y de su manejo cuidadoso.

Para Estados Unidos el abasto del petróleo funge como un asunto de su seguridad nacional y son capaces de todo para conseguir el energético, que mejor que con México se apoderen del hidrocarburo, país que no forma parte de la OPEP, es decir, no tiene ningún compromiso moral y político con otros países a excepción del acuerdo de San José u algún otro insignificante, en comparación con las exportaciones que se dan a Estados Unidos. Ahora somos su mejor abastecedor a la reserva estratégica, un socio geográficamente accesible y políticamente sujeto al pago de la deuda externa a través de lo que se obtiene de ganancias del petróleo que es nuestro.

Una de las desventajas de la relación geográfica y política de México con Estados Unidos es que les suministramos petróleo en favor de sus intereses, pero al parecer el empresariado norteamericano ha estado pensando que es mejor controlar toda la industria y para eso han buscado con tratados internacionales, como el Tratado de Libre Comercio, suplir las funciones de la Constitución Mexicana que en su artículo 27 señala que el manejo de los recursos petroleros corresponde a la nación.

El empresariado norteamericano, consciente de que México cuenta con una mano de obra barata y de las posibilidades geográficas y políticas para que beneficien sus intereses están completamente seguros que pueden establecer sus residencias y sus nuevas empresas en nuestro país, para después llevarse las ganancias económicas que se obtengan.

Se concluye asimismo que a partir del régimen de Miguel de la Madrid, con el objeto de obtener divisas para el pago puntual del servicio de la deuda externa, Petróleos Mexicanos se vio presionada a incrementar el volumen exportado de

petróleo crudo a pesar de que su precio estaba bajando, contribuyendo así a saturar el mercado y a retroalimentar la tendencia descendente de precios, creando un círculo vicioso que sólo beneficia a los países consumidores.

Con motivo de cumplir con los pagos de la deuda externa, durante el sexenio de Miguel de la Madrid Hurtado, se llevó a cabo el comienzo de la monoexportación de petróleo a Estados Unidos, saturando el mercado y afectando a los países consumidores.

Así les resolvemos un problema de suministro que forma parte de su seguridad nacional y con el excedente en el mercado contribuimos para mantener precios económicos y benéficos para Estados Unidos y las demás potencias extranjeras.

Petróleos Mexicanos se ha visto obligada a pagar vía impuestos gran parte del patrimonio, que podría servir para capacitar a su personal, lograr una eficiencia administrativa adecuada y privilegiar las divisiones más rentables como puede ser la petroquímica.

De lo que se ha tratado es de mandar petróleo a gran escala porque es lo que deja divisas, pero nos lo regresan con un mayor valor agregado vía gasolinaz y productos refinados.

Elo se tradujo en agotamiento prematuro de los yacimientos petroleros, despilfarro de los hidrocarburos extraídos, abandono de la infraestructura no ligada a la extracción de petróleo, bajos niveles de eficiencia y un gran numero de siniestros y perjuicios ecológicos de elevado costo material y humano.

Con el préstamo otorgado a PEMEX de 20 mil millones de dólares, lo que ha logrado el gobierno de Zedillo es que las decisiones se tomen por parte de

Estados Unidos. Si bien ya se ha pagado algo de la deuda, cabe descartar que se pueden hipotecar de nuevo a futuro nuestros recursos petroléos.

El espionaje industrial, así como la reorganización de la empresa Petróleos Mexicanos, la llevan a colocarse en presa fácil de privatización y de que las direcciones mexicanas respondan no a intereses del país sino más bien de las potencias extranjeras.

Los problemas más graves de la industria y de la transformación de PEMEX se han dado con Carlos Salinas de Gortari, al reclasificar los petroquímicos básicos a secundarios, se cierra la refinería de Azcapotzalco y se desata un conflicto de pobreza en Chiapas, donde aún no se sabe si es el mismo gobierno mexicano o norteamericano, que está involucrado por las grandes reservas petroleras que existen en ese país.

Se asesinan a indígenas cuando el gobierno de Zedillo a través de Gurría firma acuerdos secretos con Estados Unidos para ceder soberanía en los tratados del Golfo de México, en donde existe la 4 reserva petrolera más importante del mundo.

Con el análisis de Henry Mintzberg sobre el proyecto de reordenamiento administrativo que se lleva a cabo en Petróleos Mexicanos, se concluye que esa estructura denominada la forma divisional, lo único que produce son graves consecuencias económicas y políticas para la empresa al dejar en pocas manos el control de la empresa. Las direcciones de las nuevas subsidiarias aumentan su poder sin un adoctrinamiento adecuado y sin control de sus actividades se lleva a cabo la privatización de PEMEX.

Las direcciones de las nuevas filiales de Petróleos Mexicanos no están en desacuerdo con la sede central. De ahí se concluye que también la dirección general, que es la que ha hecho los cambios contratando a consultorias extranjeras como Mc Kinsey and Company, han abierto las puertas al capital extranjero.

Petróleos Mexicanos tiene la capacidad de competir a nivel internacional, desarrollar su estructura organizativa adecuada. La teoría y el conocimiento existen , lo que hace falta es voluntad política y gente que este dispuesta a realizar funciones en beneficio de la sociedad , no de intereses personales y de corrupción.

Otra medida que probablemente en el mediano plazo induzca a una mayor participación privada en PEMEX. Es la persistente amenaza y cumplimiento de reajustes presupuestales, al sujetarse a las necesidades y propósitos de las políticas macroeconómicas establecidas por el gobierno para fines de estabilidad de precios, obtención de superávit en sus finanzas. Con el agravante de que la elevada carga fiscal a la que es sometida la empresa, le genera pocos márgenes de maniobra para fines de inversión. Precisamente por estas limitaciones pensamos que se podrían generar mayores espacios de acción a la iniciativa privada.

No está muy lejos esta posibilidad. Algunas compañías petroleras, de las más importantes a nivel mundial, ya apuestan a que muy pronto serán derribadas las barreras del monopolio petrolero estatal de México y se preparan para la otra cara de la modernización de PEMEX.

Chevron, Amoco, Arco, Philips Petroleum , Shell Oil. y los distribuidores de gas Enron Corp. y Valero Energy, han acrecentado sus viajes y negocios con Petróleos Mexicanos e incluso han abierto ya oficinas en México.

La estrategia de estas compañías ha consistido en hacer resaltar los ejemplos de Argentina, Venezuela y la ex - Unión Soviética, donde se han logrado convenios de coinversión y contratos de riesgo para empresas perforadoras internacionales.

En México, el dilema de estas y otras empresas internacionales consiste en cómo hacer que, sin modificar la Constitución, se cambien las regulaciones para permitir mayores espacios al capital privado.

A estos elementos cabe añadir otros que ya han sido materia de análisis por algunos investigadores, quienes han hecho ver que la modernización de Petróleos Mexicanos ha consistido en realidad en un proceso de privatización de la empresa. Las concesiones a la iniciativa privada, el reajuste masivo de personal, la participación de empresas extranjeras como McKinsey and Co. en la reorganización y diseño de sistemas, y de Triton Internacional Incorporated en la perforación, los contratos e inversiones conjuntas con la iniciativa privada en la petroquímica básica y la desincorporación de casi todos los petroquímicos básicos, son los argumentos que apuntan y los conducen a afirmar que de manera silenciosa se está privatizando PEMEX. Señalan también que los cambios realizados a lo único que conducirán es a aumentar aún más nuestra dependencia e integración con la economía estadounidense.

Se concluye que por arriba del artículo 27 constitucional en materia de petróleo, que estipula que los recursos deben de ser administrados por la nación, el capital transnacional ha visto la forma de influir en Petróleos Mexicanos.

Mc Kinsey and Company, con la colaboración de mexicanos, continúan trabajando en la privatización y reestructuración de PEMEX, para, sin herir los sentimientos de la nación mexicana logre una estructura donde los directivos tengan la posibilidad de servir a intereses extranjeros.

Hay juristas que ponen como transgresores a aquellas personalidades que trabajan en colaboración para favorecer intereses en contra de la nación. Los mexicanos tenemos ante nuestros ojos el reto de llevar a cabo un proyecto de reconstrucción nacional, que debe partir de principios democráticos, además de exigir a nuestros gobernantes que administren adecuadamente nuestros intereses.

De ninguna manera México puede enfrentarse por la fuerza al poder militar más asombroso del mundo. México ha avanzado en sus decisiones soberanas cuando está unido. Por ejemplo; 1938, nacionalizó la industria mexicana petrolera. Y ha sido cuando los mexicanos hemos estado en guerra interna luchando unos contra otros cuando Estados Unidos ha desarrollado su proyecto de expansión territorial y económica.

“Dentro de nuestras conclusiones también nos pusimos a pensar sobre la validez de la teoría de que con la privatización de Petróleos Mexicanos se iba a realizar una mejor relación con Estados Unidos. Sin embargo, leyendo un poco a Max Weber nos damos cuenta que lo que caracteriza a las formaciones políticas es el empleo de la fuerza, lo que las diferencia es el modo y el grado en que usan

o amenazan usar dicha fuerza contra los demás organizaciones políticas. Es decir, que pensar que Estados Unidos quiere un bloque comercial, con un TLC en el cual exista una política de beneficio para México, es un error. Lo que Estados Unidos quiere con nuestro país es estar rodeado por comunidades débiles que por comunidades fuertes".<sup>133</sup>

Las burocracias han surgido y se han fortalecido a partir de controlar los recursos económicos más vitales:

"Lo que incita a la burocratización es todavía más que la dilatación extensiva y cuantitativa, la ampliación intensiva y cualitativa y el desarrollo interno de las tareas administrativas. La dirección en que se mueven esta evolución y sus razones pueden ser muy diferentes. En el país en que ha habido más tempranamente una organización burocrática del poder público, en Egipto, fue la fatalidad técnico económica de la distribución de las aguas para todo el país lo que creó el aparato de escribas y funcionarios que ya muy pronto encontró su segunda esfera de aplicación en las monumentales construcciones militares organizadas".<sup>134</sup>

Los organismos de Petróleos Mexicanos fueron creados para regular una materia no renovable como es el petróleo, el cual es estratégico para el desarrollo de las sociedades industrializadas actuales. Estamos presenciando una estructura burocrática de tipo divisional para regular los intereses de las grandes potencias capitalistas, en especial de Estados Unidos.

---

<sup>133</sup> Weber Max Estructuras de Poder Edit. La Playade, Buenos Aires, 1977

<sup>134</sup> Weber Max Economía y Sociedad FCE, México, 1987

Las estructuras antiguas de PEMEX estaban diseñadas para beneficiar las aspiraciones de los grupos de poder político de nuestro país y de las potencias extranjeras. Para eso se crean las grandes burocracias para privilegiar a un sindicato que no produce y una burocracia maquinal que solamente satisface sus necesidades y no las de todo el país.

En estos momentos de cambios en el mundo, la administración principal de nuestro gobierno debe ser capaz de interpretar y representar los intereses de la nación; sino será necesario una participación de todos los actores sociales más importantes de México para exigir de nuestros gobiernos lo que se desea construir como proyecto nacional. Del mismo modo confío en el potencial creador de una sociedad anónima capaz de modificar el rumbo de la nación como en el pasado, presente y futuro.

**BIBLIOGRAFÍA Y HEMEROGRAFÍA****LIBROS**

Barbosa Fabio Cano

Recursos Petroleros de México. 1974-1994.

Estudios e Informes de México y Estados Unidos. IIEc. UNAM. 1994, pág. 115

Barbosa Fabio Cano

PEMEX: problemas laborales en el periodo de la reorientación de la industria al mercado interno. Tesis, UNAM, pág. 135.

Barbosa Fabio Cano

La reconversión de la Industria Petrolera en México

IIEc, UNAM, México, 1993, pág. 109.

Barbosa Fabio Cano (coordinador).

Modernización y Sindicatos

Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM, México 1993.

Basurto Jorge

El conflicto internacional en torno al petróleo de México

Editorial. Siglo Veintiuno, México, 1980. pág.

Benjamín García Páez.

Modernización del Estado y Empresa Pública. El caso de Petróleos Mexicanos.

Instituto Nacional de Administración Pública, México, 1994, pág. 301.

Benjamín García Páez.

La política de hidrocarburos en el proceso de reordenación económica 1981-1983

Facultad de Economía, UNAM, México 1989, pág. 292.

Berger Bill D.

Modern Petroleum. A basic Primer of the Industry.

Oil & Gas Journal U.S.A, 1978, pág. 293.

Bonilla Sánchez Arturo

Mercado internacional del petróleo. Problemas y enfoques nacionales.

Instituto de Investigaciones Económicas - UNAM. México 1988, pág. 205

Bravo y Vera Gonzalo Agustín.

El petróleo como elemento de negociación de los países subdesarrollados: su proyección a otras materias primas.

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. UNAM, México 1977, pág. 230

Buendía Manuel

Los petroleros

Edit. Cal y Arena, México 1989, pág. 312

Castillo Heberto

PEMEX si PEUSA no PROCESO.

Editorial. Proceso, México, 1981, pág. 283.

Castillo Heberto

México frente a Estados Unidos. Petróleo y Soberanía

Edit. Posada, México, 1979, pág. 230.

Castillo Heberto (otros)

Petróleo y Soberanía

Edit. Proceso México 1981, pág. 283

Ceceña Ana Ester (cordinadora)

Producción Estratégica y Hegemonía Mundial.

Editorial, Siglo Veintiuno., México, 1997.

Colmenares Francisco

PEMEX Crisis y reestructuración

Programa Universitario de Energía, UNAM ,México, 1991, pág. 238.

Colmenares Francisco

Petróleo y lucha de clases en México 1864-1982

Editorial, El Caballito, México, 1982, pág. 235.

Chevalier Jean Marie

La baza del petróleo.

Edit. laia/barcelona España, mayo, 1974, pág. 227.

Chow Pangtay Susana

Petroquímica y Sociedad

Edit. Fondo de Cultura Económica, México, 1996, pág. 190.

Díaz Serrano Jorge

La privatización del petróleo mexicano.

Editorial Planeta, México 1992. pág. 139.

Driscoli de Alvarado Barbara (otros)

El tratado de libre comercio entre el viejo y el nuevo orden mundial.

Editores CISEUA, México, 1992 pág. 283.

Gachúz Maya Juan Carlos

Geopolítica y geoeconomía del petróleo en las relaciones

México - EUA(1988-1996)

Tesis de Relaciones Internacionales, UNAM, México, 1997, pág. 176.

Garriz Cruz Andoni

Historia y prospectiva de la industria petroquímica y petrolera en México: Relación con el tipo de cambio y otras variables macroeconómicas.

Tesis de Ingeniero Químico., UNAM, México, 1996. pág. 108.

González Casnova Pablo y John Saxe Fernández

El mundo actual

Siglo XXI, México, 1996 ,pág. 413.

Gutierrez Saenz Raul

Introducción al Método Científico

Editorial Esfinge, México, 1994. 8ª. . 272 pág.

Green Rosario (coordinadora)

Ensayos sobre la modernidad nacional México y sus estrategias internacionales.

Editorial Diana. México.

Hernández Adame y Alcalá Carengo

La OPEP y la dinámica del mercado petrolero mundial,

Edif. UNAM, México, 1988, pág. 328

Jardón U. Juan J. (Coordinador)

Planeación Energética y Empresa Pública

Facultad de Economía, UNAM, México, 1995, pág. 310.

Leos Chavez Héctor

Origen de la modernización de Petróleos Mexicanos

Programa Universitario de Energía, UNAM, México, 1993, pág. 200.

Leduc Renato

Los diablos del petróleo.

Edit. Nuestra América, México 1986 pág. 131.

Manzo Yépez José Luis.

¿Qué hacer con Pemex? una alternativa a la privatización.

Edit. Grijalbo, México, 1996, pág. 181.

Manzo Yépez José Luis. (Coordinador)

La petroquímica Mexicana

Editorial Nuestro Tiempo, Instituto de Estudios de la Revolución Democrática, México, 1996, pág. 56.

Martínez Soriano Jaime

La modernización de Petróleos Mexicanos 1989-1994

Tesina Lic. en Ciencia Política y Administración Pública, UNAM, México 1995.

Mintzberg. Henry

La estructura de la organización.

Editorial Ariel, España, 1991, pág. 519.

Mejido Manuel

Los Aventureros del Petróleo

Edit. Grijalbo, México, 1980, pág. 69.

Mendez Marimon Javier

PEMEX: Problemática Estructura Actual.

Tesis de Administración de empresas. UNAM, México, 1988 pág. 108.

Nehring Richard

Campos petroleros gigantes y recursos mundiales de petróleo.

Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología. México, 1981, pág. 196.

Nussbaum Bruce

El mundo tras la era del petróleo

Edit. Planeta, México 1985, pág. 284.

Olmedo Muñoz Jaime Jorge.

La reestructuración de PEMEX y su debilitamiento como Empresa Pública.

Tesina. Lic. Ciencia Política y Administración Pública, UNAM, México 1996.

Osorio Marconi

La gran negociación México - Estados Unidos

Edit. El Caballito, México 1982, pág. 215

Palacios Solano Isacc Fernando

América Latina: El estigma del petróleo México, Ecuador y Venezuela.

IIE. UNAM, Ediciones El Caballito, México 1996. pág. 195

Quintero Rodolfo

Antropología del petróleo.

Edit. Siglo Veintiuno, México, 1978, pág. 252.

Rangel José (compilador)

La coyuntura neoliberal a mitad del periodo ¿Autónoma o inducida?

IIE UNAM, México 1993.

Rey Roman Benito. (Coordinador)

La integración comercial de México a Estados Unidos y Canadá ¿Alternativa o destino? Editorial. Siglo Veintiuno, México 1995.

Richar Nehrig

Campos Petroleros Gigantes y Recursos Mundiales de Petróleo

Conacyt, México ,1978, pág. 136.

Romo López Marco Antonio

El nuevo orden mundial y la política de reprivatización en la conformación de la zona sur(Villahermosa.Tab.) En la estrategia petrolera hacia el sigloXXI.

Tesis, UNAM, México, 1996, pág. 230.

Rosario Castellanos

Bella dama sin piedad y otros poemas

Edit. FCE. México 1984

Saxe Fernández John. y otros autores

Problemas del desarrollo.

102-103 revista latinoamericana de economía, UNAM, México, 1995, pág. 273.

Saxe Fernández John.

Petróleo y Estrategia

Siglo XXI, México, 1980, pág. 150.

Tanzer Michael

Energéticos y política mundial

Edit. Nuestro Tiempo, México, 1975, pág. 130.

Torres Angel

El petróleo y la sucesión presidencial

México, 1981, pág. 264.

Velasco Jesús Agustín

Impacts of Mexican Oil Policy on Economic and Political Development

Edit. Lexington Books , Canadá 1983, pág. 245.

Weber Max

Estructuras de Poder

Edit. La Playade, Buenos Aires, 1977, pág. 103.

Weber Max

Economía y Sociedad

FCE, México, 1987. pág. 1237.

Wionczek Miguel S.

Problemas del Sector Energético en México.

El Colegio de México, México 1983 pág. 229

**DOCUMENTOS.**

Anuario estadístico de PEMEX 1996, 1997.

Armas Conflictos y Desarrollo

Universidad Autónoma Metropolitana Vol. VII N° 17 enero - abril 1986.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

Colección Porrúa México, 1997.

Dictamen con proyecto de decreto que reforma a la ley reglamentaria del artículo 27 constitucional en el ramo del petróleo. México, 1996 21 octubre.

Debate en la Cámara de Diputados por el que se aprueba el proyecto de decreto que reforma la ley reglamentaria del artículo 27 de la Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos, en el ramo del petróleo. Se emitieron 277 votos en pro y 144 en contra. (octubre 23 de 1996)

Economía Informa varios números 1996-1998.

El Cotidiano 46, 1992, marzo-abril.

El Financiero varios 1994-1998.

El Universal varios 1994-1998.

Entrevistas Radiofónicas varios tomos UNAM IIE. 1997

Excélsior varios 1994-1998.

Expansión agosto 17, 1994.

Expectativa varios marzo, abril, mayo, junio 1998.

Fortune septiembre 10, 1990.

Harvar Business Review Unleashing the power of learning:an interview whit British Petroleum's John Browne. Septiembre - Octubre 1997

INEGI La Industria Petrolera , México, 1996, pág. 340.

La Jornada varios 1994 -1998.

Momento Económico Barbosa Cano Fabio N° 47 septiembre - octubre . de 1989.

Momento Económico Barbosa Cano Fabio N° 63 septiembre - octubre . de 1992.

Momento Económico N° 90 Marzo - Abril 1997.

Momento Económico N° 96 Marzo - Abril 1998.

OLADE El papel del Estado en el Sector de la Energía. Quito, noviembre 1992.

PEMEX Informe de Labores 1995-1996.

PEMEX 1995 Annual Report.

PEMEX Memoria de Labores. Varios años, México, pág. 290.

PEMEX El Petróleo 50 aniversario, México, 1988, pág. 176.

PEMEX LEX varios 1994 -1997.

PEMEX Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios y Exposición de Motivos. julio 1992 .

PEMEX Organograma Estructural Básico de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios. julio 1994.

Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000  
Poder Ejecutivo Federal.

Programa de Desarrollo y Reestructuración del Sector de la Energía 1995-2000  
Poder Ejecutivo Federal.

Razones para no vender la petroquímica Instituto de la Revolución Democrática.

Reforma varios 1994-1998.

Revista Problemas del Desarrollo  
Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM, 102 y 104 julio 1995,  
marzo 1996.

Secretaría de Energía Programa de Trabajo 1997.

Secretaría de Energía Informe de Labores 1994-1995.

Secretaría de Energía Dirección General de Asuntos Internacionales Reunión de Planeación Estratégica. enero 1997

Secretaría de Relaciones Exteriores. Información Petrolera Internacional.  
varios 1994 -1997.

