

17



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES

LA SIMPLIFICACION ADMINISTRATIVA DE LOS TRAMITES EMPRESARIALES EN PETROLEOS MEXICANOS

**T E S I S**  
PARA OBTENER EL GRADO DE  
LICENCIADA EN CIENCIAS POLITICAS  
Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA  
(ESPECIALIDAD ADMINISTRACION PUBLICA)  
P R E S E N T A :  
**DIANA CORTES SANCHEZ**



DIRECTOR DE TESIS: LIC. EDUARDO GUERRERO DEL CASTILLO

CIUDAD UNIVERSITARIA, D. F.

2002

**TESIS CON FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: Cortés Sánchez Diana

FECHA: 7 noviembre 2002

FIRMA: [Firma manuscrita]

ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA

## AGRADECIMIENTOS

A lo largo del camino recorrido agradezco principalmente a mis padres, David y Graciela, por sus consejos, su incondicional apoyo y comprensión, mil gracias los amo. A mi misma. A mis hermanas Pau y Fabi, las quiero mucho. A Dios. A mi abuelo José, y tíos Enrique, María Eugenia, Virginia, Rosalba y Antonio. A la familia Charur Nasta por las oportunidades ofrecidas a mi familia y a mí. A mis amigas Nora y Bere. Al profesor Eduardo Guerrero del Castillo, gracias.

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>Capítulo I. SIMPLIFICACIÓN ADMINISTRATIVA</b>	
<b>A) CONCEPTUALIZACIÓN</b> .....	<b>1</b>
1. Definición .....	1
2. Importancia .....	2
3. Proceso .....	6
<b>B) PROGRAMAS DE SIMPLIFICACIÓN ADMINISTRATIVA</b> .....	<b>16</b>
1. Objetivos y vertientes .....	17
2. Ejecución y seguimiento .....	19
3. Resultados .....	22
<b>C) LA SIMPLIFICACIÓN ADMINISTRATIVA Y EL PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA</b> .....	<b>26</b>
1. Objetivos y subprogramas .....	27
2. Ejecución y seguimiento .....	28
3. Resultados .....	29
<b>Capítulo II. PETRÓLEOS MEXICANOS</b>	
<b>A) EMPRESA PÚBLICA</b> .....	<b>32</b>
1. Participación del Estado en la economía .....	32
2. Formación del sector paraestatal mexicano .....	33
3. Normatividad y operación .....	37
<b>B) LA INDUSTRIA PETROLERA EN MÉXICO</b> .....	<b>39</b>
1. Los inicios y la expropiación petrolera .....	39
2. Desarrollo de la industria petrolera .....	42
3. La reestructuración de Petróleos Mexicanos .....	43
<b>C) LA SIMPLIFICACIÓN ADMINISTRATIVA DE LOS TRÁMITES EMPRESARIALES (1995-2000)</b> .....	<b>53</b>
1. Antecedentes .....	53
2. Desarrollo del proceso .....	56
3. Resultados .....	65
4. Avances .....	66
<b>Capítulo III. ESTUDIO DE CASOS</b>	
<b>A) INFORMACIÓN GENERAL</b> .....	<b>71</b>
<b>B) PEMEX GAS Y PETROQUÍMICA BÁSICA</b> .....	<b>73</b>
1. Solicitud de compra y suministro de petroquímicos básicos y azufre .....	76
2. Solicitud de compra de gas natural .....	82
3. Solicitud de compra de gas licuado .....	87

C) PEMEX-REFINACIÓN .....	104
1.Incorporación a la Franquicia PEMEX .....	106

#### Capítulo IV. PROPUESTA

A) SOLICITUD DE COMPRA A CRÉDITO DE PETROQUÍMICOS BÁSICOS Y AZUFRE, GAS NATURAL Y GAS L.P .....	120
B) INCORPORACIÓN A LA FRANQUICIA PEMEX .....	131

CONCLUSIONES .....	138
--------------------	-----

BIBLIOGRAFÍA .....	147
--------------------	-----

GLOSARIO .....	151
----------------	-----

<i>Anexo 1.</i> Opinión empresarial sobre los trámites en México.....	155
<i>Anexo 2.</i> Formatos .....	160

#### CUADROS

Cuadro 1. Fusión de trámites empresariales en PEMEX Gas y Petroquímica Básica.....	75
Cuadro 2. Cuadro comparativo de los trámites empresariales en PEMEX Gas y Petroquímica Básica .....	92
Cuadro 3. Fusión de trámites empresariales en PEMEX Refinación.....	105
Cuadro 4. Beneficios cuantitativos de la propuesta en PEMEX .....	144

#### ORGANOGRAMAS

Transformación de la Estructura Orgánica en PEMEX.....	49
Organograma General de PEMEX .....	50
Organograma General de PEMEX Gas y Petroquímica Básica.....	103
Organograma General de PEMEX Refinación .....	118

## INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, las transformaciones económicas, políticas y sociales en el ámbito mundial han replanteado el papel del Estado, así como de la administración pública. Esto les exige contar con la capacidad suficiente para solucionar los retos, donde la sociedad adquiere el papel principal.

Además, el servicio público durante mucho tiempo, se ha entendido como sinónimo de lentitud, complejidad, desconfianza y corrupción. En este contexto, uno de los dilemas a resolver es el cómo facilitar y mejorar las relaciones de las instituciones públicas con la sociedad, la cual reclama una atención eficaz y oportuna.

Al respecto, la simplificación administrativa se desarrolló en México como un proceso encaminado a mejorar las relaciones de los ciudadanos con la administración pública, cuyas acciones más significativas se remontan a las últimas décadas del siglo XX, a través de programas laboriosos y pesados. La finalidad era agilizar los procesos administrativos y eliminar la lentitud y obsolescencia característicos del servicio público.

Sin embargo, a partir del Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000 la simplificación administrativa ha impulsado la revisión de los trámites que incumben a los agentes económicos. De aquí que se expidiera el Acuerdo para la Desregulación de la Actividad Empresarial - ADAE - en 1995 cuyo propósito principal era la simplificación y desregulación de requisitos, plazos y trámites vinculados al establecimiento y operación de las empresas, previstos en disposiciones legislativas y administrativas.

Sin pasar por alto que dicho Acuerdo tuvo como insumo recomendaciones de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos - OCDE - a través de un documento publicado en 1995, titulado "Recomendación del Consejo para Mejorar la Calidad de la Regulación Gubernamental", para que los países miembros adoptaran programas de reforma regulatoria.

Por lo anterior, el interés en abordar el tema de la simplificación administrativa de los trámites empresariales parte en primer lugar, por la necesidad de identificar el actual papel de dicho proceso a partir del sexenio pasado con la publicación del ADAE

y las acciones que de éste derivaron; considerando la transformación de la economía mexicana en los últimos años. Eligiendo como caso específico, en el sector energía, a Petróleos Mexicanos por su relevancia como empresa pública estratégica y su carácter económico-comercial.

Por otra parte, es necesario señalar que la Comisión Federal de Mejora Regulatoria - COFEMER - como responsable de la aplicación e interpretación del ADAE, considera a la simplificación administrativa como un proceso un tanto obsoleto. Desde su punto de vista, en la actualidad, la revisión de trámites y procedimientos administrativos se realiza en mayor medida bajo el contexto de lo que llaman 'mejora regulatoria'. Es decir, se trata de mejorar en primer lugar, la calidad de las regulaciones - sean éstas de tipo económico, social o administrativo -; y posteriormente se revisan los trámites y procedimientos, si así se requiere.

No obstante, en el presente trabajo se estudia la simplificación administrativa como procedimiento independiente de la desregulación. Que si bien ambos pretenden eficientar el servicio público, son distintos.

Para los propósitos del trabajo, simplificación es un procedimiento que busca mejorar el trabajo administrativo, a través del análisis de los factores intervinientes como procesos, métodos, formas, entre otros. Mientras que la desregulación se define como la eliminación total o parcial de la normatividad para conformar un marco jurídico más conciso.

Sin la intención de subestimar uno o mostrar preferencia por otro, la tesis intenta comprobar si se realizó - y en qué grado - la simplificación administrativa en la revisión de los trámites empresariales en PEMEX, así como proponer algunas opciones. Con el propósito específico de disminuir las etapas que requiere un trámite, el mejoramiento de los procesos y la reducción justificada de requisitos y plazos de respuesta. De este modo, en el desarrollo de la tesis se pretende:

- Identificar la existencia de similitudes o diferencias entre las acciones de simplificación administrativa realizadas en el pasado con las actuales.
- Evaluar los resultados de las acciones de simplificación administrativa llevadas al cabo en Petróleos Mexicanos, a través del análisis de cuatro trámites empresariales, tomando en cuenta su publicación en el "Acuerdo por el que se dan

a conocer los trámites inscritos en el Registro Federal de Trámites Empresariales que aplican la Secretaría de Energía y su sector coordinado, y se establecen diversas medidas de mejora regulatoria" (sic), el 19 de mayo de 1999 en el Diario Oficial de la Federación.

- Determinar la efectividad de las acciones actuales que sobre simplificación administrativa se han realizado, en razón de los beneficios que ofrece a la sociedad y las ventajas que ofrece a la administración pública.