# ANEXO

# **ORGANIGRAMAS**



DIRECCION CORPORATIVA DE ADMINISTRACION  
GERENCIA CORPORATIVA DE RECURSOS HUMANOS

**ORGANOGRAMA  
ESTRUCTURAL  
BASICO DE  
PETROLEOS MEXICANOS  
Y ORGANISMOS SUBSIDIARIOS**

julio/1994

# INDICE

Página

4

5

7

8

9

10

11

12

13

Introducción

Lineamientos para la elaboración del Organograma

Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos

Organograma Estructural General

PEMEX - Corporativo

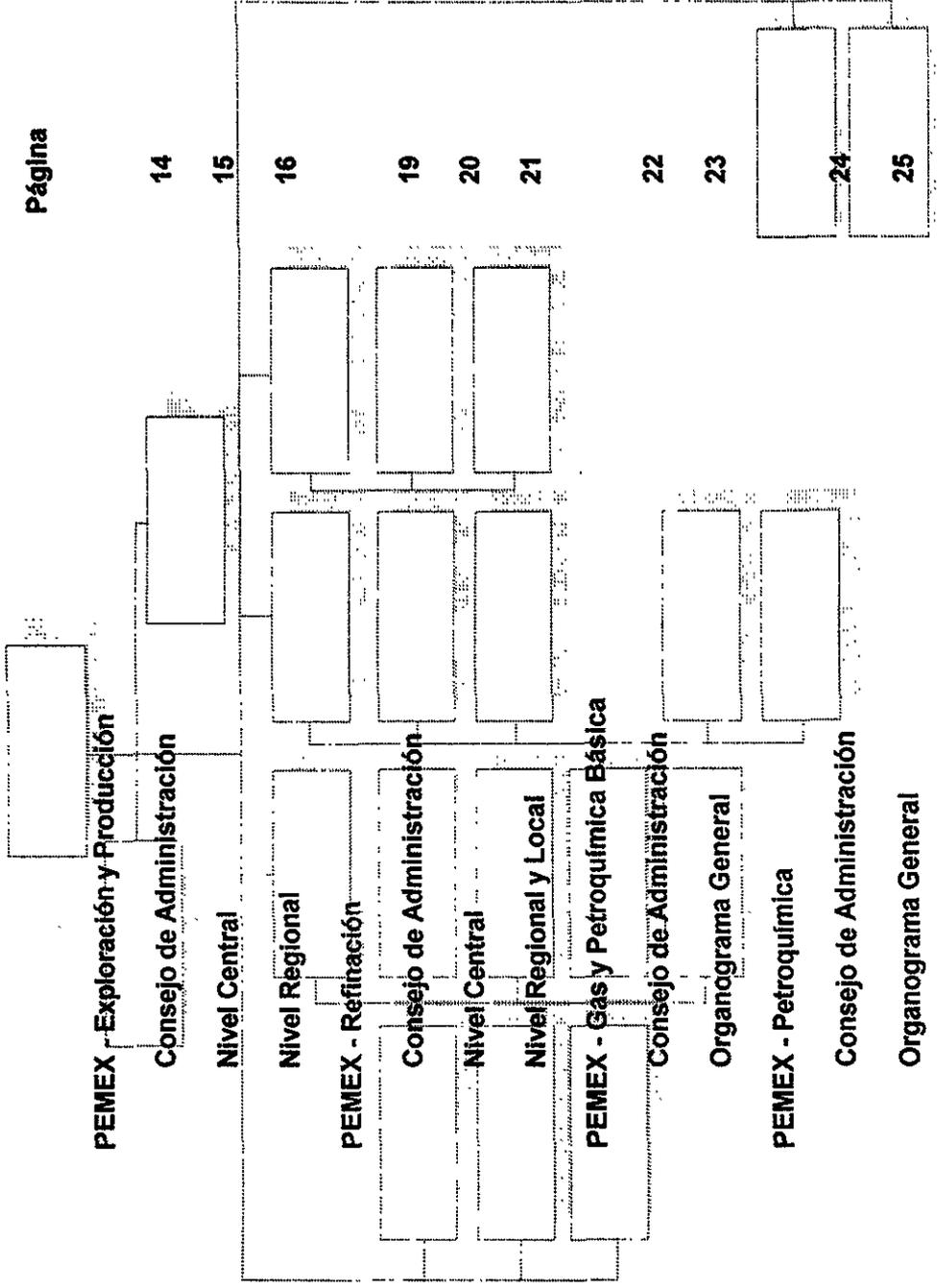
Contraloría General Corporativa

Auditoría de Seguridad Industrial, Protección Ambiental y Ahorro de Energía

Dirección Corporativa de Operaciones

Dirección Corporativa de Administración

Dirección Corporativa de Finanzas



# INTRODUCCION

El carácter estratégico de PETROLEOS MEXICANOS, aunado a la dinámica de un mercado tan sensible como el petrolero, obligan a llevar a cabo continuos cambios en su estructura de organización, para adecuarla a las necesidades de los programas de producción y desarrollo de la industria.

Estos cambios organizacionales, deben ser informados a la Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal, a fin de que esta dependencia proceda a su envío a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para su registro y control, conforme a las disposiciones normativas vigentes en la materia.

Por otra parte, la información relativa a los órganos que integran la estructura orgánica básica y los nombres de los principales funcionarios titulares de la Institución, constituye un insumo indispensable para el desarrollo de la actividad administrativa y el manejo de las relaciones internas de sus diversos sectores y centros de trabajo.

A fin de satisfacer las necesidades arriba señaladas, la Dirección Corporativa de Administración ha editado el presente ORGANOGRAMA ESTRUCTURAL BASICO DE PETROLEOS MEXICANOS Y ORGANISMOS SUBSIDIARIOS, actualizado al mes de abril de 1994.

# LINEAMIENTOS PARA LA ELABORACION DEL

## ORGANOGRAMA

Conforme a la normatividad externa e interna vigente en materia de autorización de cambios organizacionales, la elaboración del **ORGANOGRAMA ESTRUCTURAL BASICO DE PETROLEOS MEXICANOS Y ORGANISMOS SUBSIDIARIOS**, así como la inclusión de los órganos representados en el mismo, se basa en los siguientes lineamientos y criterios específicos:

+ Unicamente se incluyen los órganos de la **ESTRUCTURA ORGANICA BASICA** que en la fecha de edición del organograma cuentan con el correspondiente **ACUERDO DE ORGANIZACION** autorizado y avalado por el Director General y Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos, o por el Director General y el Consejo de Administración del Organismo correspondiente.

+ No se incluyen órganos efímeros creados por la Dirección General o por los Consejos de Administración para atender la ejecución de proyectos especiales, en virtud de que dichos órganos no cuentan con una estructura de puestos y plazas de carácter definitivo, salvo que expresamente se manifieste la importancia de registrarlos ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

+ Solo se incluyen los nombres de los funcionarios titulares de los órganos que a la fecha de edición del organograma se han designado.

+ A nivel central se representan los órganos de rango de Dirección, Subdirección y de Gerencia de los Organismos Subsidiarios y Corporativos.

+ A nivel regional y local se representan los siguientes órganos:

- De la Dirección General de PEMEX-Exploración y Producción, las Subdirecciones de las Regiones Norte, Sur y Marina, con sus respectivas Gerencias.

- De la Dirección General de PEMEX-Refinación, las Gerencias dependientes de las Subdirecciones de Producción, Distribución y Comercialización.

- De la Dirección General de PEMEX-Gas y Petroquímica Básica, las Gerencias de Cactus y Nuevo Pemex, dependientes de la Subdirección de Producción, siendo de nivel central ésta última.

- De la Dirección General de PEMEX-Petroquímica, las Gerencias de Operación: C.P.Q. Cangrejera, C.P.Q. Pajaritos, C.P.Q. Morelos, C.P.Q. Cosoleacaque y Operación Norte Centro dependientes de la Subdirección de Operación, siendo de nivel central ésta última.



PRESIDENTE	SUPLENTE
SRRO. DE ENERGIA MINAS E INDUSTRIA PARAESTATAL LIC. EMILIO LOZOYA THALMANN	SUBSRRO. DE HIDROCARBUROS (SEMP) ING. ALFREDO ELIAS AYUB

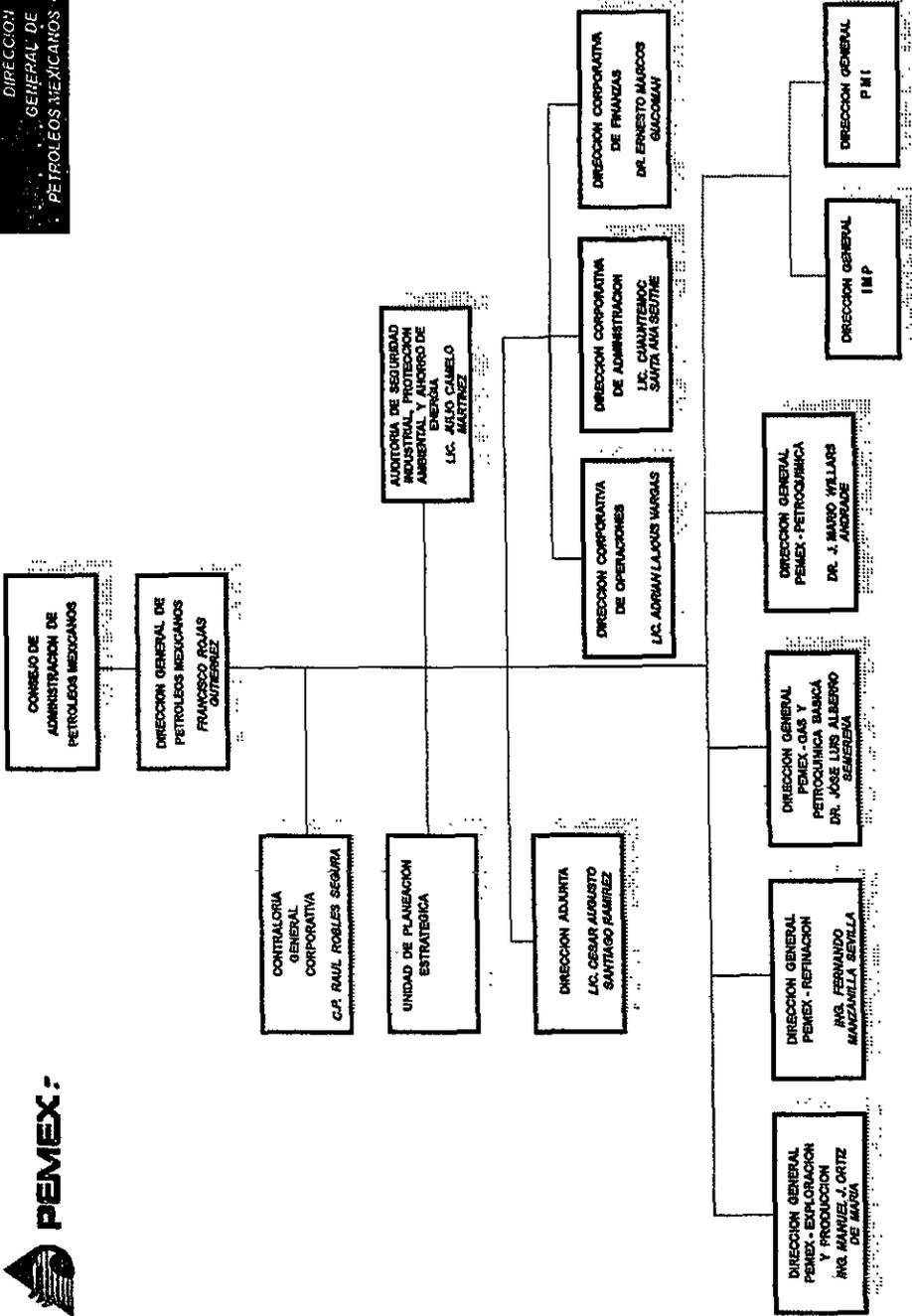
CONSEJEROS PROPIETARIOS		CONSEJEROS SUPLENTE	
REPRESENTANTES DEL ESTADO:			
SRRO. DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO	SUBSRRO. DE EGRESOS (SHCP)	DIR. PEDRO ASPE ARMELLA	LIC. CARLOS RUIZ SACRSTAN
SRRO. DE RELACIONES EXTERIORES	SUBSECRETARIO	ENR. MANUEL TELLO MACIAS	ENR. ANDRES ROZENTAL
SRRO. DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL	SUBSRRO. DE IND. E INV. EXTRANJERA. (SECOFI)	DR. JAIME SERRA PUCHE	DR. FERNANDO SANCHEZ UGARTE
ING. CARLOS ROJAS GUTIERREZ	SUBSRRO. DESARR. REGIONAL (SEDESOL)	ING. CARLOS ROJAS GUTIERREZ	LIC. ENRIQUE DEL VAL BLANCO
DIR. DE LA COMISION FEDERAL DE ELECTRICIDAD	SUBDIR. DE PRODUCCION (CFE)	ING. GUILLERMO GUERRERO VILLALOBOS	ING. ENRIQUE VILLANUEVA LANDEROS
REPRESENTANTES DEL S.T.P.R.M.I.:			
SECCION 10, MINATITLAN, VER.	SR. MARCO JIMENEZ JIMENEZ	DIP. PABLO PAVON VINALES	SR. HUMBERTO ABREGO ALARON
SECCION 1, CD. MADERO, TAMP.	SR. JUAN LUIS DE LA ROSA PACHECO	DIP. JESUS SUAREZ MATA	SRA. HELDA LUNA TORRES
SECCION 34, MEXICO, D.F.	SR. RICARDO CASTELO CASTILLO	SR. ANTONIO BARRAJAS VELARDE	SR. RICARDO CASTELO CASTILLO
SECCION 30, POZA RICA, VER.	SR. JAVIER CASAS GUZMAN (SECOGEF)	SR. JAVIER RAMOS JUAREZ	SUBSECRETARIO "B"
SECCION 11, MANCINITLAN, VER.	SR. MARIA ELENA VAZQUEZ NAVA (SECOGEF)	SR. RAMON HERNANDEZ TOLEDO	SR. JAVIER CASAS GUZMAN (SECOGEF)

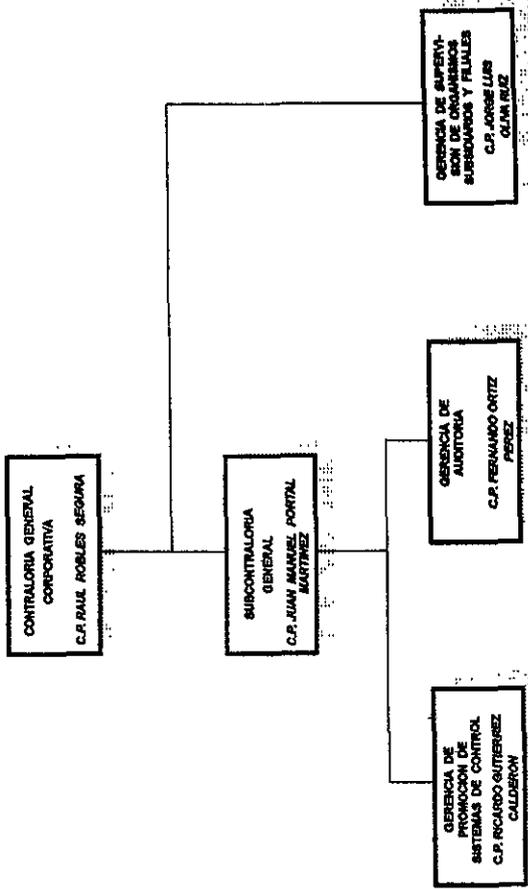
COMISARIO	COMISARIO SUPLENTE
LIC. MARIA ELENA VAZQUEZ NAVA (SECOGEF) SRA. DE LA CONTRALORIA GRAL. DE LA FEDERACION	LIC. JAVIER CASAS GUZMAN (SECOGEF) SUBSECRETARIO "B"

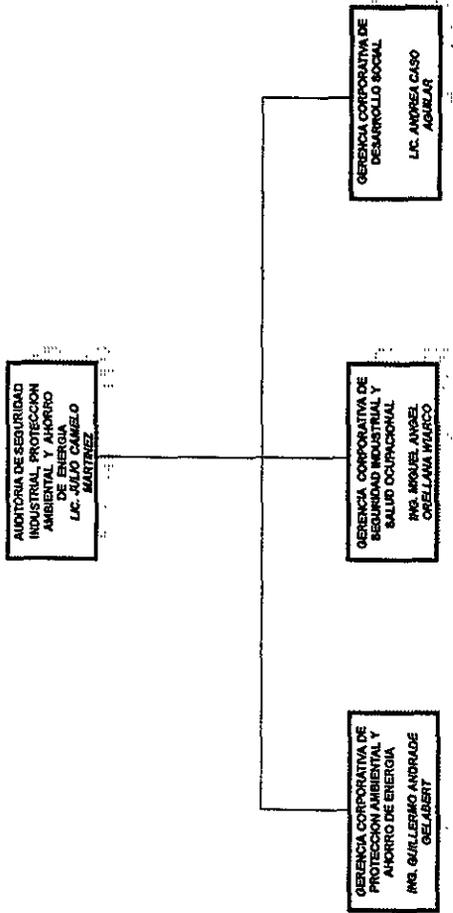
SECRETARIO	PROSECRETARIO
DR. JUAN CASILLAS GARCIA DE LEON	LIC. ALEJANDRO ORTEGA SAN VICENTE

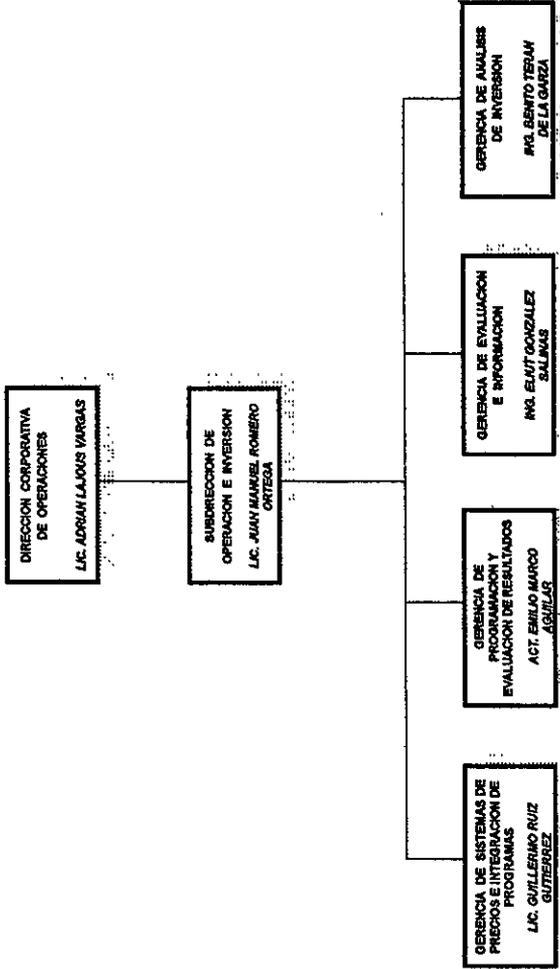


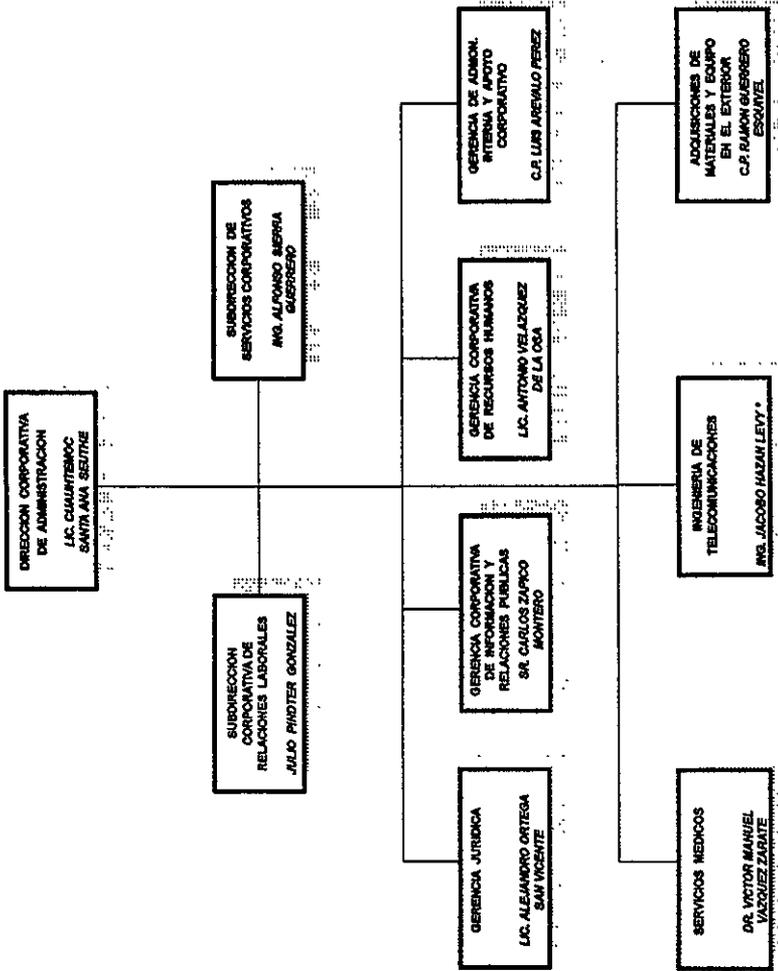
DIRECCIÓN GENERAL DE PETROLEOS MEXICANOS



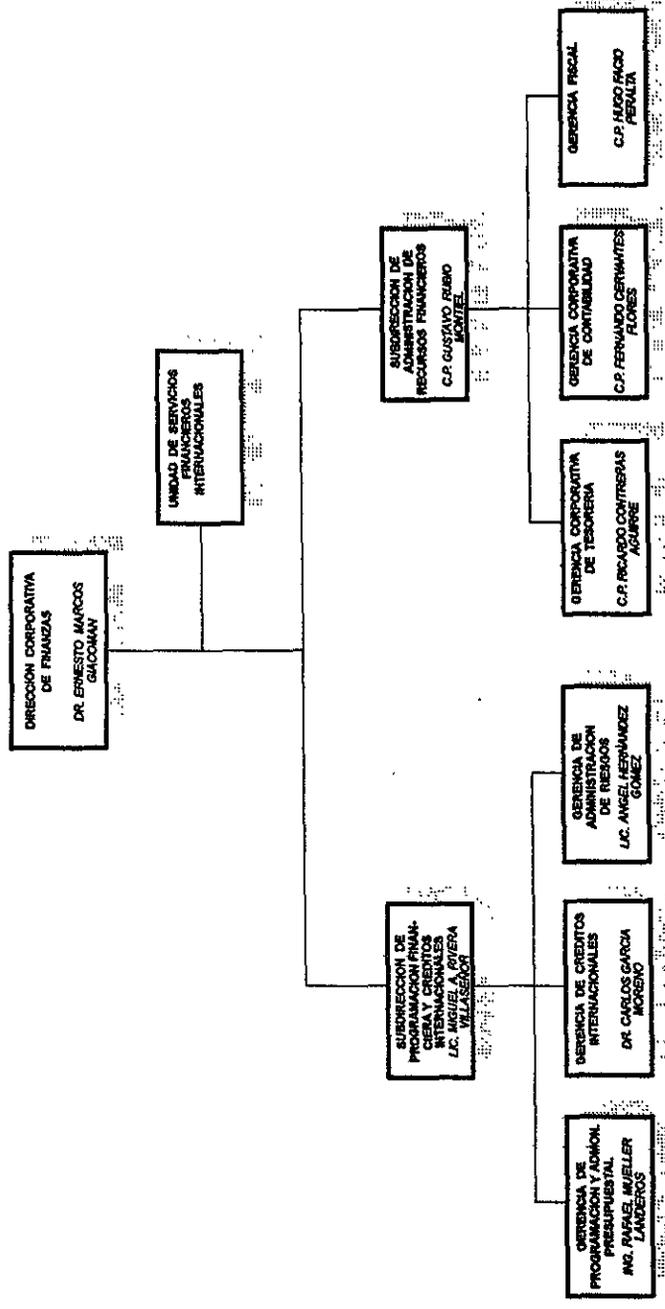








\* SUBORDINADO ENCARGADO DEL DESPACHO.