Así, se presenta en el primer capítulo un esfuerzo por conceptuar y ofrecer una visión general sobre el proceso de simplificación administrativa en México. En el segundo, se aborda el tema de Petróleos Mexicanos como empresa pública, el contexto de la industria petrolera; así como el proceso de simplificación de los trámites empresariales realizado en dicho organismo desde sus antecedentes hasta su registro.

Posteriormente, se presenta el estudio de casos, donde se analizan cuatro trámites empresariales a partir de algunas de las técnicas más usuales y sencillas en la recolección de información del trabajo administrativo como la investigación documental, la observación, entrevistas con el personal encargado de los mismos, gráficas de proceso, entre otras; para así conocer el manejo de cada una de las gestiones. Resaltando la importancia en el estudio del procedimiento al proporcionar éste una concepción integral de las actividades realizadas en cada unidad administrativa; además de optar por el uso de la simbología ANSI (American National Standard Institute) en las gráficas de proceso dada su utilidad práctica en la administración, su fácil comprensión por el lector, así como por ser la que mejor se adapta a las necesidades del trabajo.

De esta manera, se analizaron cuatro trámites, entre los más demandados e importantes por su magnitud en dos subsidiarias de Petróleos Mexicanos que registraron trámites empresariales.

En PEMEX - Gas y Petroquímica Básica sobresale la 'solicitud de compra' de petroquímicos básicos y azufre, gas natural <sup>1</sup> y gas licuado de petróleo. Éstos se analizan bajo la misma modalidad, es decir, la modalidad de suministro a crédito o

---

<sup>1</sup> En México el gas natural es un monopolio manejado por aproximadamente ocho familias.

apertura de crédito, para establecer comparaciones en su manejo, además de ser la más solicitada por la conveniencia que ofrece el pago a crédito.

Mientras que en PEMEX-Refinación se eligió el trámite de Incorporación a la Franquicia PEMEX dada la relevancia de las estaciones de servicio.

En este sentido, la revisión de los trámites trató de apegarse lo más cercano posible a información real y útil, a pesar de ciertas dificultades encontradas en Petróleos Mexicanos respecto a la obtención de documentación interna como procedimientos, gráficas de proceso y formatos, así como lo referente a organogramas actualizados. Sin menospreciar el apoyo de algunos servidores públicos en la porción de información valiosa y aclaración de dudas.

Finalmente, en el último capítulo se presenta una propuesta para contribuir a las acciones de simplificación realizadas en PEMEX; considerando los principales obstáculos a los que deben enfrentarse los empresarios en la realización de cualquier trámite, según su opinión. La primer propuesta gira alrededor del uso de un procedimiento generalizado para los trámites de PEMEX Gas y Petroquímica Básica dada la semejanza de su desarrollo. Mientras que para el caso de la incorporación a la Franquicia en PEMEX Refinación se propone principalmente el uso de un mecanismo que mejore y eficiente el servicio, como podría ser el establecimiento de una ventanilla única de gestión.

En general, se busca proponer acciones de mejora en el trabajo administrativo de acuerdo a los datos y documentos solicitados, los plazos de respuesta, y las instancias que intervienen en el procedimiento. Sin olvidar que todo ello implica un esfuerzo continuo, contando con el apoyo y participación tanto de los servidores públicos de PEMEX como de la sociedad misma.

# Capítulo I

## SIMPLIFICACIÓN ADMINISTRATIVA

### A) CONCEPTUALIZACIÓN

#### 1. Definición

La simplificación administrativa no es un tema nuevo, sus beneficios pueden aplicarse a una organización privada como a una pública. En esta última, el objetivo es encontrar un método de trabajo sencillo y rápido para ofrecer mejores servicios públicos.

*"La simplificación del trabajo administrativo es la manera de lograr algo paso a paso dividiendo un problema en partes sencillas. Es un enfoque organizado de sentido común del modo en que se realiza actualmente un trabajo con vista a hacerlo mejor. Emplea las técnicas de la mejora de procedimientos, pero va más allá que ellas.*

*En realidad su concepción e implantación es más que una filosofía, una actitud, un tipo de pensamiento acerca del logro del trabajo. Algunos autores consideran a la simplificación administrativa, como el sentido común organizado para eliminar el desperdicio de material, equipo, operaciones, personal, formas, esfuerzos y espacio en la realización del trabajo"*<sup>1</sup>

En términos generales la simplificación es un proceso que tiene como fin el realizar de manera más sencilla el trabajo administrativo, racionalizarlo y ofrecerlo oportunamente, imprimiendo una mejoría cualitativa.

*"La simplificación es un estado mental positivo, que busca introducir cada vez que sea posible un proceso cualitativo para hacer las cosas más sencillas y operantes.*

*Es ante todo la congruencia, superación y comprensión de los problemas dentro de una perspectiva real de un mínimo esfuerzo con un máximo de resultados. Es, en final de cuentas, productividad y estructuración congruente de los procesos administrativos"*<sup>2</sup>

Se puede definir como una forma de pensamiento organizado para efectuar un trabajo de manera sencilla con el fin de realizarlo mejor, haciendo una distinción entre el trabajo útil y el trabajo innecesario.<sup>3</sup>

Por otra parte, la simplificación entendida como una acción emprendida para el mejoramiento de la administración pública tiene una orientación enfocada a favorecer la relación de ésta con los ciudadanos.

<sup>1</sup> Joaquín Rodríguez Valencia, *Simplificación administrativa. Un medio para el rendimiento organizacional*, México, Ecasa, 1992, pp. 66-67

<sup>2</sup> Julio A. Millán, "La productividad y la simplificación administrativa", *Revista de Administración Pública. Simplificación Administrativa*, México, INAP, no.65/66, 1986, p.29

<sup>3</sup> Joaquín Rodríguez Valencia, *op.cit.*, p.66

Así María Elena Vázquez Nava<sup>4</sup> la concibe como una acción incorporada al proceso de modernización administrativa, convirtiéndose en un medio esencial para perfeccionar las relaciones Estado-sociedad, con la participación necesaria de los servidores públicos y los ciudadanos. La define como un proceso que busca la disminución de las etapas que requiere un trámite, el mejoramiento de los procedimientos, así como de la normatividad. Entonces, la simplificación primordialmente persigue la eficiencia de las actividades realizadas en el quehacer cotidiano administrativo, y el fin elemental es reducir y hacer más sencillos los trámites y procedimientos.

En efecto, ésta busca organizar de la mejor manera posible el trabajo, haciendo uso de ciertas técnicas y de un pensamiento analítico, organizado y creativo. Por medio del cual se realicen las operaciones de un modo más sencillo, con la disminución o eliminación del trabajo redundante para ofrecer los servicios de manera oportuna.

*"Por lo que respecta a la simplificación administrativa no hay misterio, ni existen técnicas secretas relacionadas con su aplicación. La simplificación no es otra cosa más que llevar a cabo la evaluación de factores que intervienen en el trabajo administrativo (procedimientos, métodos, formas, etc.), con el propósito de buscar la mejoría de su eficiencia, y eliminar el desperdicio; para hacerlo, debemos escoger cuidadosamente los factores que se van a estudiar, y analizarlos por medio de técnicas, estimando al final, nuestra capacidad para lograr un resultado efectivo"*<sup>5</sup>

En general, es un procedimiento que implica la revisión de los factores del trabajo administrativo para facilitar las relaciones entre la administración pública y los ciudadanos, así como entre las propias dependencias y entidades.

De este modo, encuentra su razón de ser al surgir administraciones complejas que no resultan eficaces ni eficientes en la resolución de demandas, estableciéndose como una acción imperiosa para el cambio en el servicio público.

## 2. Importancia

En las tendencias actuales de la administración pública son claros los propósitos por transformarla, dejando atrás las características de la burocratización que tanto ha identificado al aparato público. Luis I. Vázquez Cano establece la necesidad de

---

<sup>4</sup> María Elena Vázquez Nava. *La simplificación administrativa: medio para perfeccionar relaciones estado-sociedad*, México, SECOGEF, 1990.

<sup>5</sup> J. Rodríguez Valencia, *op.cit.*, p.69

acciones como la simplificación administrativa dados los excesivos controles a los que está sujeta la sociedad, la insuficiencia de las estructuras administrativas, las conductas deshonestas por parte de los servidores públicos y en general, la obsolescencia del aparato administrativo ante una sociedad cambiante.<sup>6</sup>

En este sentido, Joaquín Rodríguez Valencia<sup>7</sup> afirma que la necesidad de la simplificación surge debido al crecimiento de los organismos sociales, pues al aumentar su complejidad se genera un retraso en la prestación de los servicios y por tanto una insatisfacción en los usuarios.

Michael Crozier señala que ante la complejidad uno de los principios básicos a seguir es el principio de la simplicidad.

*"Si el problema del gobierno es antes que nada la reducción de la complejidad, el mejor principio de organización es el de la simplicidad. Una empresa fundada en la complejidad de procedimientos y estructuras es una empresa que no puede avanzar más pues se encuentra totalmente sofocada por su propia burocracia. Invierte tanto tiempo para el control, la regulación, la reorientación y las decisiones que no puede seguirle el paso al mundo. Se deben simplificar los procesos y las estructuras con el fin de permitir que los hombres tomen decisiones"*<sup>8</sup>

Entonces, la necesidad de la simplificación surge a partir de la disminución en la eficiencia del trabajo que se realiza en las dependencias y entidades administrativas, ligado al concepto peyorativo de burocracia el cual se refiere al crecimiento excesivo de personal, trámites, funciones y normatividad.