<b>PRESIDENTE</b>	<b>SUPLENTE</b>
DIRECTOR GENERAL DE PETROLEOS MEXICANOS C.P. FRANCISCO ROJAS GUTIERREZ	

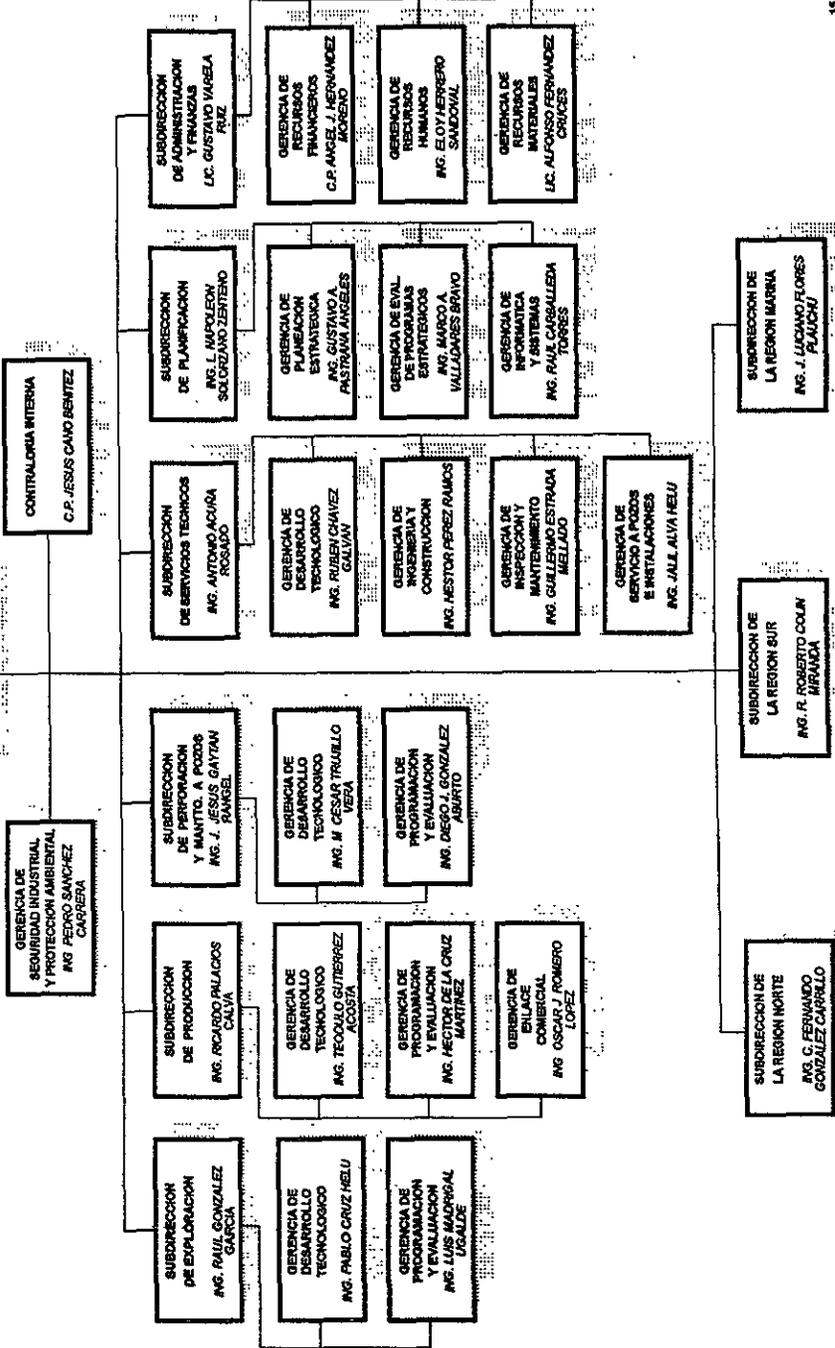
<b>CONSEJEROS PROPIETARIOS</b>	<b>CONSEJEROS SUPLENTES</b>
SUBSECRETARIO DE HIDROCARBUROS (SEMP) ING. ALFREDO ELIAS AYUB SUBSRO. DE EGRESOS (SHCP) LIC. CARLOS RUIZ SACRISTAN SUBSECRETARIO DE INDUSTRIA (SECOFI) DR. FERNANDO SANCHEZ UGARTE SUBSECRETARIO DE DESARROLLO REGIONAL (SEDESOL) LIC. ENRIQUE DEL VAL BLANCO DIRECTOR GENERAL DE PEMEX-REFINACION ING. FERNANDO MANZANILLA SEVILLA DIRECTOR GENERAL PEMEX-GAS Y PETROQUIMICA BASICA DR. JOSE L. ALBERRO SENEREÑA DIRECTOR GENERAL PEMEX-PETROQUIMICA DR. JAIME MARIO WILLIAMS ANDRADE	SUBSECRETARIO ELECTRICIDAD (SEMP) C.P. SALVADOR GORDIANO GOMEZ UNIDAD DE INVERSIONES, ENERGIA E INDUSTRIA (S.H.C.P.) DR. AARON DYCHTER POLJAREK DR. GENERAL DE DESARROLLO TECNOLOGICO (SECOFT) LIC. JORGE AMIGO CASTAÑEDA COORD. GRAL. DEL PROG. NAL. DE APOYO PARA LAS EMPRESAS DE SOLIDARIDAD DR. CARLOS HURTADO LOPEZ SUBDIR. DE PRODUCCION (PEMEX-REFINACION) ING. JOSE ALBERTO CELESTINOS ISAACS SUBDIR. GAS LIQ. Y PO. BAS. (PEMEX-GAS Y PO. BASICA) ING. GUSTAVO BONILLA PEREZ SUBDIR. DE PLANEACION (PEMEX-PETROQUIMICA) LIC. ENRIQUE AGUADO CALVET
<b>COMISARIO PROPIETARIO</b>	<b>COMISARIO SUPLENTE</b>
LIC. JAVIER CASAS GUZMAN SUBSECRETARIO "B" SECOGEB	ING. JESUS ANDRADE PULIDO COMISARIO "A" SECTOR PETROQUIMICO

<b>SECRETARIO</b>	<b>PROSECRETARIO</b>
LIC. JORGE MARIO URDIALES MORALES	LIC. ALEJANDRO ORTEGA SAN VICENTE

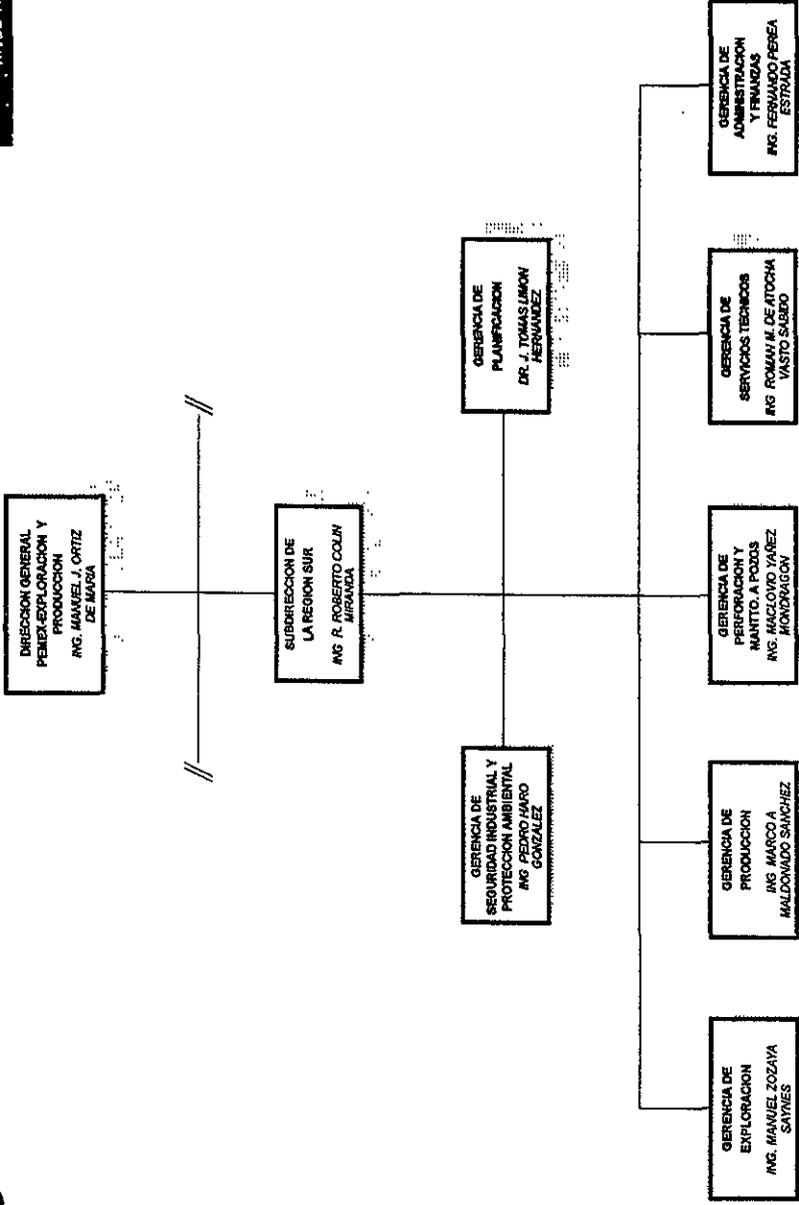


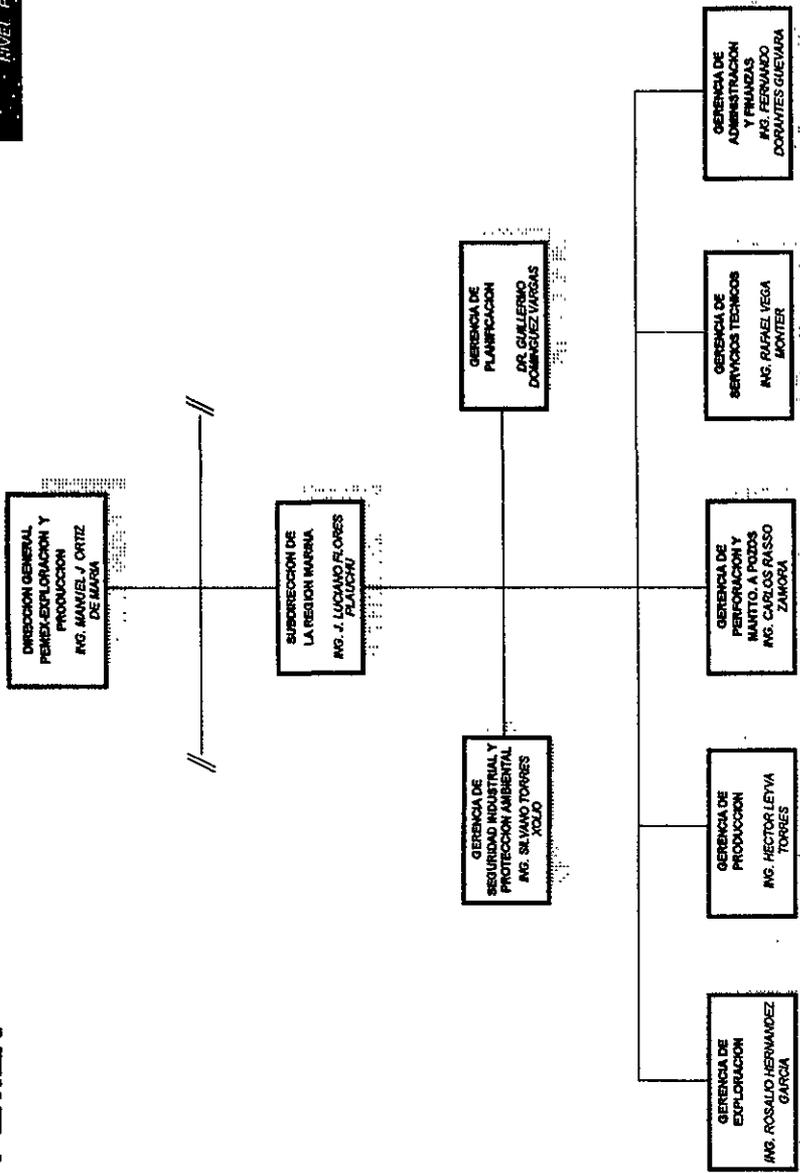
DIRECCION GENERAL  
PEMEX-EXPLORACION Y  
PRODUCCION  
ING. MANUEL J. ORTIZ  
DE HARSA

PEMEX-EXPLORACION Y  
PRODUCCION  
NIVEL CENTRAL











<b>PRESIDENTE</b>	<b>SUPLENTE</b>
DIRECTOR GENERAL DE PETROLEOS MEXICANOS C.R. FRANCISCO ROJAS GUTIERREZ	

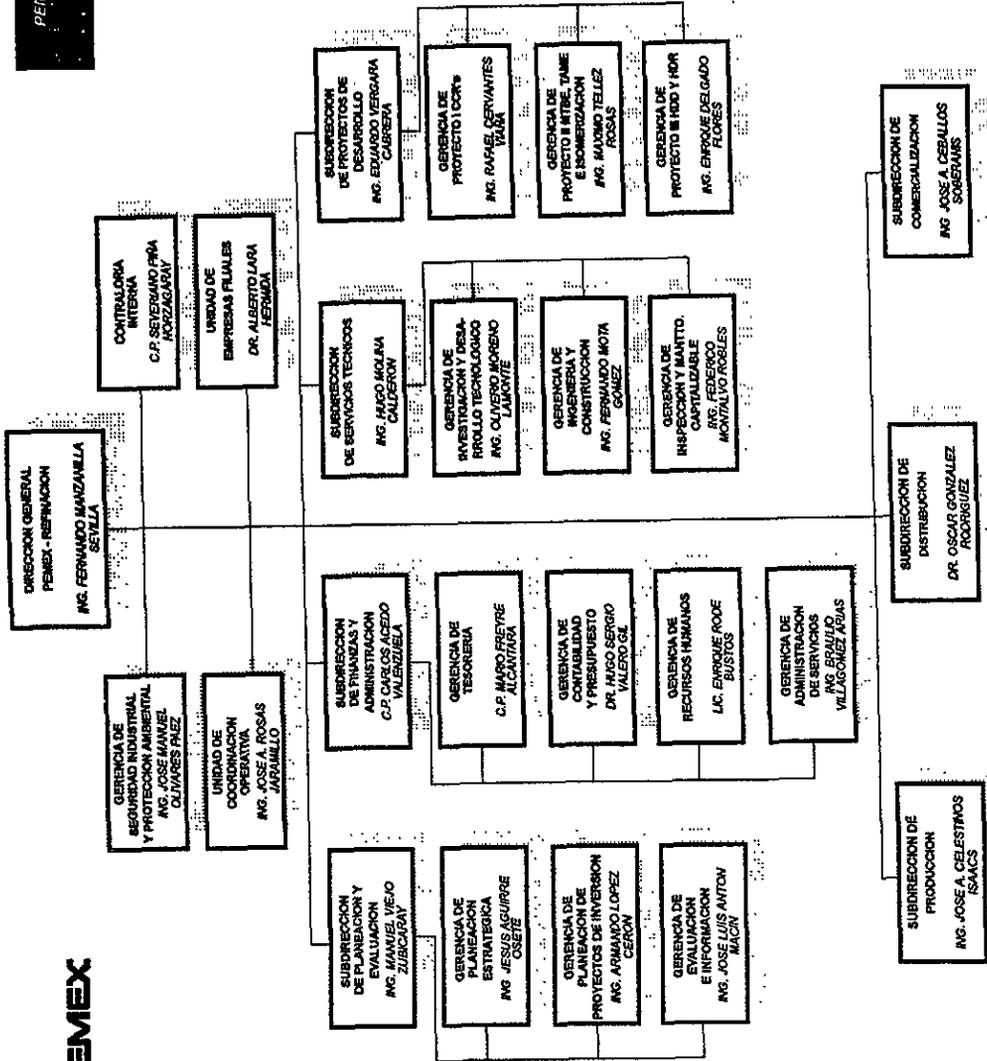
CONSEJEROS PROPIETARIOS	CONSEJEROS SUPLENTE
SUBSECRETARIO DE HIDROCARBUROS (SEIMP) ING. ALFREDO ELIAS AYUB SUBSRIOR. DE EGRESOS (SHCP) LIC. CARLOS RUIZ SACRISTAN SUBSECRETARIO DE INDUSTRIA (SECOFI) DR. FERNANDO SANCHEZ USARTE SUBSRIOR. DESARROLLO REGIONAL (SEDESOL) LIC. ENRIQUE DEL VAL BLANCO DIRECTOR GENERAL DE PEMEX-EXP. Y PRODUCCION ING. MANUEL J. ORTIZ DE MAIRA DIRECTOR GENERAL PEMEX-GAS Y PETROQUIMICA BASICA DR. JOSE L. ALBERRO SEIMPERENA DIRECTOR GENERAL PEMEX-PETROQUIMICA DR. JAIME MARIO WILLARS ANDRADE	SUBSRIOR. DE ELECTRICIDAD (SEMP) ING. CARLOS GORDIANO GOMEZ UNIDAD DE INVERSIONES, ENERGIA E INDUSTRIA DR. AARON DYCHTER POLTALAREK DR. GENERAL DE DESARROLLO TECNOLÓGICO (SECOFI) LIC. JORGE AMIGO CASTAÑEDA COORD. GRAL. DEL PROG. NAL. DE APOYO PARA LAS EMPRESAS DE SOLIDARIDAD DR. CARLOS HURTADO LOPEZ SUBDIRECTOR DE PRODUCCION ING. RICARDO PALACIOS CALVA SUBDIR. DE PRODUCCION (PEMEX-GAS Y PQ. BASICA) ING. CARLOS LOPEZ MORA SUBDIR. DE PLANEACION (PEMEX-PETROQUIMICA) LIC. EMILIO AGUADO CALVET
<b>COMISARIO PROPIETARIO</b>	<b>COMISARIO SUPLENTE</b>
LIC. JAVIER CASAS GUZMAN SUBSECRETARIO "B" SECOGEF LIC. FRANCISCO APARICIO VARELA	

<b>SECRETARIO</b>	<b>PROSECRETARIO</b>
LIC. JORGE MARIO URDUALES MORALES LIC. ALEJANDRO ORTEGA SAN VICENTE	



PEMEX

PEMEX-REFINACION  
NIVEL CENTRAL





**DIRECCION GENERAL  
PEMEX-REFINACION  
ING. FERNANDO MANZANILLA  
SEVILLA**

**PEMEX-REFINACION  
NIVEL REG. Y LOCAL**

**SUBDIRECCION DE  
PRODUCCION  
ING. JOSE A. CELESTINOS  
ISMAICS**

**GERENCIA DE  
CONTROL DE  
PRODUCCION  
ING. ARMANDO LEAL  
SANTA ANA**

**GERENCIA DE  
EVALUACION DE  
REFINACION  
ING. MIGUEL GONZALEZ  
CAMPOS**

**GERENCIA DE  
REFINERIA  
CARRERA  
ING. SALVADOR  
FERNANDEZ QUESADA**

**GERENCIA DE  
REFINERIA  
MADERO  
ING. ABELARDO GARCIA  
ARMUO**

**GERENCIA DE  
REFINERIA  
MINATITLAN  
ING. J. RAFAEL  
CASTELLANOS JUAREZ**

**GERENCIA DE  
REFINERIA  
SALAMANCA  
ING. ALFONSO FLORES  
RODRIGUEZ**

**GERENCIA DE  
REFINERIA  
SALINA CRUZ  
ING. FRANCISCO DELGADO  
CORTES**

**GERENCIA DE  
REFINERIA  
TULA  
ING. ALBERTO ALCAZAR  
GONZALEZ**

**SUBDIRECCION DE  
DISTRIBUCION  
DR. OSCAR GONZALEZ  
RODRIGUEZ**

**GERENCIA DE  
TRANSPORTACION  
MARITIMA  
ING. FERNANDO GARCILITA  
CASTILLO**

**GERENCIA DE  
TRANSPORTACION  
TERRESTRE  
ING. JOSE LUIS LAVALLE  
AZAR**

**GERENCIA DE  
TRANSPORTACION  
POR DUCTO  
ING. CESAR CANTU  
CABALLERO**

**SUBDIRECCION DE  
COMERCIALIZACION  
ING. JOSE A. CEBALLOS  
SOBERANIS**

**GERENCIA DE  
TERMINALES DE ALMTO.  
Y DISTRIBUCION  
ING. GUILLERMO BERT  
MERRY**

**GERENCIA DE  
PRODUCTO-GLSOLINA  
Y DIESEL  
ING. FRANCISCO VALLEJO  
DE LA GARZA**

**GERENCIA DE  
PRODUCTO-COMBUSTIBLES  
Y ESPECIALIDADES  
ING. RAUL QUIROS CORTE**

**GERENCIA DE  
SISTEMA DE  
FRANQUICIAS  
ING. FRANCISCO  
CASARROYA ALVAREZ**

**GERENCIA  
REGIONAL DE VENTAS  
GUADALAJARA  
ING. RAFAEL PEREZ  
GONZALEZ**

**GERENCIA  
REGIONAL DE VENTAS  
ING. EDUARDO ESTOLANO  
GONZALEZ**

**GERENCIA  
REGIONAL DE VENTAS  
CHICAGO  
ING. ALBERTO TOSCANO  
BEGALIANO**

**GERENCIA  
REGIONAL DE VENTAS  
VALLE DE BELLECO  
ING. MIGUEL A. VALDEZ  
VALDEZ**

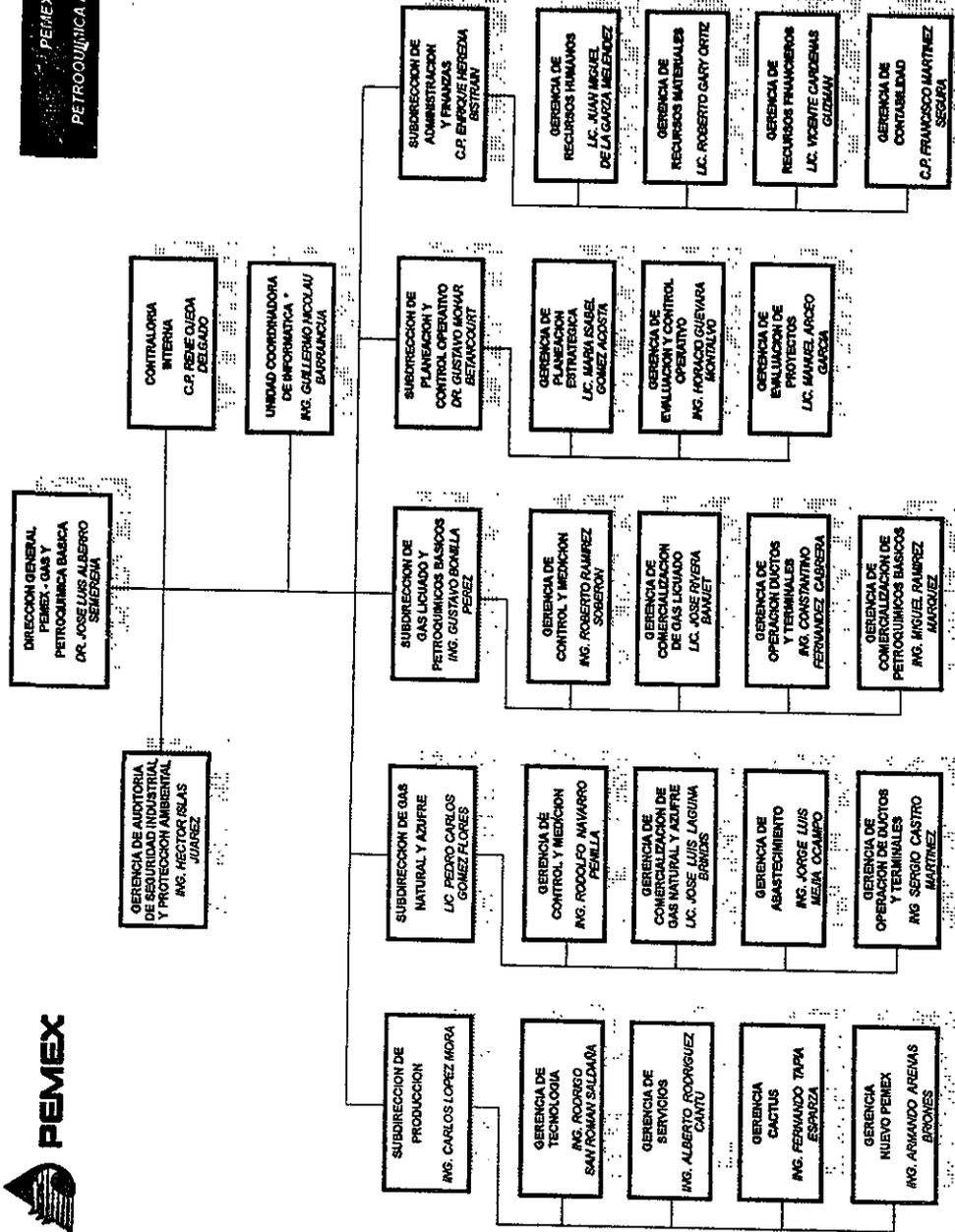
**GERENCIA  
REGIONAL DE VENTAS  
VERACRUZ  
ING. JORGE CUMOS  
ROJAS**



<b>PRESIDENTE</b>	<b>SUPLENTE</b>
DIRECTOR GENERAL DE PETROLEOS MEXICANOS C.P. FRANCISCO ROJAS GUTIERREZ	
<b>CONSEJEROS PROPIETARIOS</b> SUBSECRETARIO DE HIDROCARBUROS (SEIMP) ING. ALFREDO ELIAS AYUB SUBSECRETARIO DE EGRESOS (SHCP) LIC. CARLOS RUZ SACRISTAN SUBSECRETARIO DE INDUSTRIA (SECOFI) DR. FERNANDO SANCHEZ UGARTE SUBSECRETARIO DE DESARROLLO REGIONAL (SEDESOL) LIC. ENRIQUE DEL VAL BLANCO DIRECTOR GENERAL DE PEMEX-EXP. Y PRODUCCION ING. MANUEL J. CRITZ DE MATEA DIRECTOR GENERAL PEMEX-REFINACION ING. FERNANDO MANZANILLA SEVILLA DIRECTOR GENERAL PEMEX-PETROQUIMICA DR. JAIME MARIO WILLIARS ANDRADE	<b>CONSEJEROS SUPLENTES</b> SUBSECRETARIO DE ENERGIA (SENER) C.P. SALVADOR GORDIANO GOMEZ UNIDAD DE INVERSIONES, ENERGIA E INDUSTRIA (SHCP) DR. AARON DYCHTER POLJAREK DIR. GENERAL DE DESARROLLO TECNOLÓGICO (SECOFI) LIC. JORGE AMIGO CASTAÑEDA COORD. GRAL. DEL PROG. NAL. DE APOYO PARA LAS EMPRESAS DE SOLIDARIDAD (SEDESOL) DR. CARLOS HURTADO LOPEZ SUBDIR. DE SERVICIOS TECNICOS (PEMEX-EXP. Y PROD.) ING. ANTONIO ACUÑA ROSADO SUBDIR. DE COMERCIALIZACION (PEMEX-REFINACION) ING. JOSE A. CEBALLOS SOBERANS SUBDIR. DE PLANEACION (PEMEX-PETROQUIMICA) LIC. EMILIO AGUADO CALVET
<b>COMISARIO PROPIETARIO</b> LIC. JAVIER CASAS GUZMAN SUBSECRETARIO "B" SECOGEP	<b>COMISARIO SUPLENTE</b> LIC. FRANCISCO APARICIO VARELA
<b>SECRETARIO</b> LIC. JORGE MARIO URDIALES MORALES	<b>PROSECRETARIO</b> LIC. ALEJANDRO ORTEGA SAN VICENTE



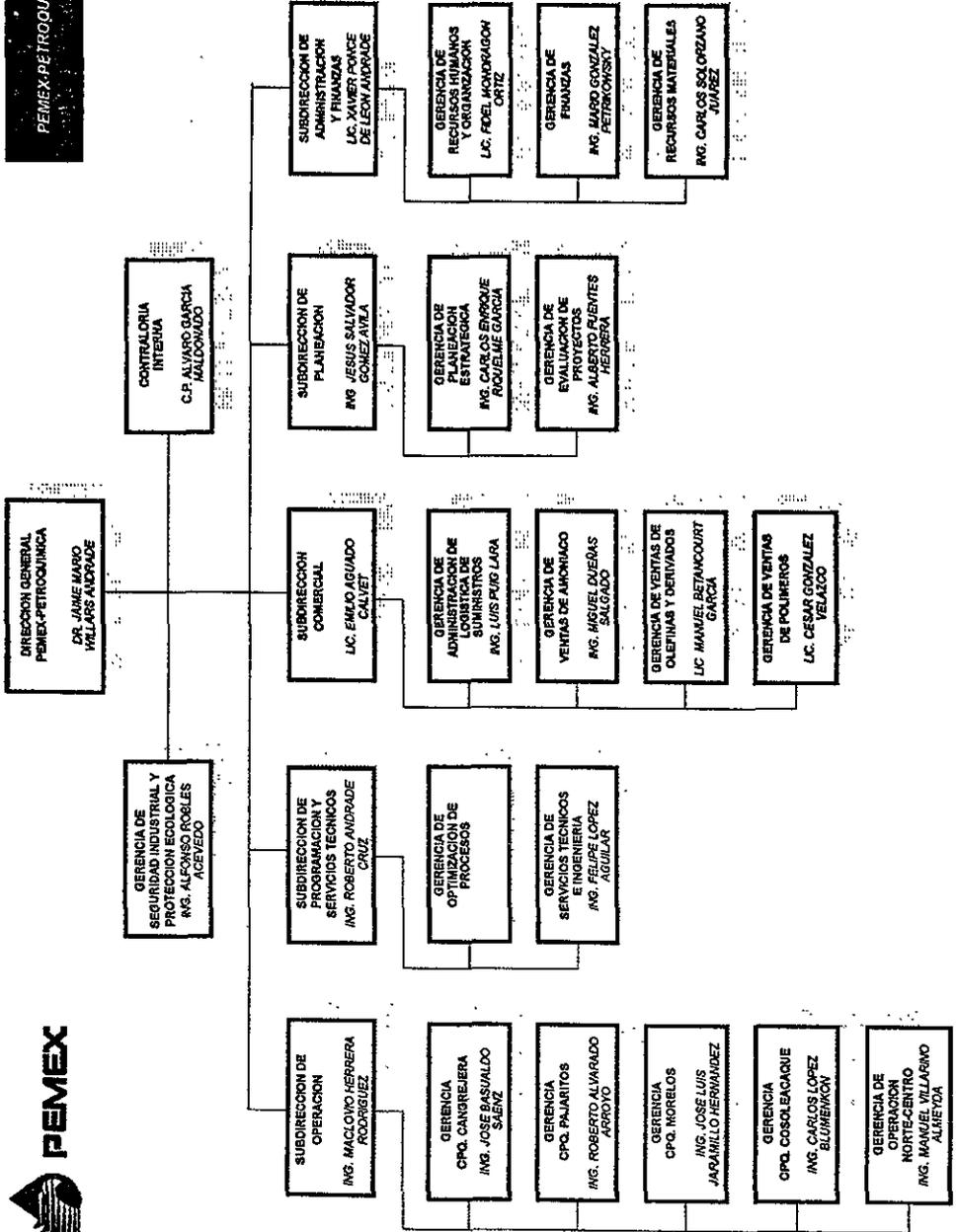
**PEMEX-GAS Y  
PETROQUIMICA BASICA**



\* ESTA UNIDAD TIENE EL NIVEL DE SUBGERENCIA.



<p><b>PRESIDENTE</b></p> <p>DIRECTOR GENERAL DE PETROLEOS MEXICANOS C.P. FRANCISCO ROJAS GUTIERREZ</p>	<p><b>SUPLENTE</b></p>
<p><b>CONSEJEROS PROPIETARIOS</b></p> <p>SUBSECRETARIO DE HIDROCARBUROS (SEMP) ING. ALFREDO ELIAS AYUB</p> <p>SUBSISO. INDUSTRIA E INVERSION EXTRANJERA (SECOFI) DR. FERNANDO SANCHEZ UGARTE</p> <p>SUBSECRETARIO DE EGRESOS (SHCP) LIC. CARLOS RUIZ SACRISTAN</p> <p>SUBSECRETARIO DE DESARROLLO REGIONAL (SEDESOL) LIC. ENRIQUE DEL VAL BLANCO</p> <p>DIRECTOR GENERAL DE PEMEX-EXP. Y PRODUCCION ING. MANUEL J. ORTIZ DE MARIA</p> <p>DIRECTOR GENERAL PEMEX-REFINACION ING. FERNANDO MANZANILLA SEVILLA</p> <p>DIRECTOR GENERAL PEMEX-GAS Y PETROQUIMICA BASICA DR. JOSE LUIS ALBERRO SEMERENA</p>	<p><b>CONSEJEROS SUPLENTES</b></p> <p>SUBSECRETARIO DE ELECTRICIDAD (SEMP) C.P. SALVADOR GORDIANO GOMEZ</p> <p>DR. GENERAL DE DESARROLLO TECNOLOGICO (SECOFI) LIC. JORGE AMIGO CASTAÑEDA</p> <p>UNIDAD DE INVERSIONES, ENERGIA E INDUSTRIA (SHCP) DR. AARON DYCHTER POLTLAREX</p> <p>COORD. GRAL. DEL PROG. NAL. DE APOYO A LAS EMPRESAS DE SOLIDARIDAD (SEDESOL) DR. CARLOS HURTADO LOPEZ</p> <p>SUBDIR. DE PLANIFICACION (PEMEX-EXP. Y PROD.) ING. LUTZBEL NAPOLEON SOLORZANO ZENTENO</p> <p>COORDINADOR DE ASESORES ING. CARLOS MENA BRITO</p> <p>SUBD. PLAN. Y CTROL. OPTIVO. (PEMEX-GAS Y PQ. BASICA) DR. GUSTAVO MOHAR BITANCOURT</p>
<p><b>COMISARIO PROPIETARIO</b></p> <p>LIC. JAVIER CASAS GUZMAN SUBSECRETARIO "B" SECOGEF</p>	<p><b>COMISARIO SUPLENTE</b></p> <p>LIC. FRANCISCO APARICIO VARELA</p>
<p><b>SECRETARIO</b></p> <p>LIC. JORGE MARIO URDIALES MORALES</p>	<p><b>PROSECRETARIO</b></p> <p>LIC. ALEJANDRO ORTEGA SAN VICENTE</p>



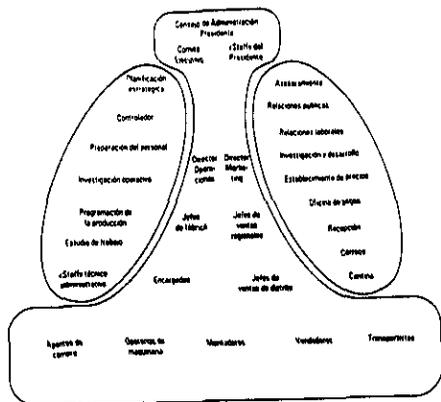


Figura 2-5. Algunas unidades y unidades de una empresa de fabricación

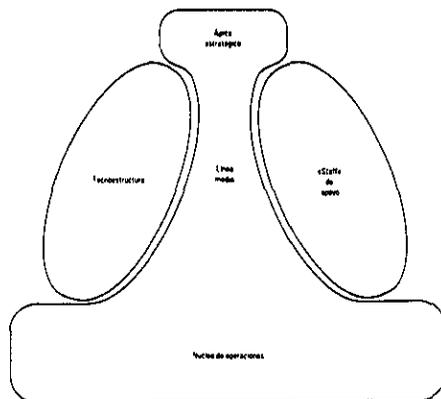


Figura 2-1. Las cinco partes fundamentales de la organización

CONFIGURACIONES ESTRUCTURALES

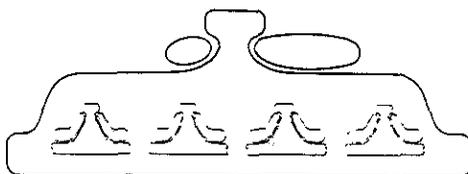
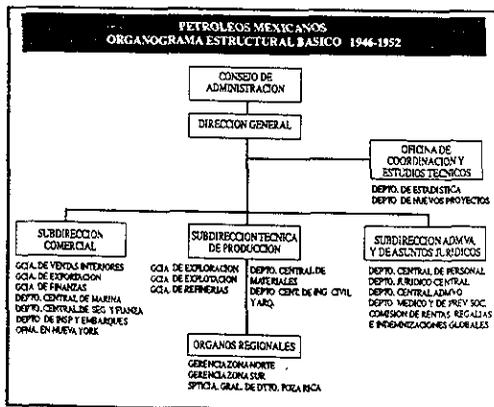
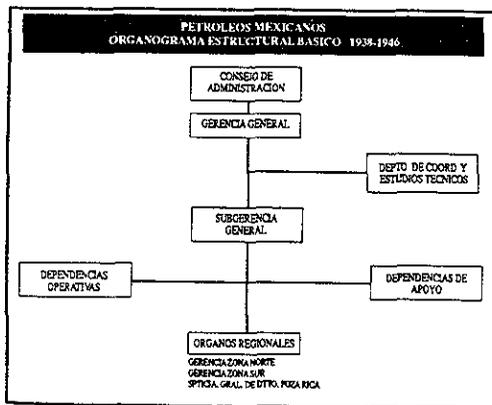
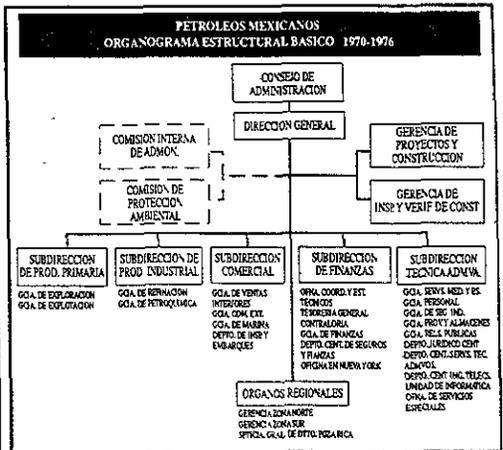
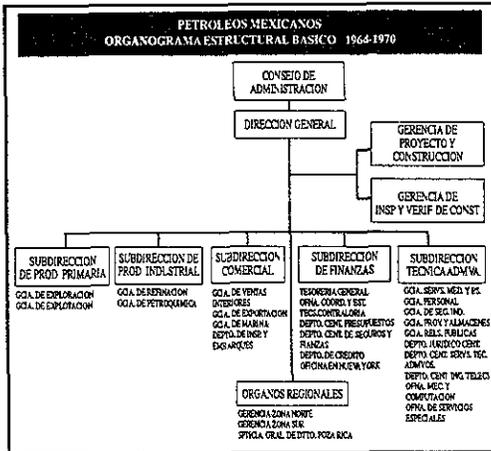
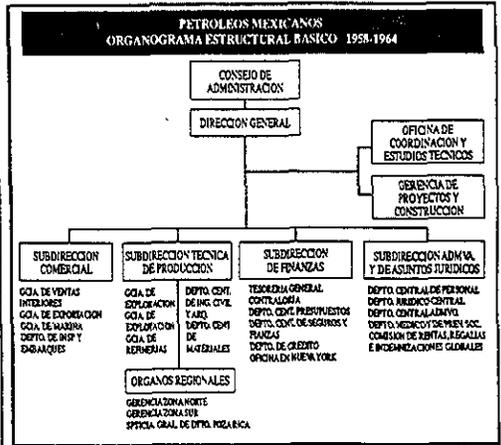
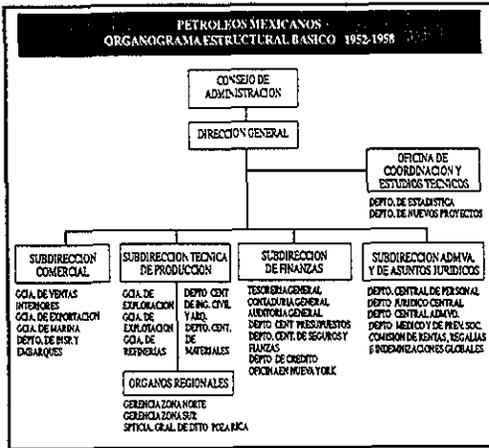
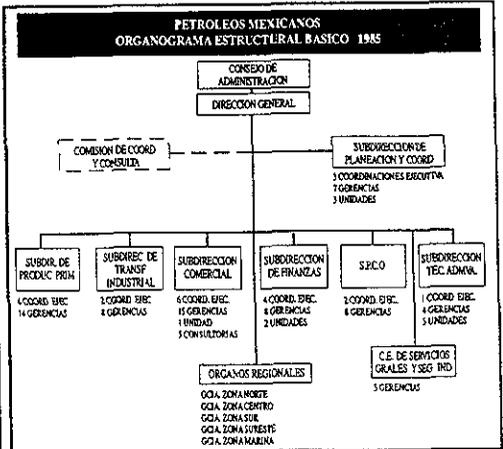
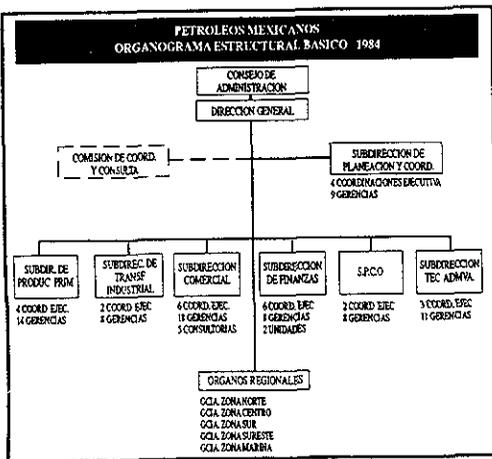
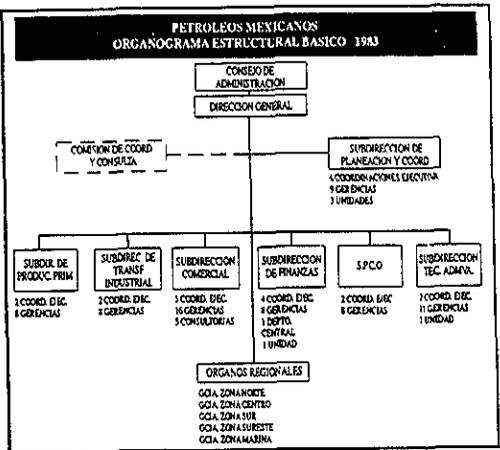
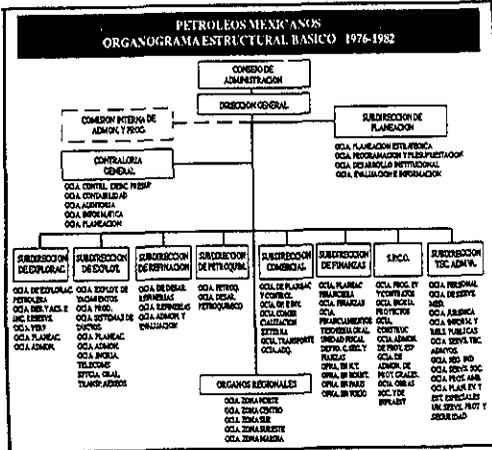
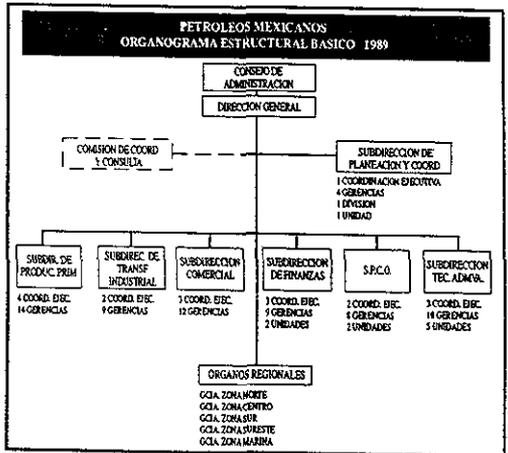
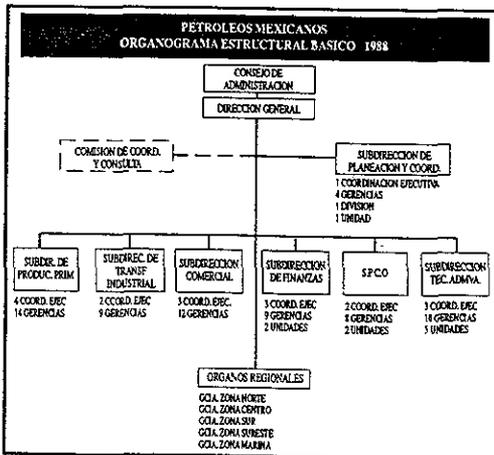
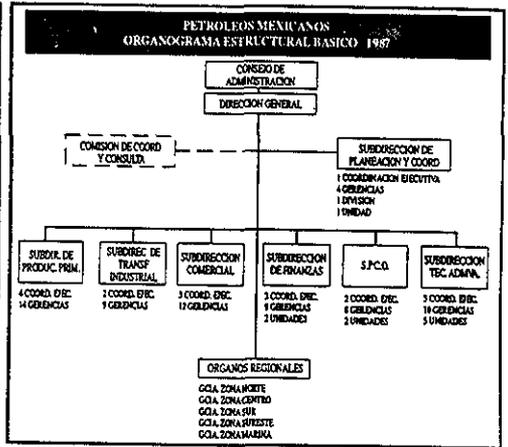
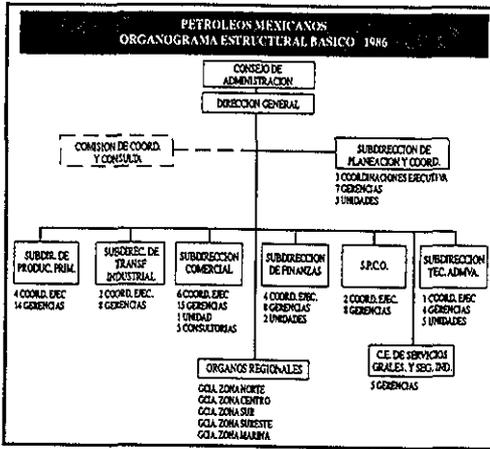