Así, la burocratización como sinónimo de complejidad e ineficiencia tiene entre sus principales efectos una lentitud en la toma de decisiones, siendo la sociedad en su conjunto quien recibe los efectos negativos.

*"La burocratización es una tendencia universal y aheja hacia la piramidación de las organizaciones públicas y privadas. hacia la superposición de trámites e instancias, que las complican y las alejan del público, que es su razón de ser. Esta tendencia puede obedecer a la necesidad de ordenarlas para servir mejor o para un mayor control interno de sus procesos y recursos, y en esto su vinculación con el poder es evidente. Estos propósitos se pueden sustentar en la tecnificación administrativa, en la proliferación de catálogos, formas, reglamentos, manuales, etc.; que afirman el poder (muchas veces personal), a través del mayor orden, pero con escasos resultados favorecedores de la población en general"*<sup>9</sup>

<sup>6</sup> Luis I. Vázquez Cano, "La simplificación administrativa", en María Elena Vázquez Nava, *La administración pública contemporánea en México*, México, FCE, 1993, p.309

<sup>7</sup> J. Rodríguez Valencia, *op.cit.*

<sup>8</sup> Michael Crozier, "El cambio en las organizaciones públicas", *Gestión y política pública*, México, CIDE, Vol. 1, no.1, julio-diciembre, 1992, p.97

<sup>9</sup> Xavier Ponce de León, "La simplificación de la administración pública federal", *Revista de Administración Pública. Simplificación Administrativa*, México, INAP, no. 65/66, 1986, pp.36-37

Por otra parte, el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo enfatiza la necesidad de impulsar la simplificación administrativa como acción tendiente a reestablecer las relaciones de la sociedad con el Estado en un nuevo contexto.

*"Una de las discusiones clave que se desarrolla actualmente en América Latina gira en torno a cómo readequar la forma y las funciones del aparato estatal, a fin de facilitar y mejorar sus relaciones con la sociedad. Bajo este marco, y con este propósito, se intenta impulsar una serie de programas de simplificación administrativa o 'desburocratización' cuyos alcances pretenden trascender los límites del aparato burocrático tras asumir una orientación política que, en tanto tal, supone poner en discusión el poder excesivo de la burocracia que deviene en centralismo, autoritarismo, formalismo y que se manifiesta, entre otras formas, en la desconfianza hacia el usuario de los servicios de la administración pública, y en general, hacia toda la sociedad civil. En esta medida cobran relieve como ejes programáticos, tanto el establecimiento de límites a una serie de esferas de decisión y control que tradicionalmente habían sido monopolio del Estado como el desarrollo de nuevas premisas de funcionamiento de la administración pública"*<sup>10</sup>

En este contexto la simplificación adquiere importancia debido en parte a la necesidad de contrarrestar la tendencia hacia la burocratización, y por otro, a la necesidad de mejorar las relaciones entre la sociedad y la misma administración.

Es decir, los trámites, requisitos y procedimientos como componentes de las relaciones de la sociedad con la administración pública deben traducirse en un mejoramiento administrativo para facilitar estos vínculos y alcanzar una gestión eficiente.

Conjuntamente, para resaltar la importancia o ventajas que ofrece la simplificación se puede mencionar que racionaliza el trabajo, reduce el trabajo complejo, elimina el trabajo innecesario, eleva la productividad y eficiencia del trabajo e imprime sencillez en las relaciones entre los ciudadanos y la administración pública, así como al interior de ésta.<sup>11</sup> Sin olvidar que se puede mejorar y reducir el papeleo excesivo, requisitos, tiempos de respuesta e instancias de autorización.

Ahora bien, la simplificación se ha entendido a partir de sinónimos como los de desburocratización, desreglamentación, etc. Al respecto, Roberto Ortega Lomelín establece que ésta se encuentra ubicada dentro de los 'procesos de

<sup>10</sup> Nuria Cunill Grau (coord.), *La simplificación administrativa en el marco de la rearticulación de las relaciones Estado-sociedad*, Caracas, CLAD - Centro de Documentación y Análisis de Información, Banco de datos. Experiencias innovadoras en organización y gestión del Estado, Reporte de avances no.2, 1993, p.2

<sup>11</sup> J. Rodríguez Valencia, *op.cit.*, p.124

desburocratización', como procesos tendientes a recobrar el sentido de la función pública e igualmente reestablecer su relación con la sociedad.

*"Se denota con ello la simplificación de estructuras, procedimientos y trámites de la administración pública que permitan una más eficaz y eficiente función administrativa, el acceso de la población a servicios de calidad y a decisiones ágiles, transparentes y oportunas.*

*La burocratización, desde el punto de vista administrativo, denota una multiplicidad de fenómenos y consecuencias derivadas de las disfuncionalidades y de la excesiva concentración en que con frecuencia incurre la administración pública. Las consecuencias y características de la burocratización son engorrosos procedimientos; lentitud en la toma de decisiones; costos excesivos de operación; aumento desmesurado de estructuras; gigantismo que llega a convertir a una administración pública a tales desproporciones que se vuelve extremadamente impersonal, a lo que se suma la imposibilidad de precisar responsabilidades, y pérdida de comunicación ente gobernantes y gobernados, o bien la mitigación de sus contenidos ideológicos, de tal forma que se genera una administración pública tan 'neutra' que deviene en una administración sin compromisos."*<sup>12</sup>

Es por ello que se busca fortalecer las relaciones de la administración pública con la sociedad a través de acciones como la simplificación y otras no menos importantes como la descentralización, desconcentración y la desregulación administrativas; dado que éstos procesos tienen una influencia recíproca.

En términos de su relación con la desconcentración y la descentralización administrativas, es importante definir criterios que agilicen las decisiones y puedan delegarse tanto en las oficinas centrales como en el interior del país, implicando delegación de facultades así como la transferencia de recursos y autoridad. Asimismo, con la desregulación se busca conformar un marco jurídico claro y conciso a través de la revisión de la legislación. Por lo tanto, ésta no puede concebirse como una acción aislada o como un proceso mecánico-lineal.

A la par, ésta acción de desburocratización orientada a hacer más fácil la relación de la sociedad con la administración pública a través de gestiones ágiles y oportunas, ha adquirido distintos significados en su desarrollo:

*"En sí, la desburocratización o simplificación administrativa puede ser asociada con la disminución del tamaño del Estado y/o con la desregulación de la actividad económica en el marco de un esfuerzo más global de modificar el rol del Estado en la economía y de disminuir el gasto público. Puede también concedérsele una importancia expresa a la regularización de la economía informal y al fomento de la microempresa, facilitando su constitución y funcionamiento. El sujeto destinatario de la simplificación puede pues, adquirir distintas connotaciones e involucrar, en grados diferentes, tanto al ciudadano común como a los agentes económicos. También puede implicar, respecto del propio aparato burocrático, medidas de distinto signo."*<sup>13</sup>

<sup>12</sup> Roberto Ortega Lomelín, "La descentralización de la administración pública" en Víctor Bravo Ahuja, *op.cit.*, p.134

<sup>13</sup> Nuria Cunill Grau (coord.), *op.cit.*, p.3

Siguiendo lo anterior, existen dos principales vertientes para el desarrollo de la simplificación: la externa y la interna. La primera considera las relaciones de la administración pública con los ciudadanos, mientras que la segunda comprende las relaciones dentro de la administración.

Además, se pueden instrumentar diversos mecanismos que permitan agilizar trámites y procedimientos, por ejemplo las ventanillas únicas de gestión. Sin olvidar también el uso de tecnología y la participación valiosa y necesaria de la sociedad así como de los servidores públicos, pues no es un proceso mecánico que contempla sólo la introducción de métodos y tecnología; va más allá, con el objetivo de implantar acciones, evaluarlas y mejorarlas.

Paralelamente, resulta importante contar con un despliegue de información adecuado para dar a conocer las medidas impulsadas, aplicando la tecnología necesaria y una nueva actitud de servicio, pues los servidores públicos son pieza clave para que las acciones establecidas consigan resultados reales al tener contacto directo con las demandas de la sociedad.

### 3. Proceso

Respecto al proceso que implica la simplificación, José Herrera Rossi comenta que es un procedimiento sistemático en el cual se estudian las operaciones a través de un análisis del trabajo y la cantidad / tiempo para su realización, procurando un mejor uso de los recursos materiales, humanos y financieros; dicho análisis del trabajo se encarga de:

- Eliminar el trabajo innecesario
- Combinar las diversas operaciones o sus elementos
- Cambiar el orden de las operaciones
- Simplificar las operaciones necesarias <sup>14</sup>

Esto implica la reducción, eliminación y combinación de las gestiones, apoyándose en técnicas como la investigación documental, la observación directa, la encuesta, la entrevista, así como la representación gráfica de los procesos de trabajo. Sin embargo,

<sup>14</sup> José Herrera Rossi, *El método de simplificación del trabajo*, México, Centro Industrial de Productividad, 1964, p.11

en la búsqueda de mejores resultados la simplificación deberá ir más allá de ser un proceso mecánico basado en instrumentos puramente técnicos.