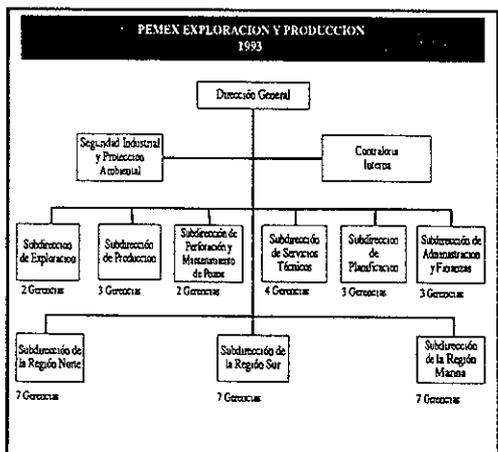
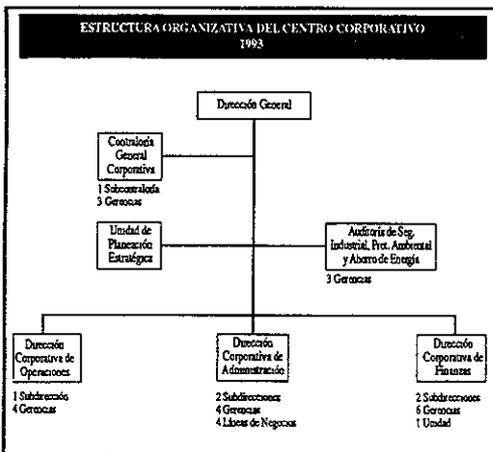
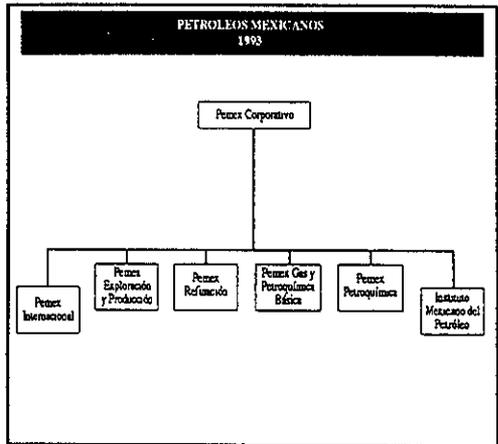
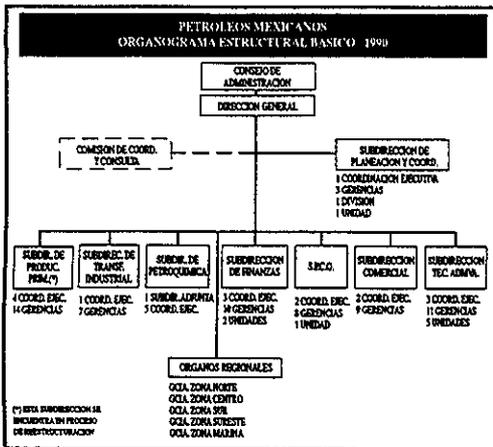
Figura 2-2. La forma divisional

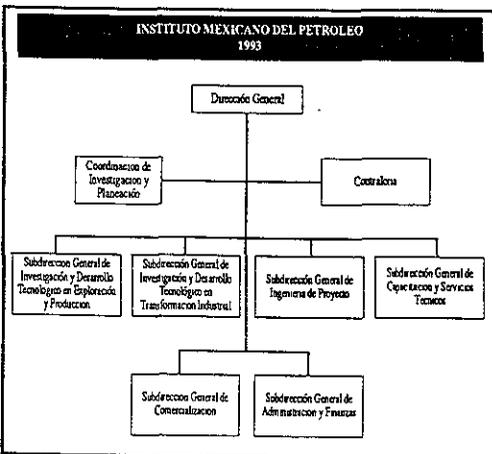
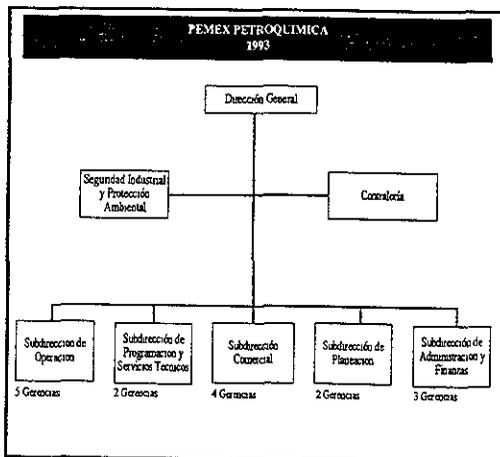
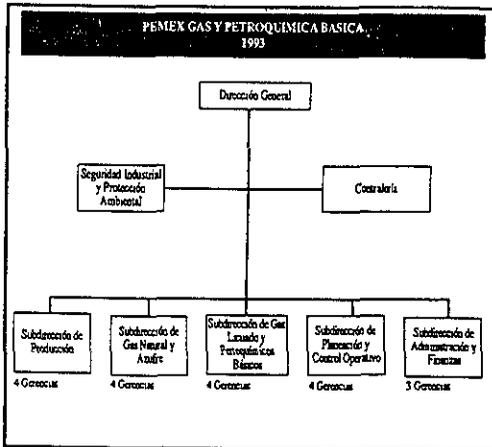
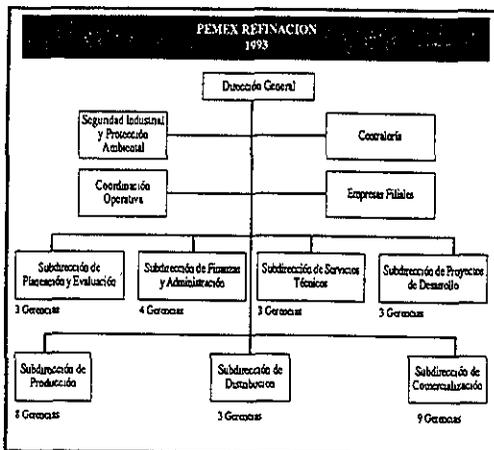












**PEMEX CORPORATIVO**

**LIC. ADRIÁN LAJOUS YARGAS**  
*Director General*

**ING. ANTONIO SACRISTÁN ROY**  
*Coordinador de la Unidad de Planeación Corporativa*

**ING. CARLOS H. MENA BRITO**  
*Subdirector de Planeación Estratégica*

**LIC. JUAN MANUEL ROMERO ORTEGA**  
*Director Corporativo de Finanzas*

**LIC. RAÚL ESQUERRA CASTAÑEDA**  
*Subdirector de la Unidad de Racionalización de Activos*

**ACT. EMILIO MARCO AGUILAR**  
*Subdirector de Programación y Presupuestación*

**MAT. ENRIQUE ROMÁN ENRÍQUEZ**  
*Subdirector de Financiamientos y Tesorería*

**LIC. MANUEL GÓMEZPERALTA DAMIRÓN**  
*Director Corporativo de Administración*

**ING. LUIS M. ANDALUZ CARMONA**  
*Subdirector de Servicios Corporativos*

**SR. JULIO PINDTER GONZALEZ**  
*Subdirector Corporativo de Relaciones Laborales*

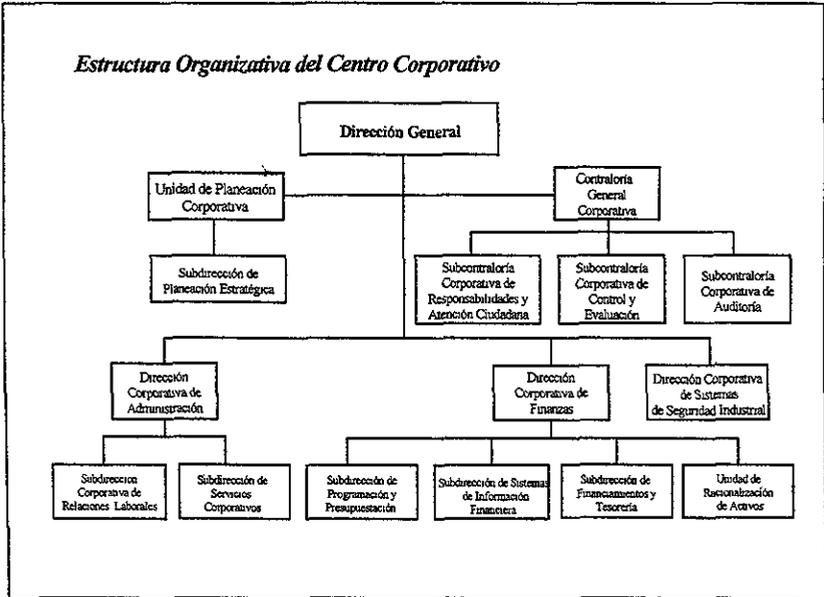
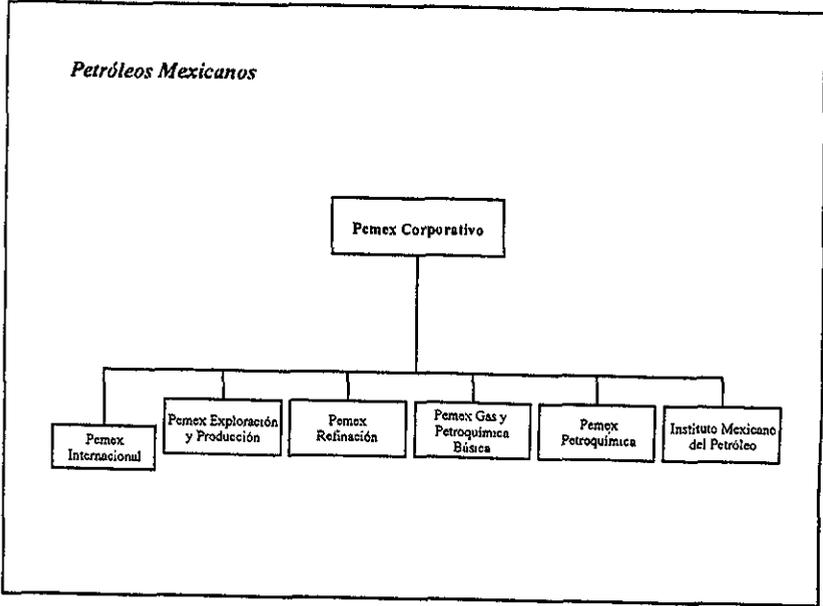
**ING. RAPHAEL FERNÁNDEZ DE LA GARZA**  
*Director Corporativo de Sistemas de Seguridad Industrial*

**C.P. GERARDO RUEDA RÁBAGO**  
*Contralor General Corporativo*

**LIC. RAOUL CAPDEVIELLE OROZCO**  
*Subcontralor Corporativo de Responsabilidades y Atención Ciudadana*

**LIC. FERNANDO FLORES MACÍAS**  
*Subcontralor Corporativo de Control y Evaluación*

**C.P. MANUEL VÁZQUEZ BUSTILLOS**  
*Subcontralor Corporativo de Auditoría*



**PEMEX EXPLORACION Y PRODUCCION**

**ING. JOSÉ ANTONIO CEBALLOS SOBERANIS**  
*Director General*

**ING. ANTONIO ACUÑA ROSADO**  
*Director Ejecutivo del Proyecto de Modernización y Optimización del Campo Cantarell*

**ING. PABLO CRUZ HELÚ**  
*Coordinador Ejecutivo de Estrategias de Exploración*

**DR. GUILLERMO DOMÍNGUEZ VARGAS**  
*Subdirector de Tecnología y Desarrollo Profesional*

**ING. HORACIO GÜEVARA MONTALVO**  
*Subdirector de Planeación*

**ING. HECTOR LEYVA TORRES**  
*Subdirector de la Región Marina Suroeste*

**ING. RICARDO PALACIOS CALVA**  
*Subdirector de la Región Sur*

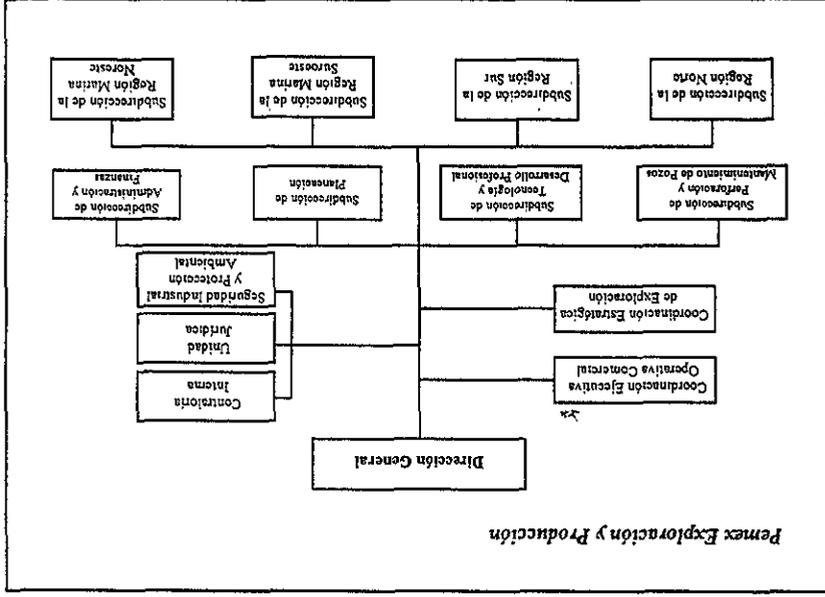
**ING. CARLOS RASSO ZAMORA**  
*Subdirector de Perforación y Mantenimiento de Pozos*

**LIC. MIGUEL ANGEL RIVERA VILLASEÑOR**  
*Subdirector de Administración y Finanzas*

**ING. JESÚS OSCAR ROMERO LÓPEZ**  
*Coordinador Ejecutivo Operativo Comercial*

**ING. RAFAEL VEGA MONTER**  
*Subdirector Int. de la Región Marina Noroeste*

**ING. MACLOVIO YAÑEZ MONDRAGÓN**  
*Subdirector de la Región Norte*



## PEMEX REFINACION

**DR. JAIME MARIO WILLIERS ANDRADE**  
*Director General*

**LIC. EMILIO AGUADO CALVET**  
*Subdirector Comercial*

**ING. ROBERTO ANDRADE CRUZ**  
*Auditor de Seguridad Industrial y Protección Ambiental*

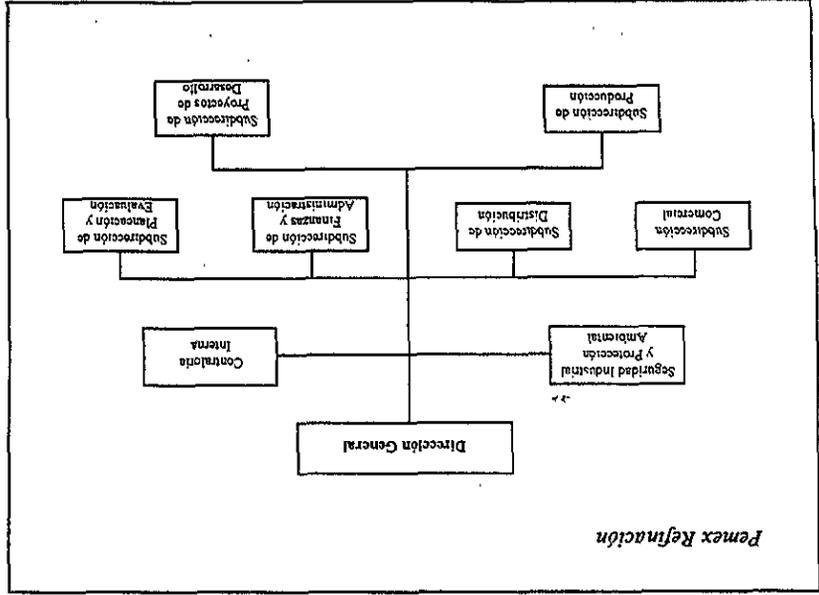
**LIC. RUDY OMAR ALBERTOS CÁMARA**  
*Subdirector de Finanzas y Administración*

**LIC. PEDRO CARLOS GÓMEZ FLORES**  
*Subdirector de Distribución*

**ING. ARMANDO LEAL SANTA ANA**  
*Subdirector de Producción*

**LIC. GUILLERMO RUÍZ GUTIÉRREZ**  
*Subdirector de Planeación y Evaluación*

**ING. EDUARDO VERGARA CABRERA**  
*Subdirector de Proyectos de Desarrollo*



**PEMEX GAS Y PETROQUIMICA BASICA**

**ING. MARCOS RAMÍREZ SILVA**  
Director General

**ING. ARMANDO R. ARENAS BRIONES**  
Subdirector de Producción

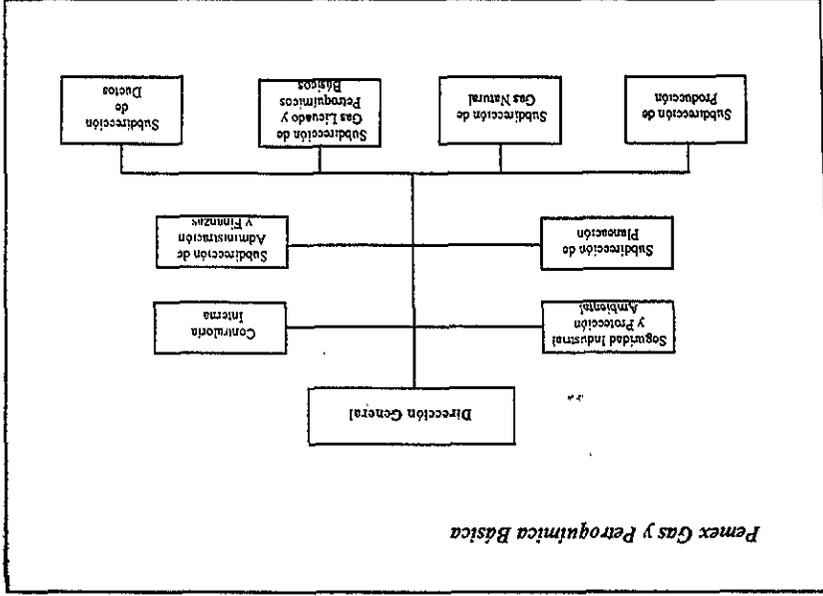
**ING. SALVADOR GARCÍA-LUNA RODRÍGUEZ**  
Subdirector de Gas Licuado y Petroquímicos Básicos

**ING. LUIS FELIPE LUNA MELO**  
Subdirector de Gas Natural

**DR. ROBERTO RAMÍREZ SOBERÓN**  
Subdirector de Planeación

**C.P. JESUS SÁNCHEZ SÁNCHEZ**  
Subdirector de Administración y Finanzas

**LIC. CLAUDIO ERENCIO CASTRO**  
Subdirector de Ductos



## PEMEX PETROQUIMICA

**DR. RAÚL ALEJANDRO LIVAS ELIZONDO**  
Director General

**ING. MARIO H. GONZÁLEZ PETRIKOWSKY**  
Subdirector de Planación y Programación Financiera

**LIC. MANUEL E. LÓPEZ BERNAL**  
Subdirector de Administración

**ING. CARLOS LÓPEZ BLUMENKRON**  
Subdirector de Asuntos Corporativos

**ING. JOSÉ TERRONES LANGONE**  
Contrador Interno

### FILIALES:

**ING. LUIS PUIG LARA**  
Director General de Petroquímica Cangujeira, S.A. de C.V.

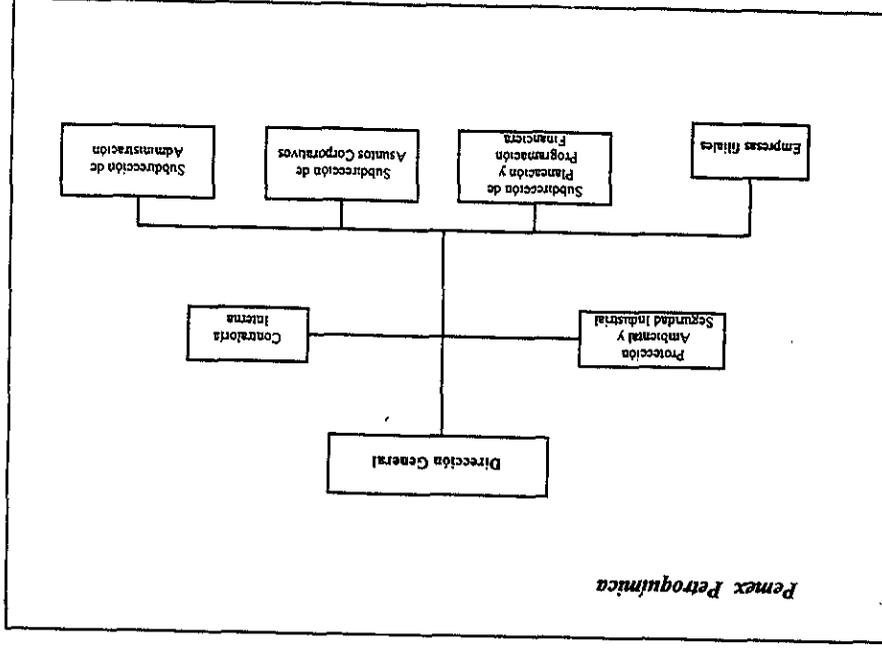
**ING. JOSÉ LUIS JARAMILLO HERNÁNDEZ**  
Director General de Petroquímica Morelos, S.A. de C.V.

**ING. ALFONSO ROBLES ACEVEDO**  
Director General de Petroquímica Pajaritos, S.A. de C.V.

**ING. CÉSAR GONZÁLEZ VELAZCO**  
Director General de Petroquímica Cosoleacaque, S.A. de C.V.

**ING. OLIVERIO RAMÍREZ MELESIO**  
Director General de Petroquímica Tulla, S.A. de C.V.

**ING. HÉCTOR B. ARREOLA HERRERA**  
Director General de Petroquímica Camargo, S.A. de C.V.



**PEMEX INTERNACIONAL**

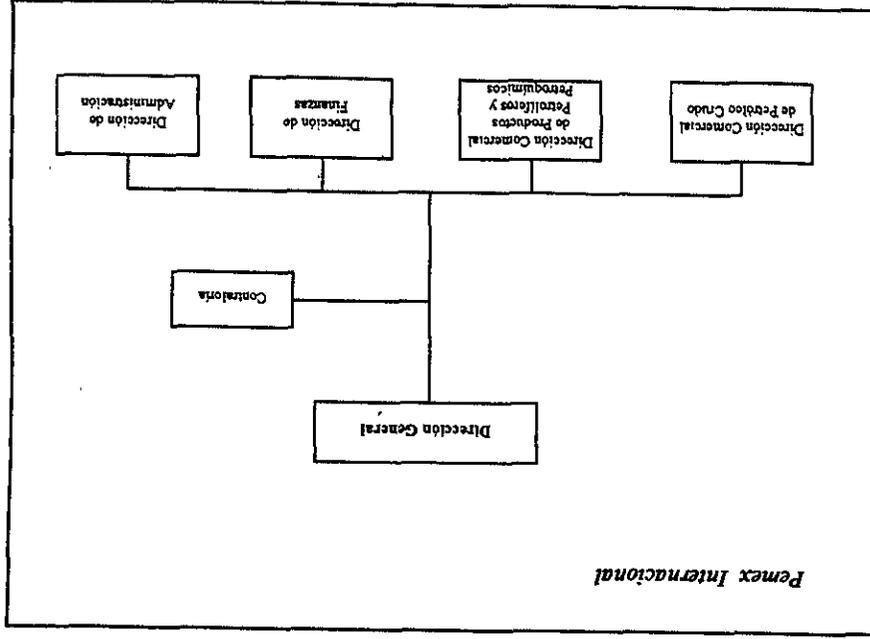
**LIC. EDUARDO MARTÍNEZ DEL RÍO PETRICIOLI**  
*Director General*

**C.P. EDMUNDO BÉJAR ROJAS**  
*Director de Administración*

**LIC. RAÚL CARDOSO MACOYTÉ**  
*Director Comercial de Petróleo Crudo*

**ING. SILVIA PERALES RIVERA**  
*Directora de Finanzas*

**ING. ROSENDO ZAMBRANO FERNÁNDEZ**  
*Director Comercial de Productos Petrolíferos y Petroquímicos*



## INSTITUTO MEXICANO DEL PETROLEO

**DR. GUSTAVO CHAPELA CASTAÑARES**  
*Director General*

**DR. ALFREDO ARRIOLA TORRES**  
*Subdirector de Exploración y Producción*

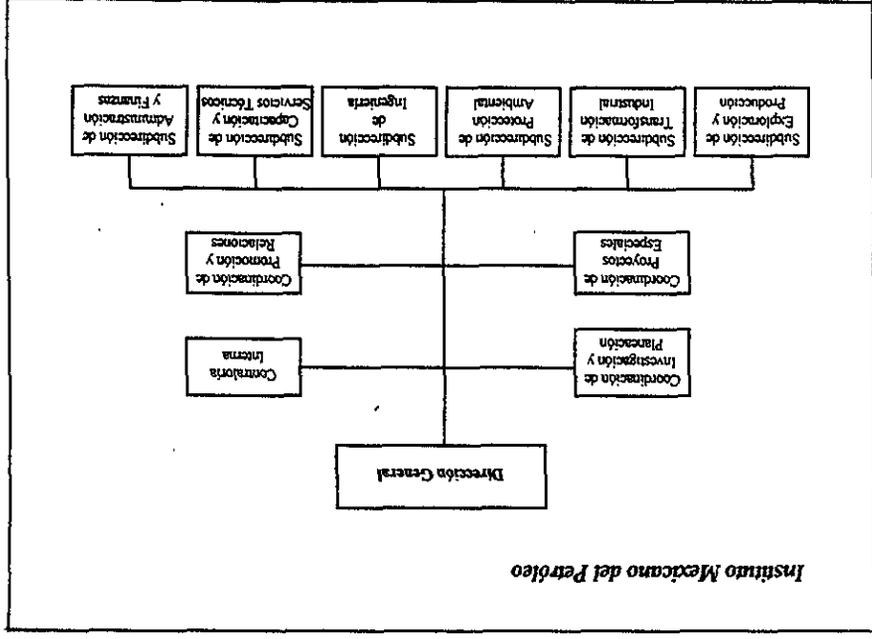
**ING. JULIÁN CASTELLANOS FERNÁNDEZ**  
*Subdirector de Transformación Industrial*

**ING. DANIEL GÓMEZ BILBAO**  
*Subdirector de Capacitación y Servicios Técnicos*

**DR. FRANCISCO GUZMÁN LÓPEZ FIGUEROA**  
*Subdirector de Protección Ambiental*

**ING. RAÚL MENDOZA MATA**  
*Subdirector de Ingeniería*

**ING. ALFREDO ROSAS ARCEO**  
*Subdirector de Administración y Finanzas*



**LEYES PETROLEO.**

## II. Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios\*

Al margen un sello con el Escudo Nacional, que dice: Estados Unidos Mexicanos. - Presidencia de la República.

CARLOS SALINAS DE GORTARI, Presidente Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos, a sus habitantes, salud:

Que el H. Congreso de la Unión se ha servido dirigirme el siguiente

### DECRETO

"EL CONGRESO DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS, DECRETA:

#### LEY ORGANICA DE PETROLEOS MEXICANOS Y ORGANISMOS SUBSIDIARIOS

##### Capítulo I

##### Disposiciones generales

Artículo 1o. El Estado realizará las actividades que le corresponden en exclusiva en las áreas estratégicas del petróleo, demás hidrocarburos y petroquímica básica, por conducto de Petróleos Mexicanos y de los organismos descentralizados subsidiarios en los términos que esta Ley establece, y de acuerdo con la Ley Reglamentaria del Artículo 27 Constitucional en el Ramo del Petróleo y sus reglamentos.

\* Diario Oficial de la Federación de julio 16, 1992.

Artículo 2o. Petróleos Mexicanos, creado por Decreto del 7 de junio de 1938, es un organismo descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propios, con domicilio en la ciudad de México, Distrito Federal, que tiene por objeto, conforme a lo dispuesto en esta Ley, ejercer la conducción central y la dirección estratégica de todas las actividades que abarca la industria petrolera estatal en los términos de la Ley Reglamentaria del Artículo 27 Constitucional en el ramo del petróleo.

Artículo 3o. Se crean los siguientes organismos descentralizados de carácter técnico, industrial y comercial, con personalidad jurídica y patrimonio propios, mismos que tendrán los siguientes objetos:

I. Pemex-Exploración y Producción: exploración y explotación del petróleo y el gas natural; su transporte, almacenamiento en terminales y comercialización;

II. Pemex-Refinación: procesos industriales de la refinación; elaboración de productos petrolíferos y de derivados del petróleo que sean susceptibles de servir como materias primas industriales básicas; almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de los productos y derivados mencionados;

III. Pemex-Gas y Petroquímica Básica: 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; y

IV. Pemex-Petroquímica: procesos industriales petroquímicos cuyos productos no forman parte de la industria petroquímica básica, así como su almacenamiento, distribución y comercialización.

Las actividades estratégicas que esta Ley encarga a Pemex-Exploración y Producción, Pemex-Refinación y Pemex-Gas y Petroquímica Básica, sólo podrán realizarse por estos organismos.

Petróleos Mexicanos y los organismos descritos estarán facultados para realizar las operaciones relacionadas directa o

indirectamente con su objeto. Dichos organismos tendrán el carácter de subsidiarios con respecto a Petróleos Mexicanos, en los términos de esta Ley.

Artículo 4o. Petróleos Mexicanos y sus organismos descentralizados, de acuerdo con sus respectivos objetos, podrán celebrar con personas físicas o morales toda clase de actos, convenios y contratos y suscribir títulos de crédito, manteniendo en exclusiva la propiedad y el control del Estado Mexicano sobre los hidrocarburos, con sujeción a las disposiciones legales aplicables.

## Capítulo II

### Organización y funcionamiento

Artículo 5o. El patrimonio de Petróleos Mexicanos y el de cada uno de los organismos subsidiarios estará constituido por los bienes, derechos y obligaciones que hayan adquirido o que se les asignen o adjudiquen; los que adquieran por cualquier título jurídico; las ministraciones presupuestales y donaciones que se les otorguen; los rendimientos que obtengan por virtud de sus operaciones y los ingresos que reciban por cualquier otro concepto.

Petróleos Mexicanos y los organismos subsidiarios podrán responder solidaria o mancomunadamente por el pago de las obligaciones nacionales e internacionales que contraigan. Petróleos Mexicanos y los organismos subsidiarios administrarán su patrimonio conforme a las disposiciones regales aplicables y a los presupuestos y programas que formulen anualmente y que apruebe el Órgano de Gobierno de Petróleos Mexicanos. La consolidación contable y financiera de todos los organismos será hecha anualmente por Petróleos Mexicanos.

Artículo 6o. Petróleos Mexicanos será dirigido y administrado por un Consejo de Administración, que será el órgano superior de gobierno de la industria petrolera, sin perjuicio de la autonomía de gestión de los organismos. El Director General será nombrado por el Ejecutivo Federal.

Artículo 76. El Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos se compondrá de once miembros propietarios a saber:

Seis representantes del Estado designados por el Ejecutivo Federal y cinco representantes del Sindicato de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana, que deberán ser miembros activos de dicho Sindicato y trabajadores de planta de Petróleos Mexicanos.

El Presidente del Consejo será el titular de la coordinadora del sector al que esté adscrito Petróleos Mexicanos y tendrá voto de calidad.

Por cada uno de los consejeros que se designe se nombrará un suplente. Los suplentes de los consejeros que representan al Estado serán designados por los respectivos titulares y los de los consejeros sindicales serán designados por el Sindicato, debiendo reunir los mismos requisitos exigidos para los propietarios.

Artículo 80. Cada uno de los organismos subsidiarios será dirigido y administrado por un Consejo de Administración y por un Director General nombrado por el Ejecutivo Federal.

Artículo 90. El Consejo de Administración de cada uno de los organismos subsidiarios, se compondrá de ocho miembros y sus respectivos suplentes. Los titulares serán cuatro representantes del Gobierno Federal, designados por el Ejecutivo Federal, los tres Directores Generales de los otros organismos públicos descentralizados subsidiarios, y el Director General de Petróleos Mexicanos, quien lo presidirá.

Los suplentes de los Consejeros que representan al Gobierno Federal serán designados por los respectivos titulares y los de los organismos subsidiarios serán designados por los Directores correspondientes.

Artículo 10. El Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos y los de los organismos subsidiarios, tendrán las atribuciones que les confieren las disposiciones legales aplicables y esta ley, conforme a sus respectivos objetos. Quedan reservadas al Organo de Gobierno de Petróleos Mexicanos las facultades que requiera la conducción central y la dirección estratégica de todas las actividades que abarca la industria petrolera incluyendo, en

forma enunciativa mas no limitativa: aprobar, conforme a la política energética nacional, la planeación y presupuestación de la industria petrolera estatal en su conjunto y evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la misma. Asimismo se reserva al propio Organo de Gobierno el establecimiento de las políticas y lineamientos necesarios para lograr un sano equilibrio económico y financiero entre los organismos, así como para permitir el adecuado manejo y administración de los bienes que el Gobierno Federal destina a la industria petrolera.

Las actividades no reservadas, en forma exclusiva a la Nación podrán llevarse a cabo por medio de empresas subsidiarias o filiales, cuya constitución o establecimiento deberá ser sometida por los Consejos de Administración de los organismos subsidiarios al de Petróleos Mexicanos, al igual que su liquidación, enajenación o fusión. Asimismo, se someterá a aprobación del propio Consejo la enajenación de las instalaciones industriales.

Artículo 11. Serán facultades y obligaciones de los directores generales las siguientes:

I. Administrar y representar legalmente a los organismos;

II. Cumplir los fines del organismo de manera eficaz, articulada y congruente con Petróleos Mexicanos y los otros organismos, conforme a la planeación estratégica de la industria petrolera estatal;

III. Formular los programas institucionales de corto, mediano y largo plazo, los presupuestos de los organismos, establecer las políticas institucionales y los procedimientos generales, presentándolos para su aprobación al Consejo de Administración;

IV. Remitir, por los conductos debidos, la información presupuestal y financiera que corresponda al organismo, para su integración a la Cuenta Anual de la Hacienda Pública Federal. Los directores generales de los organismos subsidiarios deberán hacerlo a través de Petróleos Mexicanos;

V. Someter a la aprobación del Consejo de Administración que corresponda, los proyectos de organización, y los de creación, liquidación, enajenación o fusión de empresas subsidiarias o filiales; así como la enajenación de instalaciones industriales.

En su carácter de representantes legales, los directores de Petróleos Mexicanos y los funcionarios inmediatos inferiores a los titulares de los organismos, tendrán también las facultades de mandatarios generales en los términos antes apuntados, exclusivamente para los asuntos relacionados con las funciones de su competencia y para aquellos que les asigne o delegue expresamente el Director General correspondiente. Cuando las operaciones tengan por objeto bienes inmuebles del dominio público de la Federación, se someterá al Ejecutivo Federal el decreto de desincorporación correspondiente.

Artículo 13. Quedan además reservadas al Director General de Petróleos Mexicanos las siguientes facultades:

I. Elaborar, con la participación de los organismos subsidiarios, la planeación y presupuestación estratégica de la industria petrolera en su conjunto y someterla a la aprobación de su Consejo de Administración.

II. Formular los programas financieros de la industria; definir las bases de los sistemas de supervisión, coordinación, control y desempeño de los organismos para optimizar su operación conjunta; y administrar los servicios comunes a los mismos.

III. En los términos del apartado "A" del Artículo 123 Constitucional y de la Ley Federal del Trabajo, convenir con el Sindicato el Contrato Colectivo de Trabajo y expedir el Reglamento de Trabajo del Personal de Confianza, que regirán las relaciones laborales de Petróleos Mexicanos y de los organismos.

IV. Resolver conflictos que se susciten entre los organismos sobre sus ámbitos de actividad; y conocer de asuntos trascendentes para la industria;

V. Las demás que le confieran las leyes y demás disposiciones legales aplicables.

Artículo 14. En todos los actos, convenios y contratos en que intervengan los organismos descentralizados a que esta Ley se refiere, serán aplicables las leyes federales; las controversias nacionales en que sean parte, cualquiera que sea su naturaleza serán de la competencia exclusiva de los Tribunales de la

VI. Establecer sistemas de control y mecanismos de evaluación, vigilar la implantación y cumplimiento de medidas correctivas e informar trimestralmente los resultados a su órgano de gobierno;

VII. Asignar responsabilidades, delegar atribuciones y proponer al Consejo de Administración que corresponda el nombramiento y remoción de los funcionarios de los dos niveles inferiores al propio;

VIII. Ejercer las facultades que en materia laboral determinen la Ley Federal del Trabajo y el Contrato Colectivo de Trabajo que regule las relaciones laborales de la industria petrolera estatal, y opinar sobre los asuntos de su competencia en la contratación colectiva;

IX. Cuidar de la observancia de las disposiciones relativas a normalización y seguridad industrial.

X. Proponer medidas para asegurar la calidad de los productos, así como el desarrollo tecnológico correspondiente.

XI. Cuidar de la observancia de las disposiciones relativas al equilibrio ecológico y preservación del medio ambiente que garanticen el uso adecuado de los recursos petroleros, y

XII. Las otras que determinen las leyes y demás disposiciones aplicables.

Artículo 12. En su carácter de representantes legales, los directores generales tendrán todas las facultades que les corresponde a los mandatarios generales para pleitos y cobranzas, para actos de administración y de dominio, así como las que regularian la industria especial conforme a la ley, en los términos de los primeros tres párrafos del Artículo 2654 del Código Civil para el Distrito Federal aplicable en materia federal, para formular querrelas en los casos de delitos que sólo se puedan perseguir a petición de la parte afectada y para otorgar el perdón extintivo de la acción penal; ejercitar y desistirse de acciones judiciales, inclusive en el juicio de amparo, así como comprometerse en arbitros y transigir. Los directores generales podrán otorgar y revocar poderes generales o especiales, pero cuando sean en favor de personas ajenas a los organismos, deberán recabar previamente el acuerdo de su Consejo de Administración.

Federación, quedando exceptuados de otorgar las garantías que los ordenamientos legales otorgan a las partes, aun en los casos de controversias judiciales.

Artículo 15. El órgano de vigilancia de cada uno de los organismos descentralizados estará integrado por un Comisario Público Propietario y un Suplente, designados por la Secretaría de la Contraloría General de la Federación, quienes desarrollarán sus funciones de acuerdo con las disposiciones legales aplicables. Petróleos Mexicanos establecerá un órgano de control de la industria petrolera estatal que coordinará las actividades de los órganos internos de control de los organismos subsidiarios, y que podrá realizar la fiscalización directa de los mismos, conforme a las disposiciones legales procedentes.

#### TRANSITORIOS

Primero: La presente ley entrará en vigor al día siguiente de su publicación en el *Diario Oficial de la Federación*.

Segundo: Se abroga la Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos de 23 de enero de 1971 publicada en el *Diario Oficial de la Federación* el 6 de febrero de 1971.

Tercero: En tanto el Ejecutivo Federal expide el Reglamento de esta Ley, se aplicará el vigente en lo que no se oponga a la misma.

Cuarto: El domicilio legal de los organismos creados por esta Ley será el Distrito Federal, hasta en tanto en disposiciones reglamentarias se establezca, en su caso, otro diverso.

Quinto: Al entrar en vigor la presente Ley, el consejo de administración de Petróleos Mexicanos proveerá lo necesario para llevar a cabo la formalización de los actos jurídicos que procedan, a efecto de determinar los derechos y obligaciones que regularán las relaciones operativas entre Petróleos Mexicanos y los organismos subsidiarios creados por esta Ley, en materia financiera, crediticia, fiscal, presupuestal, contable, de aplicación de excedentes, y demás que resulten pertinentes, en los términos de las leyes aplicables.

Sexto: Los bienes inmuebles, el personal, los recursos presupuestales, financieros y materiales, incluidos mobiliario, vehículos, instrumentos, aparatos, maquinaria, archivos y en general el equipo e instalaciones cuya administración y manejo tiene encargados Petróleos Mexicanos, previo acuerdo de su Consejo de Administración, se transferirán a dichas entidades subsidiarias para constituir su patrimonio y cumplir con su objeto en los términos de esta ley. Dicha transferencia se llevará a cabo conforme a las disposiciones legales aplicables, en un lapso no mayor de un año a partir de la vigencia de esta ley. Las transferencias de bienes inmuebles no implicarán cambio de destino.

Séptimo: Al asumir la realización de los objetos que esta Ley les asigna, los organismos descentralizados que se crean se subrogarán en los derechos y obligaciones de Petróleos Mexicanos que les correspondan; por consiguiente, competirán a los propios organismos las pretensiones, acciones, excepciones, defensas y recursos legales de cualquier naturaleza, deducidos en los juicios o procedimientos en los cuales Petróleos Mexicanos tenga interés jurídico en la fecha de la transferencia de los asuntos.

Octavo: Lo establecido en esta ley no afectará, en forma alguna, las obligaciones de pago nacionales e internacionales contraídas por Petróleos Mexicanos con anterioridad a la vigencia de este ordenamiento. Por consiguiente, los organismos subsidiarios que esta Ley establece, serán solidariamente responsables de dichas obligaciones.

Noveno: La adscripción de los trabajadores a los organismos se hará en los términos previstos por el Contrato Colectivo de Trabajo vigente, con la intervención que al Sindicato de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana le confieren la Ley Federal del Trabajo y dicho Contrato Colectivo, y con pleno respeto de los derechos de los trabajadores.

Décimo: Los laudos de carácter laboral se ejecutarán en los términos que determine la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje, así como las Juntas Especiales del referido Tribunal.

Décimo Primero: Las menciones que leyes o reglamentos vigentes hacen de Petróleos Mexicanos, se atenderán referidas al propio Petróleos Mexicanos o a los organismos subsidiarios, según corresponda, atendiendo al objeto de cada uno de los términos de esta Ley.

México, D. F., 13 de julio de 1992.- Dip. Gustavo Carvajal Moreno, Presidente.- Sen. Manuel Aguilera Gómez, Presidente.- Dip. Julieta Mendivil Blanco, Secretario.- Sen. Oscar Ramírez Mijares, Secretario.- Rúbricas."

En cumplimiento de lo dispuesto por la fracción I del Artículo 89 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y para su debida publicación y observancia, expido el presente Decreto en la residencia del Poder Ejecutivo Federal, en la Ciudad de México, Distrito Federal, a los quince días del mes de julio de mil novecientos noventa y dos.- Carlos Salinas de Gortari.- Rúbrica.- El Secretario de Gobernación, Fernando Gutiérrez Barríos.- Rúbrica.

**Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos  
y Organismos Subsidiarios  
y Exposición de Motivos,**  
se terminó de imprimir en julio de 1992

en la imprenta del  
Instituto Mexicano del Petróleo.  
Producción a cargo de la  
Gerencia Jurídica y de la  
Gerencia de Información y  
Relaciones Públicas  
de Petróleos Mexicanos.

**LEY REGLAMENTARIA DEL ARTICULO 27  
CONSTITUCIONAL EN EL RAMO DEL PETROLEO**

**ARTICULO 1**

CORRESPONDE A LA NACION EL DOMINIO DIRECTO, INALIENABLE E IMPRESCRIPTIBLE DE TODOS LOS CARBUROS DE HIDROGENO QUE SE ENCUENTREN EN EL TERRITORIO NACIONAL INCLUIDA LA PLATAFORMA CONTINENTAL - EN MANTOS O YACIMIENTOS, CUALQUIERA QUE SEA SU ESTADO FISICO, INCLUYENDO LOS ESTADOS INTERMEDIOS, Y QUE COMPONEN EL ACEITE MINERAL CRUDO, LO ACOMPAÑAN O SE DERIVAN DE EL ARTICULO 2

SOLO LA NACION PODRA LLEVAR A CABO LAS DISTINTAS EXPLOTACIONES DE LOS HIDROCARBUROS, QUE CONSTITUYEN LA INDUSTRIA PETROLERA EN LOS TERMINOS DEL ARTICULO SIGUIENTE.

EN ESTA LEY SE COMPRÉNDÉ CON LA PALABRA PETROLÉO A TODOS LOS HIDROCARBUROS NATURALES A QUE SE REFIERE EL ARTICULO 10.

**ARTICULO 3**

LA INDUSTRIA PETROLERA ABARCA:

I.- LA EXPLORACION, LA EXPLOTACION, LA REFINACION, EL TRANSPORTE, EL ALMACENAMIENTO, LA DISTRIBUCION Y LAS VENTAS DE PRIMERA MANO DEL PETROLEO Y LOS PRODUCTOS QUE SE OBTENGAN DE SU REFINACION;

II.- LA EXPLORACION, LA EXPLOTACION, LA ELABORACION Y LAS VENTAS DE PRIMERA MANO DEL GAS ASI COMO EL TRANSPORTE Y EL ALMACENAMIENTO INDISPENSABLES Y NECESARIOS PARA INTERCONECTAR SU EXPLOTACION Y ELABORACION, Y

III.- LA ELABORACION, EL TRANSPORTE, EL ALMACENAMIENTO, LA DISTRIBUCION Y LAS VENTAS DE PRIMERA MANO DE AQUELLOS DERIVADOS DEL PETROLEO Y DEL GAS QUE SEAN SUSCEPTIBLES DE SERVIR COMO MATERIAS PRIMAS INDUSTRIALES BASICAS Y QUE

CONSTITUYEN PETROQUIMICOS BASICOS, QUE A CONTINUACION SE ENUMERAN:

1. ETANO; 2. PROPANO; 3. BUTANOS; 4. PENTANOS; 5. HEXANO; 6. HEPTANO; 7. MATERIA PRIMA PARA NEGRO DE HUMO; 8. NAFTAS; Y 9. METANO, CUANDO PROVENGA DE CARBUROS DE HIDROGENO, OBTENIDOS DE YACIMIENTOS UBICADOS EN EL TERRITORIO NACIONAL Y SE UTILICE COMO MATERIA PRIMA EN PROCESOS INDUSTRIALES PETROQUIMICOS."