Ahora bien, en este proceso José Herrera Rossi <sup>15</sup> distingue dos etapas: en la primera etapa se elabora un análisis del trabajo para hallar el problema; mientras que en la segunda etapa se capacita y persuade a los servidores públicos para llevar a cabo las mejoras propuestas.

Para guiar el análisis de la realización del trabajo, la simplificación administrativa utiliza un método<sup>16</sup> que consta de cinco fases:

- Selección del factor a estudiar (identificar y jerarquizar el problema)
- Recolección de información.
- Análisis y evaluación de la información.
- Elaboración de la mejora.
- Aplicación de la mejora para realizar el trabajo (comprobar y evaluar resultados)

#### Selección del factor a estudiar

El análisis de la ejecución del trabajo administrativo requiere ser efectuado de manera periódica para localizar las dificultades que se presenten y examinarlas para determinar las causas que las originan, estableciendo una mejora para que se cuente con un método de trabajo más eficiente.

Para realizar el análisis es indispensable tener una idea bastante clara sobre el objetivo a estudiar, de aquí que los factores elegidos puedan ser: procedimientos, métodos, formas, entre otros.

*Procedimiento.* Es la sucesión cronológica de operaciones concatenadas y dirigidas en función de la realización de una actividad o tarea específica como por ejemplo, el procedimiento para realizar un trámite. Éste implica las actividades y tareas del personal; la determinación de tiempos de realización; el uso de recursos materiales, tecnológicos; y la aplicación de métodos de trabajo y de control para lograr el

---

<sup>15</sup> *Ibidem.*

<sup>16</sup> *Cfr. Joaquín Rodríguez V., op.cit., p.113 y José Herrera R., op.cit., p.39*

desarrollo de las operaciones. Es decir, el procedimiento es la parte medular y dinámica de la organización.

Pueden tener como finalidad la elaboración de un artículo, la tramitación de documentos, la concesión de un servicio y/o la venta de algún producto. De aquí que se clasifiquen como de atención al público, sustantivos (tienen como fin cumplir con las atribuciones encomendadas a una organización, como la producción de bienes o la prestación de servicios) o de apoyo (tienen como fin proporcionar al personal de una organización los recursos y servicios necesarios para hacer factible su funcionamiento). Según su aplicación, éstos pueden ser generales si implican actividades que efectúan todas o más de un área en una organización; y específicos si se circunscriben al ámbito de un área específica o de alguna de las unidades que la conforman.

*Método.* Es el modo predeterminado para ejecutar o realizar una tarea o trabajo específicos, por el cual se pretende alcanzar un objetivo establecido.

*Forma o formato.* Es una hoja de papel, la cual contiene indicaciones preimpresas solicitantes de información, la cual deberá colocarse en espacios en blanco adjuntos o contiguos a dichas indicaciones, de manera manual o mecánica. Su importancia radica en que inician, enlazan y finalizan los procedimientos.<sup>17</sup>

### Recolección de la información

Para estudiar determinados factores y obtener un mejor manejo de los datos, existen técnicas para la recolección de información. De esta manera, la recopilación se propone reunir datos confiables, concretos y relevantes para sustentar el estudio.

Esta etapa de investigación tiene por finalidad reunir los elementos precisos y necesarios para que se forme un juicio acertado sobre los problemas o situaciones de los factores del trabajo administrativo a analizar.

---

<sup>17</sup> Victor Manuel Martínez Chávez, *Diagnóstico Administrativo: procedimientos, procesos y reingeniería*, México, Edit. Trillas, 1998, p. 296, 300; y Eduardo Guerrero del Castillo, *Diseño y control de formas*, México, UNAM, p.94.

A continuación se presentan algunas de las técnicas más usuales para la obtención de información: <sup>18</sup>

*Investigación documental.* Se trata de recolectar y hacer un primer examen de la información, ya sea escrita o gráfica, sobre el factor de estudio; por medio de: libros, revistas, manuales administrativos, listas, etc.

*Observación.* Es importante observar los fenómenos en cuestión para complementar, confrontar y verificar los estudios realizados conforme a la investigación documental.

*Cuestionario.* Esta técnica permite obtener información mediante una serie de preguntas, previamente formuladas, por lo que deberán llevar la intención para conseguir el tipo de respuesta requeridas. Su contenido tiene por objetivo descubrir hechos u opiniones, así como reunir datos objetivos y cuantitativos. Asimismo, es conveniente determinar la información esencial; es decir, las interrogantes deben incluir información que se pueda proporcionar con facilidad y sin malinterpretarse, procurando ser breves.

*Entrevista.* Permite descubrir aspectos específicos, ayudando a verificar observaciones, tanto internas como externas, a través de la narración de las personas.

Es necesario que el investigador aplique ésta técnica adoptando un papel objetivo y de conciliador de intereses; así como escuchar atentamente, tomar notas, ganarse la confianza del entrevistado, sin argumentar o contradecir.

*Organograma.* Es la forma de representar la estructura organizativa de una institución o de alguna de sus partes, a través de un esquema o diagrama, reflejando las relaciones organizacionales que guardan entre sí. Es útil para descubrir fallas organizacionales, y se pueden clasificar en verticales, horizontales, por bloques y mixtos. <sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> J. Rodríguez Valencia, *op.cit.*, p.116

<sup>19</sup> Considero igualmente importante incluir el organograma debido a su importancia en este tipo de estudios.

*Técnicas de representación gráfica de los procesos de trabajo.* El investigador emplea gráficas para registrar y compilar datos, éstas se pueden utilizar para mostrar comparaciones 'antes' y 'después', además de que simplifican la presentación de los procedimientos.

Además, resulta necesario contar con la representación formal de un procedimiento al proporcionar las siguientes ventajas, tanto para el investigador como para los propios organismos:

- Localizar fácilmente información cualitativa y cuantitativa sobre la operación de una unidad administrativa.
- Exponer en forma exacta y clara información sobre los fenómenos administrativos a través del acoplamiento de expresiones escritas con esquemas gráficos.
- Estudiar e investigar soluciones alternativas y proyectar nuevos sistemas administrativos.

Entre las gráficas o diagramas que han alcanzado una mayor aplicación en el estudio del trabajo son las siguientes:

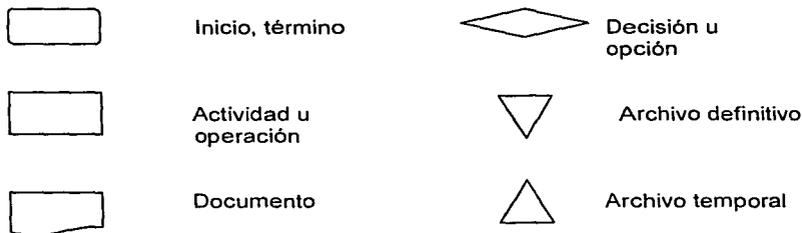
- Gráfica de procedimiento. Conocida también como diagrama de procedimiento, diagrama de flujo o fluxograma, ésta representa gráficamente las operaciones que componen un procedimiento y establece su secuencia cronológica.

En el estudio del procedimiento es necesario considerar el seguimiento del circuito recorrido, registrar el nombre de la persona o unidad que ejecuta la acción, señalar las acciones ejecutadas, el tiempo de ejecución entre cada participante y el total, la utilización de formatos o documentos empleados y los medios materiales utilizados.

Por su formato pueden ser verticales, horizontales, de espacios, panorámicos, mixtos y en bloques (éste último presenta en un sola carta la secuencia de las operaciones en su totalidad, y cada unidad administrativa corresponde a una columna).

La simbología es fundamental en éstas gráficas, por lo que es importante su homogeneización en una organización para evitar desigualdades y equivocaciones. Con el propósito de lograr una mayor uniformidad y por su utilidad práctica en la

administración, se plantea el ejemplo de la simbología propuesta por la American National Standard Institute (ANSI).



- Gráfica de distribución del trabajo. Se utilizan para indicar la distribución actual del trabajo así como la simplificación que se puede efectuar a través del análisis de la distribución del trabajo.
- Gráfica del flujo de trabajo. Describen y analizan el flujo del trabajo.
- Gráfica de distribución de espacio. Indican la localización de escritorios, máquinas y demás equipo en relación con su ubicación física.
- Gráfica de operación. Registran los movimientos requeridos para realizar una operación, los tipos de movimientos y el tiempo que dura el ciclo de una operación particular.<sup>20</sup>

#### Análisis y evaluación de la información

Esta fase es relevante debido a que del correcto desarrollo del análisis dependerá el establecimiento de las mejoras administrativas.

El análisis es el estudio sistemático basado en la descripción o separación en porciones más simples de un factor administrativo; se compone de dos etapas, la observación de los hechos y la crítica de los mismos. Para ello se emplean los cuestionamientos siguientes (observación de los hechos):

<sup>20</sup> Víctor M. Martínez Chávez, *op.cit.*, pp. 77-78.

¿QUÉ?	- Las actividades que se realizan
¿POR QUÉ?	- La razón por la que se realizan
¿PARA QUÉ?	- El fin o propósito de las acciones
¿QUIÉN?	- El número y la competencia de las personas que actúan
¿CÓMO?	- Los movimientos, los medios, los modos operativos empleados en la ejecución del trabajo
¿CUÁNDO?	- El momento de ejecución de las acciones, en orden cronológico
¿DÓNDE?	- El lugar, distancia y dimensiones de las acciones
¿CUÁNTO?	- La cantidad de las acciones

Resueltas estas preguntas se está en condiciones para formular un diagnóstico constructivo (crítica de los hechos) y determinar lo que puede ser: eliminado, modificado, combinado o simplificado. Es decir, se está en condiciones de elaborar las propuestas o mejoras administrativas.