**ARTICULO 4**

LA NACION LLEVARA A CABO LA EXPLORACION Y LA EXPLOTACION DEL PETROLEO Y LAS DEMAS ACTIVIDADES A QUE SE REFIERE EL ARTICULO 30., QUE SE CONSIDERAN ESTRATEGICAS

EN LOS TERMINOS DEL ARTICULO 28, PARRAFO CUARTO, DE LA CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS, POR CONDUCTO DE PETROLEOS MEXICANOS Y SUS ORGANISMOS SUBSIDIARIOS.

SALVO LO DISPUESTO EN EL ARTICULO 30. , EL TRASPORTE, EL ALMACENAMIENTO Y LA DISTRIBUCION DE GAS PODRAN SER LLEVADOS A CABO, PREVIO PERMISO, POR LOS SECTORES SOCIAL Y PRIVADO, LOS QUE PODRAN CONSTRUIR, OPERAR Y SER PROPIETARIOS DE DUCTOS, INSTALACIONES Y EQUIPOS, EN LOS TERMINOS DE LAS DISPOSICIONES REGLAMENTARIAS, TECNICAS Y DE REGULACION QUE SE EXPIDAN.

EL TRANSPORTE, EL ALMACENAMIENTO Y LA DISTRIBUCION DE GAS METANO, QUEDA INCLUIDA EN LAS ACTIVIDADES Y CON EL REGIMEN A QUE SE REFIERE EL PARRAFO ANTERIOR.

CUANDO EN LA ELABORACION DE PRODUCTOS PETROQUIMICOS DISTINTOS A LOS BASICOS ENUMERADOS EN LA FRACCION III DEL ARTICULO 30. DE ESTA LEY SE OBTENGAN, COMO SUBPRODUCTOS, PETROLIFEROS O PETROQUIMICOS BASICOS, ESTOS PODRAN SER APROVECHADOS EN EL PROCESO PRODUCTIVO DENTRO DE LAS PLANTAS DE UNA MISMA UNIDAD O COMPLEJO, O BIEN SER ENTREGADOS A PETROLEOS MEXICANOS O A SUS ORGANISMOS SUBSIDIARIOS, BAJO CONTRATO Y EN LOS TERMINOS DE LAS DISPOSICIONES ADMINISTRATIVAS QUE LA SECRETARIA DE ENERGIA EXPIDA.

LAS EMPRESAS QUE SE ENCUENTREN EN EL SUPUESTO A QUE SE REFIERE EL PARRAFO ANTERIOR TENDRAN LA OBLIGACION DE DAR AVISO A LA SECRETARIA DE ENERGIA, LA CUAL TENDRA LA FACULTAD DE VERIFICAR EL CUMPLIMIENTO DE LAS CITADAS DISPOSICIONES ADMINISTRATIVAS Y, EN SU CASO, IMPONER LAS SANCIONES A QUE SE REFIERE EL ARTICULO 15 DE ESTA LEY."

**PUBLICACION: 02-03-1995**

**RESUMEN**

Realizado por el Departamento de Documentación Legislativa - SIID  
**INICIATIVA:** Decreto que reforma el cuarto párrafo del artículo 28 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

**PRESENTADA POR:** Ejecutivo Origen Senado

**FECHA DE PRESENTACION:** 26-01-1995, 1 año Legislativo

**TURNADA A LA(S) COMISION(ES) DE:** Gobernación y Puntos Constitucionales, Comunicaciones y Transportes

**FECHAS DE DICTAMEN:** 1a. Lectura: 27-01-1995, 2a. Lectura: 28-01-1995

**DECLARATORIA:** 02-03-1995

**OBSERVACIONES:** Reforma el cuarto párrafo del artículo.- Se aprueba en lo general y en lo particular por 327 votos en pro, 29 en contra y 5 abstenciones.- Pasa a las legislaturas estatales.- El dictamen proyecto de declaratoria se aprueba en votación nominal por 30 votos en pro y 5 en contra.- Pasa al Ejecutivo.

**CONTENIDO:** Propone otorgar concesiones y permitir la participación privada y social, independientemente de la pública, para lograr un mejor desarrollo de los transportes ferroviarios y de las comunicaciones vía satélite, conservando la rectoría de esas áreas estratégicas de la comunicación.

**DECRETO** por el que se declara reformado el cuarto párrafo del artículo 28 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Al margen un sello con el Escudo Nacional, que dice: Estados Unidos Mexicanos.-  
Presidencia de la República.

**ERNESTO ZEDILLO PONCE DE LEON**, Presidente Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos, a sus habitantes sabed:

Que la Comisión Permanente del H. Congreso de la Unión, se ha servido dirigirme el siguiente

**D E C R E T O**

"LA COMISIÓN PERMANENTE DEL CONGRESO GENERAL DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS, EN USO DE LA FACULTAD QUE LE CONFIERE EL ARTICULO 135 CONSTITUCIONAL Y PREVIA LA APROBACION DE LAS CAMARAS DE DIPUTADOS Y DE SENADORES DEL CONGRESO DE LA UNION, ASI COMO DE LA MAYORIA DE LAS HONORABLES LEGISLATURAS DE LOS ESTADOS, DECLARA REFORMADO EL CUARTO PARRAFO DEL ARTICULO 28 DE LA CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS.

**ARTÍCULO UNICO.-** Se reforma el cuarto párrafo del artículo 28 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, para quedar como sigue:

**Artículo 28**

.....  
.....  
.....

No constituirán monopolios las funciones que el Estado ejerza de manera exclusiva en las siguientes áreas estratégicas: correos, telégrafos y radiotelegrafía; petróleo y los demás hidrocarburos; petroquímica básica; minerales radioactivos y generación de energía nuclear; electricidad y las actividades que expresamente señalen las leyes que expida el Congreso de la Unión. La comunicación vía satélite y los ferrocarriles son áreas prioritarias para el desarrollo nacional en los términos del artículo 25 de esta Constitución; el Estado al ejercer en ellas su rectoría, protegerá la seguridad y la soberanía de la Nación, y al otorgar concesiones o permisos mantendrá o establecerá el dominio de las respectivas vías de comunicación de acuerdo con las leyes de la materia.

.....

#### TRANSITORIO

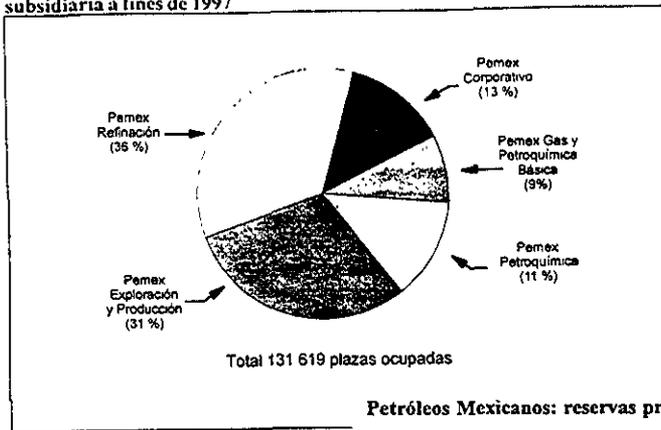
UNICO.- El presente decreto entrará en vigor al día siguiente de su publicación en el Diario Oficial de la Federación.

SALON DE SESIONES DE LA COMISION PERMANENTE DEL H. CONGRESO DE LA UNION.- México, D.F., a 27 de febrero de 1995.- Dip. Humberto Roque Villanueva, Presidente.- Dip. Juan Saigado Brto, Secretario.- Dip. Gerardo de Jesús Arellano Aguilar, Secretario.- Rúbricas."

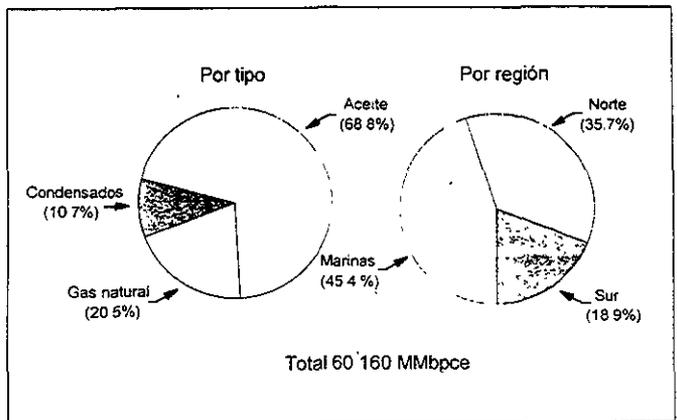
En cumplimiento de lo dispuesto por la fracción I del Artículo 89 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y para su debida publicación y observancia, expido el presente Decreto en la residencia del Poder Ejecutivo Federal, en la Ciudad de México, Distrito Federal, el día primero del mes de marzo de mil novecientos noventa y cinco.- Ernesto Zedillo Ponce de León.- Rúbrica.- El Secretario de Gobernación, Esteban Moctezuma Barragán.- Rúbrica.

**DOCUMENTOS.**

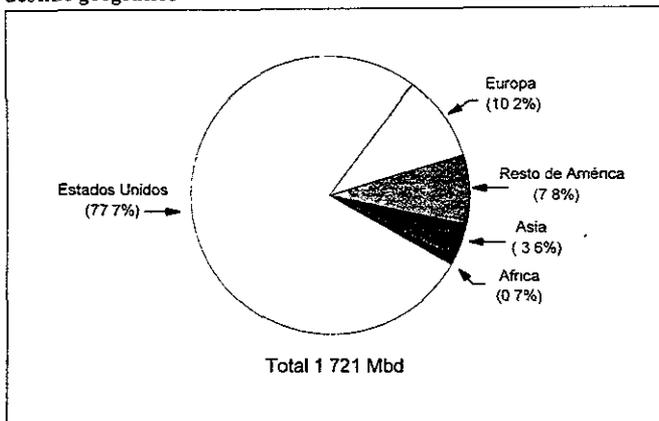
**Petróleos Mexicanos: distribución de plazas ocupadas por empresa subsidiaria a fines de 1997**



**Petróleos Mexicanos: reservas probadas de hidrocarburos, 1997**

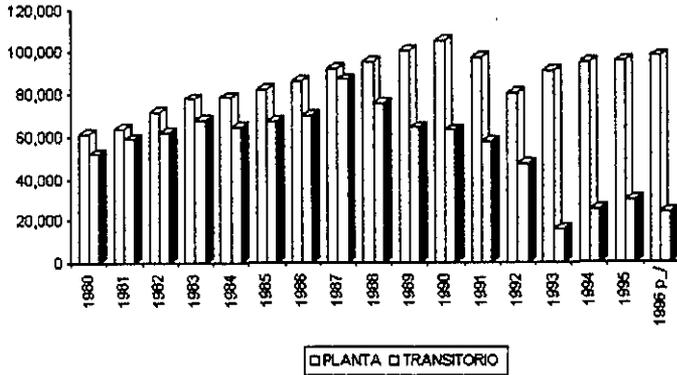


**Pemex Exploración y Producción: exportación de petróleo crudo por destino geográfico**



Personal Ocupado en Petroleos Mexicanos

Personal Ocupado en Petroleos Mexicanos



1\_/ Excluye personal adscrito a la rama de Proyecto y Construcción de Obra.

p\_/ Cifras preliminares

Fuente: Secretaria de Energía, con información proporcionada por PEMEX para Informe de Gobierno

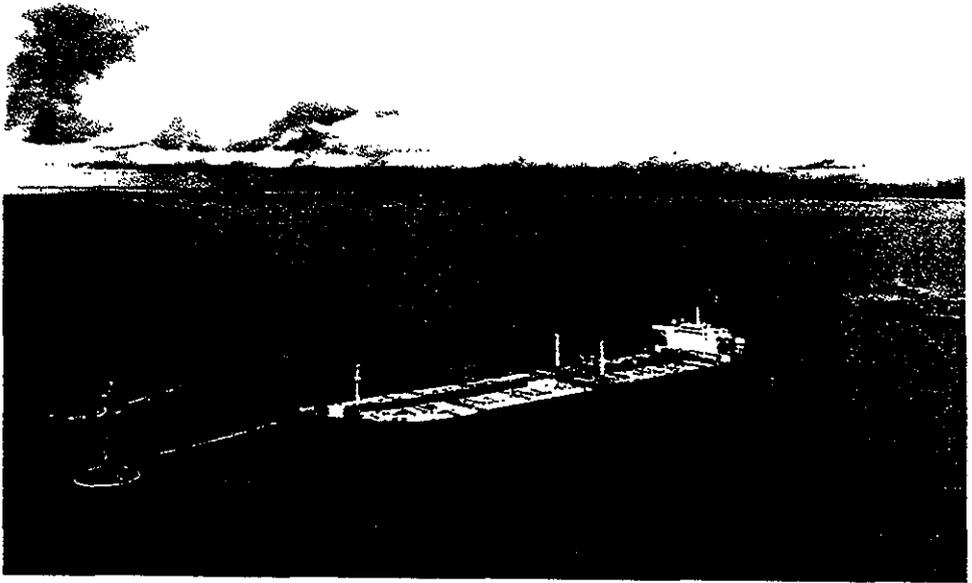
Personal Ocupado en Petroleos Mexicanos

AÑO	PETROLEOS MEXICANOS		
	TOTAL 1	PLANTA	TRANSITORIO
1980	113,340	61,494	51,846
1981	122,826	63,816	59,010
1982	133,576	71,853	61,923
1983	145,777	77,883	67,694
1984	142,867	78,489	64,378
1985	149,222	81,986	67,236
1986	155,907	86,139	69,768
1987	178,745	91,760	86,985
1988	170,766	95,288	75,478
1989	164,744	100,439	64,305
1990	167,952	105,002	62,950
1991	154,321	97,075	57,246
1992	127,264	80,056	47,208
1993	106,676	90,830	15,846
1994	119,445	94,746	24,699
1995	124,396	95,121	29,275
1996 p.	120,737	97,427	23,310

1\_/ Excluye personal adscrito a la rama de Proyecto y Construcción de Obra

p\_/ Cifras preliminares

# PEMEX INTERNACIONAL



---

## Países exportadores de petróleo crudo, 1995

---

(miles de barriles diarios)

1	Arabia Saudita	6 291
2	Irán	2 621
3	Noruega	2 617
4	Emiratos Arabes Unidos	1 925
5	Comunidad de Estados Independientes	1 851
6	Venezuela	1 819
7	Nigeria	1 665
8	Reino Unido	1 566
9	México	1 306
10	Kuwait	1 186

# COMPARACIONES INTERNACIONALES



1996

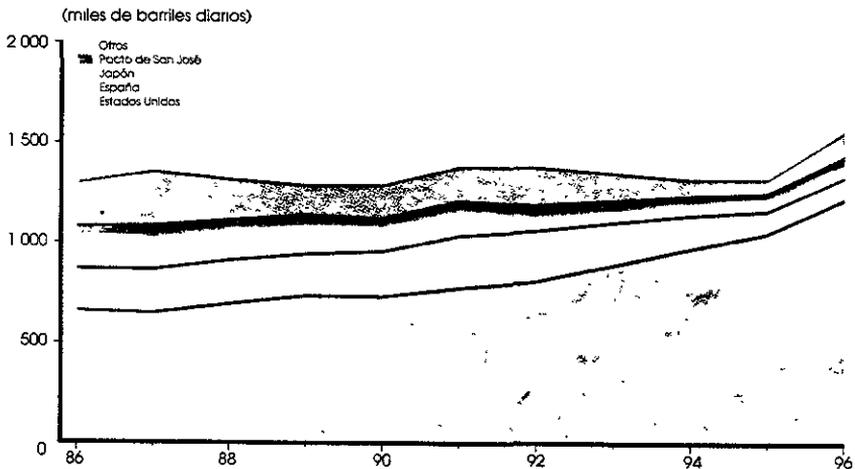
## Posición mundial de México

Reservas probadas de petróleo crudo	8°
Reservas probadas de gas natural	14°
Producción de petróleo crudo	8°
Produccion de gas natural	8°
Capacidad de destilación primaria	12°

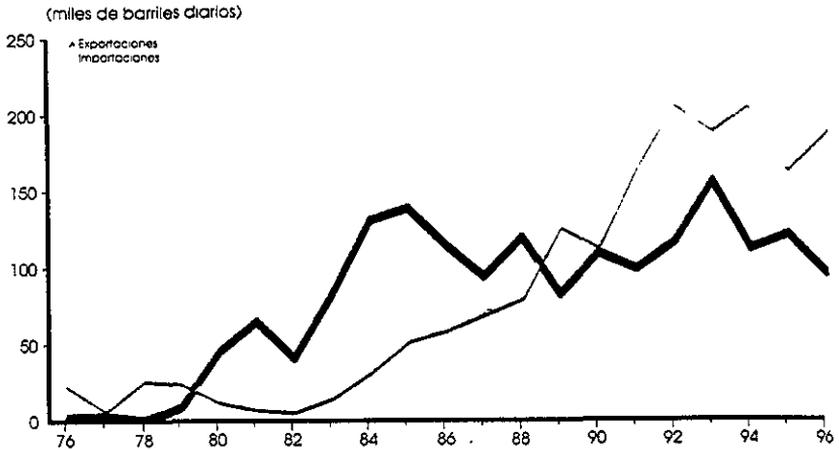
**Exportaciones de petróleo crudo por país de destino**  
(miles de barriles diarios)

	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	Variación 1996/1995 %
<b>Total</b>	<b>1 289.6</b>	<b>1 345.1</b>	<b>1 308.7</b>	<b>1 277.7</b>	<b>1 277.3</b>	<b>1 292.7</b>	<b>1 307.6</b>	<b>1 335.1</b>	<b>1 347.4</b>	<b>1 306.2</b>	<b>1 543.9</b>	
Estados Unidos	652.3	639.5	684.9	725.5	720.5	765.8	798.0	879.3	960.8	1 037.1	1 209.7	16.2
España	196.4	204.2	204.7	194.7	213.1	247.1	238.7	199.2	154.4	99.8	85.2	-42.3
Japón	181.5	178.5	174.4	166.9	145.7	144.6	89.7	80.4	81.2	77.2	85.9	10.5
Antillas Holandesas	-	-	-	-	-	6.3	5.0	-	0.8	9.4	67.0	612.8
Pacto de San José	43.7	53.0	42.4	44.6	35.0	44.2	53.6	45.3	29.9	24.6	34.7	40.2
Canadá	13.6	10.6	7.7	7.2	4.9	13.6	31.1	25.6	18.9	11.5	20.5	78.5
Bélgica	6.8	26.8	22.9	7.1	1.3	10.0	12.3	14.0	13.9	12.1	12.9	6.6
Portugal	10.0	12.5	10.0	9.9	10.0	17.3	24.8	15.1	10.0	10.1	2.9	-22.7
Cuba	-	-	-	-	-	0.6	-	8.3	20.0	11.6	11.6	0.0
Francia	81.8	93.0	89.3	57.4	56.0	47.3	28.9	24.7	8.9	3.1	3.1	0.0
Gran Bretaña	24.3	41.8	6.5	1.4	-	9.0	9.4	7.8	8.6	6.1	4.1	-33.3
Otros	79.2	84.9	63.8	63.1	90.6	62.9	76.3	37.6	-	2.7	100.0	100.0

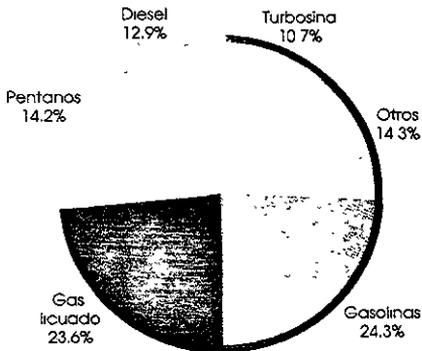
**Exportaciones de petróleo crudo por país de destino**



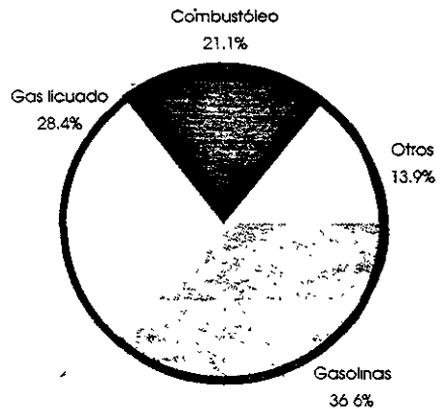
### Comercio exterior de productos petrolíferos



### Principales productos exportados, 1996



### Principales productos importados, 1996



**Reservas probadas de petróleo crudo, principales países, 1997 <sup>a</sup>**

	<b>País</b>	<b>millones de barriles</b>
1	Arabia Saudita	259 000
2	Irak	112 000
3	Emiratos Arabes Unidos	97 800
4	Kuwait	94 000
5	Iran	93 000
6	Venezuela	64 878
7	Comunidad de Estados Independientes	57 000
8	México	48 472 <sup>b</sup>
9	Libia	29 500
10	China	24 000
11	Estados Unidos de America	22 351
12	Nigeria	15 521
13	Noruega	11 234
14	Argelia	9 200
15	Angola	5 412

a. Al 1 de enero de 1997.  
 b. Incluye condensado.  
 Fuente: Oil and Gas Journal y Pemex.

**Reservas probadas de gas natural, principales países, 1997 <sup>a</sup>**

	<b>País</b>	<b>billones de pies cúbicos</b>
1	Comunidad de Estados Independientes	1 977
2	Iran	742
3	Katar	250
4	Emiratos Arabes Unidos	205
5	Arabia Saudita	189
6	Estados Unidos de América	165
7	Venezuela	142
8	Argelia	130
9	Irak	118
10	Nigeria	105
11	Malasia	80
12	Indonesia	72
13	Canadá	68
14	México	64
15	Holanda	64

a. Al 1 de enero de 1997.  
 Fuente: Oil and Gas Journal y Pemex.

## Producción de petróleo crudo, principales países, 1996

	País	miles de barriles diarios
1	Arabia Saudita	8 094
2	Comunidad de Estados Independientes	6 939
3	Estados Unidos de América	6 477
4	Iran	3 668
5	China	3 154
6	Noruega	3 101
7	Venezuela	2 958
8	México	2 858
9	Reino Unido	2 621
10	Emiratos Arabes Unidos	2 217
11	Nigeria	2 072
12	Kuwait	2 061
13	Canadá	1 834
14	Libia	1 400
15	Indonesia	1 378

Fuente: Oil and Gas Journal / Pemex

## Producción de gas natural, principales países, 1996

	País	millones de pies cúbicos diarios
1	Comunidad de Estados Independientes	70 367
2	Estados Unidos de América	54 661
3	Canadá	17 729
4	Holanda	8 661
5	Reino Unido	8 615
6	Indonesia	6 237
7	Argelia	5 520
8	México	4 195
9	Arabia Saudita	3 613
10	Noruega	3 608
11	Iran	3 179
12	Australia	2 878
13	Argentina	2 807
14	Venezuela	2 603
15	Malasia	2 487

Fuente: Oil and Gas Journal y Pemex

### Capacidad de destilación primaria, principales países, 1996

	País	miles de barriles diarios
1	Estados Unidos de América	15 433
2	Comunidad de Estados Independientes	10 100
3	Japón	4 989
4	China	2 867
5	Italia	2 262
6	Corea del Sur	2 211
7	Alemania	2 108
8	Reino Unido	1 941
9	Canadá	1 852
10	Francia	1 786
11	Arabia Saudita	1 656
12	México	1 520
13	España	1 296
14	Brasil	1 256
15	Irán	1 242

Fuente: Oil and Gas Journal y Pemex

### Principales empresas petroleras por nivel de producción de petróleo crudo, 1995<sup>a</sup>

	Empresa	País	miles de barriles diarios
1	Saudi Aramco	Arabia Saudita	8 585
2	NIOC	Irán	3 720
3	Pemex	México	3 065
4	PDVSA	Venezuela	2 885
5	CNPC	China	2 796
6	Royal Dutch/Shell	Holanda / Reino Unido	2 254
7	KPC	Kuwait	2 070
8	Exxon	Estados Unidos de América	1 726
9	Libia NOC	Libia	1 345
10	ADNOC	Emiratos Árabes Unidos	1 300
11	Sonatrach	Argelia	1 283
12	British Petroleum	Reino Unido	1 213
13	NNPC	Nigeria	1 200
14	Lukoil	Rusia	1 116
15	Pertamina	Indonesia	1 065

<sup>a</sup> Incluye líquidos del gas.  
Fuente: Petroleum and Energy Intelligence Weekly y Pemex

### Principales empresas petroleras por nivel de producción de gas natural, 1995

	Empresa	País	mmpcd
1	Gazprom	Rusia	54 067
2	Royal Dutch/Shell	Holanda / Reino Unido	7 240
3	Sonatrach	Argelia	6 039
4	Exxon	Estados Unidos de America	6 004
5	Mobil	Estados Unidos de America	4 556
6	Amoco	Estados Unidos de America	4 238
7	Pertamina	Indonesia	4 238
8	Saudi Aramco	Arabia Saudita	3 920
9	NIOC	Irán	3 814
10	Pemex	México	3 759
11	PDVSA	Venezuela	3 390
12	Chevron	Estados Unidos de America	2 437
13	ENI	Italia	2 119
14	Texaco	Estados Unidos de America	1 978
15	ADNOC	Emiratos Arabes Unidos	1 766

Fuente: Petroleum and Energy Intelligence Weekly y Pemex

### Principales empresas petroleras por nivel de ventas, 1995

	Empresa	País	millones de dólares
1	Exxon	Estados Unidos de America	110 009
2	Royal Dutch/Shell	Holanda / Reino Unido	109 834
3	Mobil	Estados Unidos de America	66 724
4	British Petroleum	Reino Unido	56 982
5	ELF Aquitaine	Francia	43 618
6	Texaco	Estados Unidos de America	36 787
7	ENI	Italia	36 393
8	Chevron	Estados Unidos de America	32 094
9	Amoco	Estados Unidos de America	27 665
10	Total	Francia	27 226
11	PDVSA	Venezuela	26 041
12	Ssangyong	Corea del Sur	25 392
13	Nippon Oil	Japon	25 043
14	Pemex	México	24 507
15	Sunkyoung	Corea del Sur	24 218

Fuente: Fortune / Pemex



**WORLDWIDE SELF-SUFFICIENCY IN CRUDE: 45%**

81% OPEC (25% of total from Saudi Arabia)  
5% Egypt  
2% Mexico  
7% Norway  
7% Other

**COMPANY OUTLOOK:** Chevron has pulled from Persian Gulf crude to meet from Mexico, and holds reserves of domestic natural gas and heavy oils. . . Wrote off \$1.2 billion in 1989, partly as a result of the oil price collapse. . . Has been reluctant to buy production from offshore wells near Santa Barbara, California.

**Chevron (US)**  
REVENUE: \$17.7 billion  
PROFIT: \$2.5 billion  
MARKET RESERVE: 2.8 billion bbls  
12 mos. Mkt. 81.1%  
P/E: 4.3

**WORLDWIDE SELF-SUFFICIENCY IN CRUDE: 31%**

31% OPEC (all from Persian Gulf)  
14% Mexico  
11% Nigeria  
11% Other

**COMPANY OUTLOOK:** The intention is that though Mexican Gulf oil will be used, 75% of the U.S. exports come from Iraq. . . Expects to make up the shortfall with price chase from U.S. independent or on spot market, but that won't be cheap. . . Well positioned in the Brise oil fields of the North Sea.



**USX (US)**  
REVENUE: \$11.7 billion  
PROFIT: \$1.2 billion  
MARKET RESERVE: .64 million bbls  
12 mos. Mkt. 39.1%  
P/E: 11

**WORLDWIDE SELF-SUFFICIENCY IN CRUDE: 31%**

31% OPEC (all from Persian Gulf)  
14% Mexico  
11% Nigeria  
11% Other

**COMPANY OUTLOOK:** The intention is that though Mexican Gulf oil will be used, 75% of the U.S. exports come from Iraq. . . Expects to make up the shortfall with price chase from U.S. independent or on spot market, but that won't be cheap. . . Well positioned in the Brise oil fields of the North Sea.



**Phillips Petroleum (US)**  
REVENUE: \$2.17 billion  
PROFIT: \$219 million  
MARKET RESERVE: 991 million bbls  
12 mos. Mkt. 31.9%  
P/E: 5.4

**WORLDWIDE SELF-SUFFICIENCY IN CRUDE: 8%**

42% OPEC (25% of total from Saudi Arabia)  
4% Mexico  
8% Kuwait

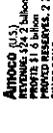
**COMPANY OUTLOOK:** No U.S. imports from Iraq or Kuwait. . . Producers almost 90% of its refining needs. . . Like Chevron, Phillips is barred from pumping oil from its offshore California rigs, causing a \$26 million write-down in 1989. . . Expects the company to be profitable in 1990. . . Has 100 billion cubic feet of gas in the promising U.S. and Canadian natural gas operations.

**Exxon (US)**  
REVENUE: \$23.2 billion  
PROFIT: \$3.5 billion  
MARKET RESERVE: 2.3 billion bbls  
12 mos. Mkt. 68.1%  
P/E: 1.4

**WORLDWIDE SELF-SUFFICIENCY IN CRUDE: 12.1%**

81% OPEC (25% of total from Saudi Arabia)  
5% Egypt  
2% Mexico  
7% Norway  
7% Other

**COMPANY OUTLOOK:** Flush with crude. . . Its joint venture with Saudi Aramco in Strat Enterprise has the right to buy 600,000 barrels per day of Saudi oil. . . Management is mulling the share after long talks with international oil giant, Caltex. . . Says total production will be 1.5 million bbls per day. . . Expects a 5% increase in cash flow and more emphasis on exploration.



**Amoco (US)**  
REVENUE: \$2.2 billion  
PROFIT: \$219 million  
MARKET RESERVE: 2.7 billion bbls  
12 mos. Mkt. 60%  
P/E: 1.9

**WORLDWIDE SELF-SUFFICIENCY IN CRUDE: 7%**

48% OPEC (25% of total from Persian Gulf)  
14% Mexico  
11% Nigeria  
11% Other

**COMPANY OUTLOOK:** Heavy investment in reserves of Permian gas reserves in North America, seeks income in that field, as well as in the U.S. . . Says H. Lawrence Fuller, president: "I've seen crude prices in all prices. I can say that we won't be making substantial changes to our strategy in the near future because of Iraq."

**Atlantic Richfield (US)**  
REVENUE: \$1.9 billion  
PROFIT: \$193 million  
MARKET RESERVE: 3 billion bbls  
12 mos. Mkt. 40%  
P/E: 1.3

**WORLDWIDE SELF-SUFFICIENCY IN CRUDE: 17%**

43% OPEC (25% of total from Saudi Arabia)  
15% Mexico  
8% Kuwait

**COMPANY OUTLOOK:** Rising price of crude means increased profits for oil-rich Arco. . . Producers oil in Alaska and Texas. . . Layswell Petrochemical, \$1.3 billion, only marginally profitable. . . Imports the bulk of its crude, once 200,000 barrels per day.

# SCORECARDS ON THE OIL GIANTS

while the crisis lags. Hardest pressed may be those most reliant on Iraqi oil, but all Arisan Gulf supplies, even from friendly Saudi Arabia, are in jeopardy from the hostile troops massed along the Kuwait-Saudi border. As petroleum prices rise, the high profits will go to companies that produce high percentages of the crude their refiners need—and in the long run, to those like Amoco with substantial reserves of natural gas.

By Susan Cammitt



**Royal Dutch/Shell (US)**  
REVENUE: \$55.5 billion  
PROFIT: \$10.5 billion  
MARKET RESERVE: 9.1 billion bbls  
12 mos. Mkt. 63.1%  
P/E: 1.3

**WORLDWIDE SELF-SUFFICIENCY IN CRUDE: 5%**

84% OPEC (25% of total from Saudi Arabia)  
17% Mexico  
13% Norway  
8% Other

**COMPANY OUTLOOK:** Owns the world's largest proved oil and natural gas reserves, much in and out of the U.S. Some offshore rigs in the North Sea are set down for winter maintenance; completely halting their production. . . A big plus: rapidly expanding natural gas production in Britain.



**British Petroleum (US)**  
REVENUE: \$19.2 billion  
PROFIT: \$3.5 billion  
MARKET RESERVE: 4.9 billion bbls  
12 mos. Mkt. 61%  
P/E: 1.3

**WORLDWIDE SELF-SUFFICIENCY IN CRUDE: 4%**

84% OPEC (all from Saudi Arabia)  
4% Colombia

**COMPANY OUTLOOK:** Some exposure to Persian Gulf. Big buyers of Nigerian light crude. . . Says BP O&G general manager, Les Atherton: "We would be pleased to correct mistakes in the supply chain had been coming out of Iraq and Kuwait."



**Exxon (US)**  
REVENUE: \$18.6 billion  
PROFIT: \$2.5 billion  
MARKET RESERVE: 4.6 billion bbls  
12 mos. Mkt. 55%  
P/E: 1.7

**WORLDWIDE SELF-SUFFICIENCY IN CRUDE: 2%**

22% OPEC (all from Persian Gulf)  
14% Mexico  
11% Nigeria  
11% Other

**COMPANY OUTLOOK:** Profits sagged after a \$1.7 billion write-off for the Valdez spill. . . Over a third of its U.S. exports come from Persian Gulf OPEC countries. . . Formidable crew. . . Says CEO Lawrence Rawl: "Current supplies are adequate, but shortages could occur if shortfalls in Iraq and Kuwait are not replaced."



**Mobil (US)**  
REVENUE: \$5.1 billion  
PROFIT: \$1.8 billion  
MARKET RESERVE: 2.6 billion bbls  
12 mos. Mkt. 67%  
P/E: 3.1%

**WORLDWIDE SELF-SUFFICIENCY IN CRUDE: 3%**

33% OPEC (13% of total from Saudi Arabia)  
32% Canada  
24% Mexico

**COMPANY OUTLOOK:** Crude price but has extensive natural gas holdings. . . Says senior analyst William Rando of First Boston: "Company has high credit rating, is a pretty healthy enterprise. . . It has a good track record in the past and has only one setback that makes commodity goods and heavy metals.

\*Shown here as of 4/20/89. All other data as of 1/31/89.

Revised and rechecked data for April 1989. Shows data as of 4/30/89. All other data shown for quarter ending June '88. U.S. crude imports for July 1989.

Excélsior Viernes 25 de Octubre de 1996

Voto Contra México  
El Escuadrón 277

- \* Mostró el PRI la Intención: Deshacer Pemex
- \* Reyes González, con Entusiasmo Texano
- \* Sólo un Poder Ordena y Transa a Veces

GASTON GARCIA CANTU

La política de vender los bienes de la nación triunfó por la complicidad de la mayoría priista en la Honorable Cámara de Diputados.

Nunca, en la historia del Congreso de la Unión, al discutirse un asunto fundamental, se había llegado al extremo de ruindad personal como al discutirse las reformas a la ley reglamentaria del artículo 27 de la Constitución.

Nunca, ni durante la barbarie que relata Martín Luis Guzmán bajo el obregonato. El disimulo, la carencia de argumentos, los disparates y el agravio personal dominaron la tribuna de los improperios en la sesión del día 23 de octubre.

Si en la memoria de los debates constara cómo ocurrieron, los probables mexicanos del

próximo siglo comprobarán qué tribu aprobó lo que, para entonces, será historia de lo que fue nuestra República en el inicio de perderla mediante una economía de subasta de los bienes de México. El único acto digno que quedará de ese episodio será la fotografía de una mexicana con sus pancartas en las que rechazaba la entrega de la petroquímica a los intereses privados los cuales, al no limitarse que fueran exclusivamente mexicanos, los han puesto en la vía del remate a empresarios extranjeros.

277 diputados han decidido el futuro del país. 277, en disciplinado escuadrón de ejecuciones bajo el mando de su comandante (el que ejerce el mando de tropas y de los servicios correspondientes a ellas), Humberto Roque Villanueva, decidieron por éstas y las futuras generaciones un cambio fundamental en la conservación de recursos cuyo dominio decide la independencia económica de los pueblos contemporáneos.

En momento decisivo en que un gobierno rechaza o acepta lo que a la nación conviene, el de nuestro desdichado país propuso, ante la demanda pública de que la petroquímica no fuera vendida, que sólo subastaría el 49 por ciento. Si Lázaro Cárdenas, en marzo de 1938, hubiera propuesto a las compañías extranjeras nacionalizar sólo el 51% de pozos y refinerías para que el fallo de la Suprema Corte de Justicia tuviera cumplimiento. Si, en 1859, Benito Juárez, al nacionalizar

los bienes del clero, hubiera propuesto al arzobispo de México afectar sólo la mitad de cada diócesis, una y otra concesiones habrían sido transacciones con el resultado inequívoco de que la guerra civil y extranjera se habría extremado para fijar los límites de la nación y de su soberanía. En 1859 como en 1938, impensable. Cuando Comonfort afirmó que la Revolución (la de Ayutla) seguía el "camino de las transacciones", Melchor Ocampo renunció a su ministerio. Cárdenas, ante la renuencia de las compañías a someterse a las leyes del Estado, contestó sin énfasis alguno: "Entonces, incendiaremos los pozos". Lo de hoy obedece a la tradición fijada por Comonfort: si no puedes lograr lo que te has propuesto, transige, cede, aviénete; el pueblo, con la sabiduría del sentido común, acuñó el sustantivo: transa, porque a tal equivale las acciones de quienes, por salirse con la suya, están dispuestos a todo, inclusive a vender territorio o sus bienes, que son una misma cosa.

Rematar sólo el 49% y en esa transacción separar los productos derivados del petróleo en primarios y secundarios para hacer pasar como legal una transacción, no tiene precedentes. Un ejemplo: el amoniaco es el producto de mayor exportación: casi un millón de toneladas anuales y el bien más codiciado por las transnacionales. Al clasificarlo de secundario se ha entregado a esos intereses ya que es improbable que algunos capitalistas mexicanos dispongan de la tecnología para continuar su producción, por lo que debe estar en poder de la nación. Lo mismo ocurrirá con el etileno, el cual, con el amoniaco, propuso excluirlo como secundarios el PRD y así votar en favor de la reforma del 27 Constitucional. Votos prescindibles porque su condición significaba preservar esos recursos. En una simple maniobra, el rechazo al PRD demostró la intención de la subasta: deshacer a Pemex y reducir al país a las condiciones anteriores a 1938.

La comparecencia de Lajous ante la comisión de la Cámara, las explicaciones de Reyes González - entusiasmado frente a la televisión al describir como un texano el porvenir petroquímico en manos privadas, porque, ahora sí, Pedro, renovaremos las plantas que nos quedan -, son partes inseparables de la jornada rendida por los 277 diputados bajo el mando de Roque Villanueva.

¿Cómo fue posible que una industria creciente, apoyada por más de 500 investigadores del Instituto del Petróleo, cayera en deterioro al punto de que para sostenerla sea "necesario" vender casi la mitad de sus instalaciones y la producción creciente?

Esta es la cuestión: Pemex entrega a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, verdadera fortaleza del sistema, sus utilidades y ella fija sus gastos; si éstos se reducen en la parte fundamental: las inversiones para su mantenimiento y desarrollo, la producción general decae hasta ponerla en el límite de su extinción que, de ocurrir, sería un caso de demencia. El tribunal de las decisiones, inventado por el anterior Presidente de la República, fue denominado "gabinete económico", que establecía, frente al secretario o director general, las prioridades de la inversión. Así, durante seis años - no hay otra explicación para entender un deterioro, adjetivo que complace hasta el delirio a Reyes González -, ese gabinete

falló no reinvertir en las 61 plantas; si acaso, una parte menor en Cosoleacaque, con el resultado que hoy enciende el ánimo del secretario Reyes y causa directa de la solución anunciada: si la iniciativa privada no acude a mejorar esas plantas, la petroquímica desaparecerá. Luego, la venta de la mitad de sus activos resolverá el problema. Exactamente, el caso del empleado que desfalta un banco y ante la inminente quiebra propone vender las acciones para salvarlo.

Si reflexionamos en tal procedimiento veremos que la votación fervorosa de los 277 diputados es un capítulo más, acaso no el final, de la venta de México mediante una política persistente en sus fines. La desdicha es que la parte contraria no tiene fuerza alguna en el país. No constituíamos una República con tres poderes, sino uno solo que ordena, aplica, transa a veces y siempre logra sus propósitos: el Presidente. No sólo se venderán las 61 plantas petroquímicas sino que - y ésta fue una explicable omisión al aprobarse las reformas al Artículo 27- las que se construyan en el futuro serán ciento por ciento extranjeras, es decir, en el siglo futuro, Pemex volverá al signo adverso de 1906.

No sin ingenuidad se pregunta, y preguntan los reporteros, si el Presidente tiene comunicación con el ex Presidente Salinas de Gortari. Sería un acto personal sin trascendencia política. Un Presidente mexicano no es lo mismo que un español o un checo porque su poder, con 54 facultades constitucionales, es un poder más allá de los otros dos poderes republicanos el cual, agregado al de su partido - véase lo sucedido ayer en la Cámara- le confiere un poder absoluto con las relatividades asombrosas de haber rectificado sobre la petroquímica, sólo el 51% a favor del país.

El poder no se comparte con nadie; se ejerce por sí y ante sí; de ahí que, según dijera Javier Barros Sierra, nada es comparable al de ser Presidente en México ni nada peor que ser ex Presidente. Salinas podría suscribirlo, convicto y confeso. No, que no hablen ni se escriba o medie, entre uno y otro, algún puntual recadero, nada significa. Sí, que uno y otro, como puente tendido del pasado al presente, apliquen la misma política. Esto es lo trascendente: la continuidad en lo fundamental y las diferencias en lo secundario, y en este apartado se cuentan todos los familiares. La política económica es lo esencial.

Si el desmantelamiento de Pemex se inició, eso sí, con firmes promesas de que se defendería como la última trinchera republicana, durante el gobierno pasado y hoy se aplica sin retórica, la política de Carlos Salinas de Gortari sigue como signo en el Palacio Nacional. Las rupturas se dan en términos de respeto a partir de la fractura entre Cárdenas y Calles, hasta ponerlo en Los Angeles para que disfrutara de la amistad del General Tapia y cesando a todos los amigos y sirvientes del "jefe máximo", llevando a secretarías y dependencias a los que fundarían, temporalmente, el llamado "cardenismo". Ahora, las cosas van en un camino por demás conocido: subsecretarios, secretarios; directores, oficiales mayores y así hasta el infinito de la nómina.

La política económica, que enlaza a México al proyecto neoliberal del Fondo Monetario Internacional, representante ejecutivo del orden mundial encauzado por los Estados Unidos, se encarga de las privatizaciones - educación, salud, empresas nacionales, moneda, ejército...- como el medio único para incorporar al país a la ficción del mercado mundial, el trazado por las empresas transnacionales de esa república, lo que ¿significa que las naciones que la apliquen pierdan, en cada privatización o concesión, su independencia. Política que pretende subsanarse con la democratización. ¿Qué democracia será posible en nuestro infortunado país, si las 54 facultades presidenciales, más la fuerza social del partido, permanecen?

Excélsior Viernes 18 de Septiembre de 1998.

Crisis Global  
Hacia un Barzón Petroquímico  
JOHN SAXE-FERNANDEZ

CON la llamada "semiprivatización" del complejo petroquímico de Morelos, a cargo de J.P. Morgan, continúa el magno programa de privatizaciones pactado con el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial que tanto éxito ya ha estado operando en los ingenios, las aerolíneas, las acereras y el sistema bancario, avance este último tan multicelebrado con las frecuentes manifestaciones barzonistas de agradecidos pequeños y medianos empresarios, agricultores y tarjetahabientes.

Ahora, con gran visión del futuro, Zedillo amplía el esquema a los sectores estratégicos (eléctrico, ferroviario y petrolero), como lo pactó en el Memorandum de Entendimiento de enero de 1995 y, pronto, la revista Forbes nos informará de los "logros" amasados por los "neopetroleros".

EL mérito del gobierno es mayor porque la "desregulación" de los sectores estratégicos y, de manera especial, de la petroquímica, ha procedido de acuerdo a las indicaciones, calendarios y necesidades político - estratégicas y empresariales estadounidenses.

Según documentos del Banco Mundial, este programa, que data de 1986, tuvo como una de sus metas principales la participación del sector privado, "nacional y/o extranjero", en la petroquímica básica, constitucionalmente reservada al Estado.

El programa se orientó (textual) "a limitar el papel de Pemex" como el único productor de petroquímicos básicos, por lo cual "se requirió la adopción de medidas administrativas para modificar tal situación".

De la Madrid y Salinas cumplieron de manera estricta con estos lineamientos, desarticulando todos los programas de ampliación petroquímica (los equipos y plantas adquiridos por López Portillo quedaron tirados en los patios, como chatarra multimillonaria) y "reclasificando" los petroquímicos básicos para colocarlos en la lista de "secundarios".

Estados Unidos también exigió —y logró— que la política de precios sobre petroquímicos básicos de Pemex fuera "flexibilizada" y se permitiera al sector privado la importación de petroquímicos básicos y fueran promovidos incentivos fiscales.

Para el BM, como para su industria petrolera y el Departamento de Defensa, Pemex es un "serio impedimento" estratégico, político, comercial y empresarial,

según se desprende de documentos oficiales del Country Department del Banco Mundial, una sección de su Latin America and Caribbean Regional Office.

La importancia y prioridad que desde los ochenta asigna el gobierno estadounidense a lograr el control y usufructo de la industria petrolera mexicana a favor de su empresariado, lo ilustra otro escrito de la presidencia del BM, en el que se afirma que "el gobierno de México debe afrontar rápidamente el problema que suscita la posición dominante de Pemex en la industria".

Las compañías privadas internacionales —decía la presidencia del BM— no pueden lograr una integración vertical debido al control de Pemex sobre la petroquímica básica", mientras que "los planes de expansión de Pemex" hacen que los posibles inversionistas extranjeros perciban a México como un "mercado de corta duración".

Como el petróleo es el principal eje de acumulación del país, al proceso que arrancó formalmente desde el Diario de la Federación este mes patrio, le auguramos otro gran Barzón.