En suma, el análisis consiste en separar los elementos de un factor administrativo (actividades, tareas, tiempo de realización, aplicación de recursos y métodos de trabajo) para conocer la naturaleza, características y causas de su comportamiento; al tomar en cuenta la relación, interdependencia e interacción de las partes entre sí y del todo. Para facilitar ésta fase a continuación se mencionan los pasos a seguir:

- Identificar y describir la situación.
- Descomponer la situación en partes, a fin de conocer todos sus detalles y aspectos.
- Examinar críticamente las situaciones a fin de comprender cada elemento del hecho específico en estudio.
- Ordenar cada elemento de acuerdo con el criterio de clasificación elegido, al hacer comparaciones y buscar analogías o discrepancias con otros hechos.
- Definir las relaciones que operan entre cada elemento al considerarlas individualmente y en conjunto, y al tomar en cuenta que los fenómenos administrativos no se comportan en forma aislada y por sí solos, sino que también son producto de las circunstancias y del ambiente que las rodea.
- Identificar y explicar las deficiencias y sus causas con el fin de resolverlas.<sup>21</sup>

<sup>21</sup> *Ibidem*, p.137

El propósito es identificar causas de problemas, ya sean externas, internas, técnicas y/o estructurales; de tal manera que se estudia la información para diagnosticar deficiencias como:

- Duplicación de funciones
- Funciones innecesarias o que correspondan a otra área
- Tramos de control excesivo
- Coordinación deficiente
- Comunicación deficiente
- Falta de autoridad para cumplir con las funciones asignadas
- Falta de especialización en los puestos
- Realización de trámites innecesarios
- Formas y reportes con diseños deficientes o innecesarios
- Inexistencia de informes periódicos a las autoridades superiores
- Mobiliario y equipo deficientes para las actividades del personal
- Espacio insuficiente
- Deficiente productividad o responsabilidad del personal en las actividades designadas.<sup>22</sup>

Por lo anterior, el análisis debe ser minucioso y correcto para evitar percepciones imprecisas e incompletas de los hechos, donde el grado de detalle dependerá de la complejidad del sistema de estudio.

#### Elaboración de la mejora

Como ya se mencionó, las mejoras surgen a través de eliminar, combinar, modificar y/o simplificar elementos del trabajo administrativo como un procedimiento, un método o un sistema.

Asimismo, la persona encargada de elaborar una mejora debe olvidarse del antiguo método de trabajo, y tratar de encontrar el medio más sencillo, más rápido y menos costoso para obtener los resultados deseados.

Con el propósito de desarrollar una adecuada solución a los problemas encontrados, entre las sugerencias más importantes para la elaboración de mejoras se encuentran:

- Examinar las ventajas e inconvenientes de cada mejora propuesta.

---

<sup>22</sup> *Ibid*, p.36-37.

- Deben estudiarse las conclusiones y recomendaciones que surgieron con la interpretación de los datos analizados.
- Las recomendaciones deben mostrar beneficios como ajustes de personal, de procedimientos, formas, métodos, materiales y equipo, entre otros.
- Establecer los objetivos de la mejora según el conjunto de operaciones a realizar.
- Proponer modificaciones tanto en la concepción como en la ejecución de los trabajos.
- Utilizar la imaginación y creatividad para emitir consejos e indicar cambios.
- Incluir en la presentación de la propuesta diagramas de proceso, formatos, organogramas, explicaciones complementarias sobre los procedimientos e informes de orden estadístico.<sup>23</sup>

En general, esto no implica sólo la observación de los factores que intervienen en el trabajo administrativo, o la realización de la simplificación, sino entender las ventajas que proporciona a la administración pública.

La simplificación administrativa es una oportunidad para proponer y establecer acciones de mejora de manera continua con la participación activa y creativa de los servidores públicos, pues ellos como ejecutantes del trabajo deberán considerarse en las decisiones de los cambios propuestos. Por otra parte, las sugerencias y necesidades de la sociedad deben ser tomadas en cuenta como parte esencial en este proceso.

#### Aplicación de la mejora

Al poner en marcha la mejora deben realizarse algunos ensayos restringidos para detectar posibles problemas antes de establecerlo de manera general; contar con asesoría por parte de la persona encargada de realizar la mejora; y evaluar periódicamente los elementos del trabajo administrativo. De manera general, las etapas de la aplicación comprenden:

- Preparar un calendario y un presupuesto de aplicación.

---

<sup>23</sup> Philippe Beaugonin, *La simplificación administrativa*, Barcelona, Ediciones Sagitario, 1962.

- Evaluar periódicamente los avances y prever controles adecuados para el descubrimiento de irregularidades encontrados en el curso de la aplicación.
- Seleccionar y entrenar a los ayudantes clave para la aplicación.
- Diseñar y ordenar formatos nuevos.
- Superar las resistencias al cambio; se deben explicar los cambios en forma total a todos los trabajadores interesados.
- Utilizar instalaciones piloto para descubrir "trabas" y problemas imprevistos.
- Revisar recomendaciones realizadas por la unidad u organización respectiva. <sup>24</sup>

Es recomendable redactar instrucciones para llevar a cabo la mejora con el personal operativo, presentar la información que compare el factor administrativo actual con el propuesto. Es conveniente contar con la participación y responsabilidad de los implicados para obtener mejores resultados; es decir, no es suficiente la acción unilateral, es necesario obtener la participación activa de las personas involucradas.

En este sentido, la necesidad de la evaluación es imprescindible debido a un cambio continuo, al dinamismo propio de cualquier organización. Por lo que será necesario examinar periódicamente las mejoras establecidas para saber si cumplen con los objetivos previstos en su elaboración. Sin olvidar que el periodo de revisión puede variar según el elemento de trabajo administrativo, por ejemplo: un sistema requiere ser revisado cada año; un procedimiento, cada seis meses; un método, cada tres meses; formas o formatos, cada año; y la maquinaria o equipo, cada seis meses. <sup>25</sup>

Resumidamente y para finalizar, la simplificación administrativa es en términos generales un modo de hacer las cosas eficientemente, buscando la forma más sencilla de hacerlo con la calidad necesaria, pues no sólo se guía por un esquema de tiempos, es más profundo. Si bien es cierto que uno de sus propósitos es hacer más ágil el proceso de respuesta de la administración pública hacia el ciudadano, ello implica de igual forma la sencillez y precisión en los métodos de trabajo empleados.

---

<sup>24</sup> Victor M. Martínez Chávez, *op.cit.*, p.82-83

<sup>25</sup> J. Rodríguez Valencia, *op.cit.*

Asimismo, no es posible considerarla como la panacea para resolver los retos de la administración pública en la actualidad. Sin embargo, sí es una acción encaminada a contar con el apoyo de otras para alcanzar resultados consistentes, es decir, no puede concebirse como una acción general y aislada, es sólo una de las vertientes en los procesos de cambio en la administración pública.

## B) PROGRAMAS DE SIMPLIFICACIÓN ADMINISTRATIVA \*

La sociedad en su relación con las instituciones gubernamentales espera recibir un servicio ágil y oportuno, lejos de la complejidad y lentitud que ha caracterizado su relación con la administración pública, debido en parte a la acumulación de trámites, procedimientos y disposiciones jurídicas. De aquí que el proceso de simplificación administrativa se haya desarrollado en México como parte de procesos de desburocratización para atender las demandas de la sociedad y de la misma administración pública.

Como antecedente a dicho proceso se encuentran el Programa de Reforma Administrativa y el Programa de Reforma de Ventanillas.

*"Durante el período 1971-1976 se impulsó el Programa de Reforma Administrativa, que obligó a todas las dependencias y entidades a incluir en sus programas institucionales acciones tendientes a mejorar la atención al público, a partir del mejoramiento integral de los servicios, de la simplificación de trámites y procedimientos, y de la reducción de los tiempos de gestión y de respuesta..."*

*...En el año de 1978 inició el Programa de Ventanillas, que se conformaba por un conjunto de medidas y acciones tendientes a mejorar la eficiencia y la eficacia de los servicios que la administración pública presta a la ciudadanía. Se denominó así porque la relación entre las instituciones gubernamentales y los usuarios se realizaba a través de una ventanilla o de una barandilla."<sup>26</sup>*

En general, pueden identificarse dos etapas fundamentales de la simplificación administrativa en México al aprobarse los siguientes Acuerdos:

---

\* En la concepción de este apartado resultó fundamental la información oficial sobre el proceso de simplificación administrativa en México, así como la información del Banco de Datos del Centro de Documentación y Análisis de Información (CEDAI) del CLAD sobre el mismo tema.

<sup>26</sup> Apolinar Mena Vargas, "La ventanilla única de gestión: antecedentes, desarrollo y perspectivas en el gobierno del Estado de México", *Revista del Instituto de Administración Pública en el Estado de México*, México, IAPEM, ene-mar. 1996, pp.21-22

- Y En 1984 se aprueba el "Acuerdo que dispone las acciones concretas que las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal deberán instrumentar para la simplificación administrativa, a fin de reducir, agilizar y dar transparencia a los procedimientos y trámites que se realizan ante ellas".
- Y En 1989 se promulga el "Acuerdo por el que se establecen las bases para la ejecución, coordinación y evaluación del Programa General de Simplificación de la Administración Pública Federal".

Estos Acuerdos establecieron las bases para los correspondientes Programas de Simplificación Administrativa, existiendo en el segundo una continuidad con el proceso anterior.<sup>27</sup> Sin embargo, en el Acuerdo de 1989 se dio un mayor énfasis al impulso de la desregulación para alentar la participación de los agentes económicos.

De esta manera, como un contexto para las acciones actuales de simplificación considero relevante indicar algunos aspectos de los Acuerdos anteriores, que si bien forman parte de distintos gobiernos, puede obtenerse una visión del proceso manejado en México.<sup>28</sup>

## 1. Objetivos y vertientes

Entre los objetivos de la simplificación administrativa comprendidos en los Acuerdos de 1984 y 1989 destacan los siguientes:

### *Acuerdo de 1984*

- Facilitar la relación de los ciudadanos con la administración pública mediante la simplificación de trámites y procedimientos, y con su incorporación al proceso de simplificación administrativa.
- Fomentar e impulsar la actividad económica y social del país, democratizar la vida nacional y alcanzar grados razonables de productividad y eficiencia en la gestión pública.

---

<sup>27</sup> El Programa de Simplificación Administrativa se formaliza mediante decretos presidenciales. En sí, el proceso se inicia con la promulgación de un Acuerdo del Ejecutivo Federal en 1984 y continúa con la expedición de otro Acuerdo en febrero de 1989, el cual marca la separación entre la primera y la segunda etapa de un mismo proceso.

<sup>28</sup> En el gobierno del Presidente Miguel de la Madrid (1982-1988) se llevó a cabo la primera etapa de simplificación administrativa con el Acuerdo de 1984, y en el gobierno del Presidente Carlos Salinas de Gortari (1988-1994) la segunda etapa con el Acuerdo de 1989.

- Atenuar uno de los factores que propician conductas inconvenientes al interés público.
- Descentralizar la vida nacional, radicar la solución de los problemas en el lugar donde se originan y propiciar agilidad y economía en la actividad administrativa.

#### *Acuerdo de 1989*

- Impulsar la formación de una cultura de modernización y mejoramiento de la función pública.
- Alcanzar mayores niveles de eficiencia y productividad en la gestión gubernamental.
- Promover y fortalecer la calidad de los servicios y trámites que se presentan a la ciudadanía.
- Apoyar el proceso de modernización del país.
- Fortalecer la participación de la sociedad y de sus organismos de representación.
- Facilitar el cumplimiento honesto y eficaz en el desempeño de los servidores públicos.
- Consolidar la confianza y credibilidad de la ciudadanía en su gobierno.

Se reconoce así que el proceso de simplificación administrativa pretendía vencer prácticas y vicios acumulados, hacer más clara y fácil la gestión de los ciudadanos ante las instituciones gubernamentales, así como impulsar la actividad económica.

Igualmente se establecieron las siguientes vertientes en el Programa General de Simplificación de la Administración Pública Federal de 1984:

- La simplificación de trámites y procedimientos en la prestación directa de los servicios al público.
- La obtención y destino de los recursos asignados a las dependencias y entidades, para estar en capacidad de cumplir sus funciones.
- La simplificación de trámites y procesos internos de cada dependencia y entidad, así como de niveles y unidades administrativas.

Mientras que las vertientes del Programa General de Simplificación de 1989 fueron:

- Desconcentración y descentralización de decisiones, funciones y recursos.
- Desregulación administrativa para consolidar un marco normativo que estimule el cumplimiento de las obligaciones ciudadanas.
- La agilización de tiempos, pasos y requisitos de los trámites.
- La modernización integral de los sistemas de atención al público.

En 1984 la simplificación además de vincularse con la renovación moral, estimulaba la descentralización y la agilidad en la actividad administrativa. Mientras que el programa de 1989 tenía como objetivo primordial la transformación integral de la administración pública, sin que ello significara una ruptura con el proceso iniciado en 1984, de hecho lo reafirma, con un mayor énfasis en la rearticulación de un programa anual que definiera claramente las acciones a realizar por las dependencias y entidades comprendidas.

En este sentido, ambos esfuerzos coincidieron en el propósito de lograr un cambio cualitativo en la función pública, a través de mejores servicios y una mejor atención al público.

## **2. Ejecución y seguimiento**

La Secretaría de la Contraloría General de la Federación (SECOGEF) se creó a fines de 1982 durante el gobierno del Presidente Miguel de la Madrid (1982-1988) como la secretaría responsable del control e inspección del ejercicio del gasto público federal; y del control de los servidores públicos en cuanto al cumplimiento de la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos, promulgada en ese mismo año. Sin embargo, ésta dependencia, a través de la Dirección General de Simplificación Administrativa, se concentró principalmente en la coordinación de los programas de simplificación; así como de la integración, seguimiento y evaluación de las acciones derivadas.

La responsabilidad de los programas en cada dependencia o entidad recayó directamente en su titular, donde el seguimiento de las acciones y la verificación de los

resultados obtenidos estuvo a cargo, en la mayoría de los casos, de una Coordinación Interna, una Contraloría Interna o una Auditoría General.

Los responsables del cumplimiento del programa en las dependencias también efectuaron el seguimiento en las entidades coordinadas de su sector, a través del Comité Sectorial de Simplificación Administrativa integrado en cada dependencia con la participación de las entidades coordinadas.

En el caso del programa de 1984, los procesos administrativos a simplificar se programaron en periodos trimestrales, plasmándose en documentos conocidos como 'cédulas', las cuales comparaban las características de los procedimientos antes y después de la simplificación, así como los beneficios en tiempo y/o calidad.

Mientras que para 1989, se destacó la necesidad de conformar un programa anual en el que se definieran claramente las responsabilidades de las dependencias y entidades respecto al cumplimiento de las acciones. Con las correspondientes evaluaciones trimestrales donde se analizaban los avances entre la titular de la SECOGEF y los titulares de las dependencias y algunas entidades.

Fue así como la ejecución del Programa General de Simplificación Administrativa por las dependencias y entidades formaba parte integral de sus programas anuales, donde la SECOGEF integraba cada año dicho programa. Éste incluía la relación calendarizada de las acciones por desarrollar, la definición de los parámetros de evaluación que comparaban la situación anterior de los trámites y la situación modificada, con indicación de los beneficios en tiempos, costos, cantidad y calidad de los servicios.

En general, el programa de 1989 se conformó tomando en cuenta lo siguiente:

- La ampliación de los programas que afectaban al sector productivo nacional, con especial énfasis en la industria micro, pequeña y mediana.
- La definición de las modalidades que debían adoptar las oficinas gubernamentales que tienen mayor contacto con el público y donde persistían complejidades, ineficiencias y conductas ilícitas.
- El incremento de la comunicación con la ciudadanía y con los organismos de representación social para captar demandas y propuestas de mejoramientos de los servicios.

- La extensión de los esfuerzos de capacitación y orientación a los servidores públicos para mejorar la atención a los usuarios en las ventanillas de las oficinas públicas, y lograr que los trámites simplificados operaran eficientemente.
- El proceso de identificación de acciones se inició a partir de dos fuentes: las demandas ciudadanas y las inquietudes de los empleados públicos y de las propias dependencias.<sup>29</sup>

Además, el programa de simplificación de cada dependencia o entidad se estructuró con los siguientes subprogramas:

- Programa de acciones específicas de simplificación.
- Programa de capacitación a los servidores públicos en apoyo a las acciones de simplificación instrumentadas.
- Programa de difusión de las medidas simplificadas.

Igualmente se consideraron ciertos criterios para determinar los trámites y procesos tendientes a simplificarse:

*"Para seleccionar los procesos y trámites a ser simplificados se consideran criterios de economía, de beneficio colectivo y de incentivo a las actividades productivas. Entre tales criterios figuran, por ejemplo, la frecuencia con que ciertas demandas son planteadas, el carácter inconstitucional de algunos procesos, el número de beneficiarios o perjudicados relacionados con determinados procesos, los efectos multiplicadores de los procedimientos, la naturaleza estratégica de las actividades, etc."*<sup>30</sup>

Propiciando la participación de la ciudadanía a través de la difusión por parte del gobierno sobre las acciones y cambios implantados para que pudiera colaborar en el control de dichas acciones y evitar retrocesos; por medio de sus sugerencias, opiniones, quejas y denuncias.

A partir de lo anterior, el origen principal para determinar acciones suponía entonces el señalamiento de fallas y propuestas por parte de la sociedad. Es decir, ésta debía traspasar el papel de beneficiaria y espectadora para poder formar parte de los procesos de simplificación.

---

<sup>29</sup> SECOGEF, *Simplificación y cambio estructural de los servidores públicos 1989-1994*, México, SECOGEF, 1994, p.18.

<sup>30</sup> Nuria Cunill Grau (coord.), *op.cit.*, inciso G, p.1

### 3. Resultados

Tomando como punto de referencia principal los Programas de Simplificación Administrativa de 1984 y 1989, los resultados alcanzados pueden clasificarse según su incidencia en el funcionamiento interno de la administración pública, sobre los ciudadanos, o los agentes económicos.<sup>31</sup>

Conviene destacar a grandes rasgos que en la primera etapa del proceso (1984) los sectores priorizados fueron: agricultura y recursos hidráulicos, salud y seguridad social, comunicaciones y transportes, política interior, y por último, trabajo y previsión social. Entre tanto, en la segunda etapa (1989) sobresalieron: el sector fiscal y de aduanas, registro civil, usos de suelo, licencias de construcción, certificado y matrícula única en materia escolar, el Ministerio Público, la micro industria, migración, importación y exportación, y el transporte terrestre.<sup>32</sup>

De manera sintetizada, las principales acciones realizadas en el programa de 1984 fueron:

- Entre agosto de 1984 y diciembre de 1985, la delegación de facultades a las oficinas estatales de las dependencias fue uno de los medios más utilizados para lograr los objetivos del programa. En el curso de ese periodo se delegaron facultades de decisión a oficinas federales en los estados para que se tramitara y decidiera respecto a 297 procesos administrativos.
- Hasta 1987 se había producido la eliminación de 146 áreas organizacionales (quince subsecretarías, dos oficinas mayores, ciento veintiuna direcciones generales, ocho unidades administrativas) lo que significó una reducción de 22% del sector público.
- Para esta misma fecha, se habían desincorporado aproximadamente 400 unidades del sector paraestatal mediante ventas, liquidaciones, fusiones y transferencias.
- En 1987, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público identificó 84 medidas a simplificar, incluyendo aspectos de normatividad, gestión tributaria y trámites para el cumplimiento de las obligaciones de los contribuyentes.
- En 1985 se simplificaron 72 trámites y procedimientos en materia de comercio exterior.
- Entre 1984 y 1985 se simplificaron 231 trámites en beneficio de los productores y de las empresas agropecuarias y forestales. Entre ellos destaca la eliminación de cuotas y procedimientos para el aprovechamiento forestal, supresión de los comités de contratación de obras públicas, entre otras.

<sup>31</sup> Esta clasificación es utilizada por el Centro de Documentación y Análisis de Información (CEDAI) del CLAD en su banco de datos sobre el proceso de simplificación administrativa en México.

<sup>32</sup> *Ibidem*, inciso E, pp.1-2

- Se elaboró un nuevo Reglamento de Construcciones para el Distrito Federal, el cual, acorta el término de expedición de la licencia de construcción a un día hábil y elimina la presentación de dicha licencia como requisito para la construcción de viviendas populares unifamiliares.

En el programa de 1989 sobresalieron las siguientes acciones específicas:

*Secretaría de la Contraloría General de la Federación*

- Instrumentación de Sistema de Atención Telefónica a la Ciudadanía (SACTEL) para información, consulta y sugerencias sobre trámites y servicios; y atención de quejas sobre la gestión pública.

*Departamento del Distrito Federal*

- Modernización del Registro Público de la Propiedad y de Comercio.
- Modernización del Registro Civil.
- Modernización, Simplificación y Atención Ciudadana en las Delegaciones del DDF.
- Incorporación al Programa del Registro Civil en Hospitales del Sector Salud, de 13 unidades hospitalarias.
- Instalación de dos oficinas para trámites de construcción y vivienda en el Colegio de Ingenieros Civiles de México, A.C y en el Colegio de Arquitectos de México, A.C.

*Secretaría de Gobernación*

- Modernización de los servicios migratorios, mediante la actualización de la normatividad migratoria; instalación del sistema para el control de estancia migratoria; desconcentración de trámites y; mejor imagen con nuevas instalaciones en el D.F

*Secretaría de la Defensa Nacional*

- Agilización del proceso de tramitación para la salida del país a mexicanos, mediante la eliminación del requisito de presentación de la Cartilla del Servicio Militar Nacional.

*Secretaría de Hacienda y Crédito Público*

- Semáforo fiscal en aeropuertos y fronteras.
- Recepción de declaraciones de impuestos a través del sistema bancario nacional.
- Módulos de atención y recepción de trámites e instrumentación del sistema de Buzón Fiscal.
- Simplificación y reducción de trámites y formatos.

*Secretaría de Comunicaciones y Transportes*

- Modernización del Servicio Postal Mexicano.
- Modernización de los servicios de TELECOMM, a través de la instalación de 200 Centros de Atención Integral a Usuarios para la atención de telegramas, giros telegráficos, fax público, télex público, telegramas por teléfono y ladatel.

*Secretaría de Relaciones Exteriores*

- Modernización y desconcentración de la expedición de pasaportes.

*Secretaría de Desarrollo Social*

- Regularización y escrituración a colonias populares e inmuebles federales.
- Instalación de 175 Oficinas Únicas Municipales para Trámites de Vivienda.

*Procuraduría General de la República*

- Agilización y desconcentración de los servicios periciales para mejorar la respuesta a la ciudadanía.

*Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal*

- Agilización de trámites en delitos imprudenciales motivados por el tránsito de vehículos.

En suma, se llevaron a cabo 412 acciones de descentralización y desconcentración; 203 encaminadas a actualizar y depurar los reglamentos que regulan la gestión gubernamental en su interrelación con la sociedad; 1,725 acciones para la revisión y simplificación de aquellos trámites y gestiones que los diversos sectores ciudadanos y productivos realizan con mayor frecuencia; y 579 medidas para modernizar y transformar integralmente los sistemas de trato y atención a los usuarios.

Así, de un total de 2,919 acciones, éstas se agruparon de la siguiente manera:

- Fomento económico e infraestructura: 33.1% (966)
- Administración: 22.1% (660)
- Salud y bienestar social: 17.3% (505)
- Política interior, exterior y procuración de justicia: 10.3% (301)
- Departamento del DF: 10.1% (297)
- Desarrollo agropecuario y pesquero: 6.5% (190)

Además, en el marco del Programa General de Simplificación de la Administración Pública Federal de 1989-1994, se elaboraron los Manuales de Trámites y Servicios al Público, así como folletos de los trámites mayormente demandados. Éstos especificaban requisitos, tiempos, lugares de atención y costos, con el fin de proporcionar información precisa a la ciudadanía sobre los trámites y servicios.

Es importante subrayar que más allá de la simplificación de trámites, los programas de simplificación en México aspiraban a un cambio estructural de fondo. Por lo que se incorporó tecnología de punta, el mejoramiento y dignificación de los espacios físicos, así como una permanente capacitación a los servidores públicos.

Igualmente, se impulsó y fortaleció un esquema de atención integral a través de Ventanillas Únicas de Gestión. Una de sus vertientes operó al interior de las dependencias y entidades públicas como las que se utilizaron en la Comisión Federal de Electricidad y en las Delegaciones del Departamento del Distrito Federal; así como las que se crearon en coordinación entre la Federación y los gobiernos estatales para la micro, pequeña y mediana industrias.

Respecto a los mecanismos de participación social, se establecieron Foros de Consulta convocados por las dependencias para conocer las demandas de simplificación por parte de las organizaciones empresariales, sindicales y grupos de ciudadanos interesados. Se creó el Sistema de Quejas, Denuncias y Atención Ciudadana, el Sistema de Atención y Resolución de Inconformidades, y más tarde el Sistema de Atención Telefónica a la Ciudadanía (SACTEL); instancias donde la ciudadanía podía expresar sus quejas, denuncias, consultas y sugerencias sobre la gestión pública y el desempeño de los servidores públicos.

Por otro lado, a partir de 1992 se incorporaron al programa acciones de carácter estructural, especialmente relacionadas con la prestación de servicios públicos, como por ejemplo:

- La incorporación intensiva de tecnología moderna.
- Actualización de disposiciones jurídico-administrativas que sustentan los servicios públicos.
- Mejoramiento de espacios físicos donde los usuarios deben realizar trámites.
- Elevación de la calidad en la atención al público usuario.

No obstante, más allá de las cifras y acciones desplegadas, deberían asegurarse un número reducido de acciones simplificadoras pero con un significado real; es decir, asegurar resultados con relación a la calidad para acreditar los avances con información "real" más allá de la publicidad y la cantidad.

Por otra parte, el proceso de simplificación en México (1984-1994) se limitó específicamente a los programas señalados, por lo que después de ese periodo no se dio continuidad a los mismos si bien se siguen realizando acciones de simplificación.

Considerando lo anterior, el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) afirma que a pesar de existir similitudes en los Programas de Simplificación Administrativa realizados hasta el momento en América Latina, pueden encontrarse diferencias entre los esfuerzos actuales y las experiencias anteriores:

*"La virtualidad de los procesos actuales para contribuir a la rearticulación de las relaciones Estado-sociedad está aún sometida a evaluación. Sin embargo, es evidente que este propósito genérico establece una primera diferencia entre los actuales intentos de simplificación administrativa y aquellas experiencias del pasado que, a pesar de adoptar denominaciones similares, se fundamentaban en el uso de un instrumental exclusivamente técnico para racionalizar procedimientos internos de la administración y/o mejorar la atención al público.*

*El otro rasgo peculiar que está insinuado en la actualidad atañe a las estrategias adoptadas para llevar a cabo los procesos de simplificación: ahora los sujetos sociales no sólo son considerados como los destinatarios fundamentales de los cambios, sino que además tienden a ser involucrados directamente en ellos. En tal sentido, y al contrario del pasado, las estrategias de intervención suelen adoptar un enfoque de 'afuera hacia adentro' incorporando en forma expresa a la ciudadanía en la programación, ejecución y/o control de las acciones simplificadoras"* <sup>33</sup>

En efecto, es posible hallar ciertas diferencias en relación con las acciones actuales y las llevadas a cabo en el pasado. Sin embargo, aún falta mucho para que la sociedad además de ser beneficiaria sea considerada como partícipe principal en los procesos de rearticulación de las relaciones Estado-sociedad.

### **C) LA SIMPLIFICACIÓN ADMINISTRATIVA Y EL PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

En 1994 la Secretaría de la Contraloría General de la Federación (SECOGEF) cambia su denominación por Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM); así se le confieren nuevas atribuciones entre las que destacan la de organizar y coordinar el desarrollo administrativo integral de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal; asumir algunas atribuciones que correspondían a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en materia de normatividad de adquisiciones, arrendamientos, obras públicas; y la responsabilidad

<sup>33</sup> Nuria Cunill Grau (coord.), *op.cit.*, p.2

de autorizar en forma mancomunada con esa secretaría las estructuras orgánicas y ocupacionales de las dependencias y entidades públicas.

Por otra parte, en el año de 1995 con el gobierno del Presidente Ernesto Zedillo Ponce de León (1994-2000) no se había producido ningún comunicado oficial respecto al rumbo del Programa General de Simplificación de la Administración Pública Federal. Sin embargo, es publicado en el Diario Oficial de la Federación el 28 de mayo de 1996 el Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000 (PROMAP) derivado del Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000; cuyo cumplimiento y seguimiento estaría a cargo de la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo en el ámbito de sus atribuciones, a través de la Unidad de Desarrollo Administrativo.

Este programa tuvo como fin modernizar la administración pública para hacer frente a los cambios que se manifestaron en el ámbito mundial como la globalización económica, el surgimiento de bloques económicos regionales, cambios en la tecnología y en la información, y el surgimiento de sociedades más participativas, entre otros; los cuales exigían evidentemente una transformación para responder eficazmente a las demandas sociales.

### **1. Objetivos y subprogramas**

Los objetivos generales del programa fueron los siguientes:

- Transformar a la Administración Pública Federal en una organización eficaz, eficiente y con una arraigada cultura de servicio para coadyuvar a satisfacer cabalmente las legítimas necesidades de la sociedad.
- Combatir la corrupción y la impunidad a través del impulso de acciones preventivas y de promoción, sin menoscabo del ejercicio firme, ágil y efectivo de acciones correctivas.

En cuanto a los problemas identificados en la función pública se encontró una limitada capacidad de infraestructura a las demandas crecientes del ciudadano frente a la gestión gubernamental; centralismo; deficiencia en los mecanismos de medición y evaluación del desempeño en el gobierno; y carencia de una administración adecuada

para la dignificación y profesionalización de los servidores públicos. Con lo que se establecieron los subprogramas siguientes:

- Participación y Atención Ciudadana.
- Descentralización y/o Desconcentración Administrativa.
- Medición y Evaluación de la Gestión Pública.
- Dignificación, Profesionalización y Ética del Servidor Público.<sup>34</sup>

Por lo anterior, se pretendió promover, dar continuidad y mejorar la atención al ciudadano y los servicios públicos; el combate a la corrupción; la dignificación de los servidores públicos; la desregulación del marco normativo que rige a las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal; la institucionalización de la evaluación gubernamental; la consolidación de los sistemas de control y la descentralización y el nuevo federalismo.

En comparación con los programas anteriores, éste programa parecía alentar no sólo la participación sino sujetar la administración pública a la evaluación y control de la sociedad; ciertamente ello implicaba no sólo la rearticulación de las relaciones sociedad-Estado, sino también una modificación en las actitudes de los servidores públicos para conformar una cultura administrativa anticorrupción.

## **2. Ejecución y seguimiento**

Las dependencias y entidades definirían anualmente un conjunto de proyectos prioritarios, elaborando sus programas de modernización en el ámbito de sus competencias y funciones, precisando las actividades a desarrollar conforme a los subprogramas del PROMAP 1995-2000. Éstos serían aprobados por la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM), previendo los recursos necesarios para su ejecución según los criterios establecidos por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).

Del mismo modo que los programas anteriores, el PROMAP pretendía promover la participación permanente de la sociedad en la definición, orientación, seguimiento y

---

<sup>34</sup> Poder Ejecutivo Federal, *Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000*, México, Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, Diario Oficial de la Federación, 28 mayo 1996, p.63

evaluación de la gestión pública; mediante la difusión del programa y la creación de mecanismos de consulta directa, de recepción, análisis y atención de las sugerencias.

Como se mencionó, a la SECODAM le correspondió la coordinación, promoción, apoyo técnico, seguimiento y evaluación de las acciones que se derivaron del programa, así como la vigilancia de su secuencia; con base en las atribuciones que le define la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal en su artículo 37, y su Reglamento Interior. Con ello, se debían fortalecer los mecanismos de coordinación y apoyo entre la SECODAM y las contralorías internas de las dependencias y entidades para desarrollar las acciones de evaluación de la gestión pública, en términos de desempeño y resultados.

Ahora bien, como principal instrumento para alcanzar los objetivos generales, se crearon las Bases de Coordinación que debían promover y suscribir la SHCP y la SECODAM con la participación de las dependencias y entidades, las cuales se sujetarían a una evaluación anual, designando a un funcionario encargado de dar seguimiento a las acciones.

Estas Bases de Coordinación básicamente contenían compromisos de corto y mediano plazos como el diseño e implementación de un sistema de indicadores de gestión, estándares mínimos de calidad de los servicios, la revisión y análisis de la regulación, la evaluación de conocimientos y habilidades de servidores públicos en áreas específicas, entre las más significativas. Es decir, el principal medio para lograr los objetivos señalados en el PROMAP, serían dichas Bases de Coordinación.

### **3. Resultados**

Entre las acciones más relevantes que se realizaron al inicio del PROMAP se pueden mencionar las siguientes:

- La realización de 31 acuerdos de coordinación entre la Federación y los gobiernos estatales, con el objeto de unir esfuerzos para revisar el marco regulatorio de la actividad empresarial en el ámbito de las entidades federativas.
- La aplicación de encuestas y sondeos de opinión sobre algunos trámites y servicios que presentan mayor demanda y una creciente cantidad de quejas y denuncias a

más de 2,500 usuarios y servidores en diversas oficinas del sector público en el área metropolitana de la Ciudad de México.

- El impulso de los principios rectores del PROMAP en las entidades federativas para facilitar un mayor intercambio de experiencias y una estrecha coordinación en materia de desarrollo administrativo entre las diferentes instancias de gobierno.
- La creación del Sistema Electrónico de Contrataciones Gubernamentales (SECG) para llevar a cabo la sistematización del proceso de adquisiciones de bienes, arrendamientos, servicios y obras públicas; el cual permitió la interacción de las unidades compradoras con los proveedores.
- La SECODAM inició en 1995 actividades en materia de desarrollo administrativo mediante cursos de sensibilización y capacitación a servidores públicos en dependencias como Secretaría de Relaciones Exteriores, Secretaría de Comunicaciones y Transportes, Secretaría de Energía, entre otras.<sup>35</sup>

Respecto a la simplificación administrativa en el marco del PROMAP, este proceso se consideró como una línea de acción para el subprograma de Participación y Atención Ciudadana.

Entre las acciones contempladas en este rubro sobresalió la necesidad de mejorar los trámites empresariales a través de la publicación en el Diario Oficial de la Federación -con fechas variables- de los Acuerdos de Mejora Regulatoria de cada dependencia participante para presentar el total de trámites aplicados por dicha dependencia y su sector coordinado, así como los requisitos y documentos solicitados. Igualmente, se estableció un Registro Federal de Trámites en Internet (posteriormente cambió a Registro Federal de Trámites y Servicios) para que los empresarios y ciudadanos pudieran acceder fácilmente a la información relacionada con trámites federales. Existiendo claramente un énfasis en la revisión de trámites y procedimientos administrativos con mayor impacto en las empresas y la economía en general.

Asimismo, dichas acciones deberán tener un seguimiento a través de la Comisión Federal de Mejora Regulatoria, organismo desconcentrado de la Secretaría de Economía.

---

<sup>35</sup> *Ibidem*, p.76-79

Bajo esta lógica, la simplificación ya no se desarrolla a partir de programas específicos como en el pasado, sino como parte de acciones generales de modernización; y asociada en mayor medida a la revisión normativa. De aquí que las acciones que derivaron del PROMAP -en un principio- se dirigieran específicamente a la simplificación y desregulación de los trámites relacionados con los agentes económicos.

En suma, el énfasis en la simplificación se produjo en la década de los ochenta; a partir de la década de los noventa igualmente se plantea, pero ahora bajo otro contexto y acompañada de propuestas para la administración pública como la calidad total, la planeación estratégica, etc. Es decir, habrá que estimar los resultados del nuevo papel bajo el cual el aparato público aspira operar y alcanzar su modernización; y por otro lado, conocer las acciones y resultados de la simplificación bajo estas circunstancias.

## Capítulo II

### PETRÓLEOS MEXICANOS

#### A) EMPRESA PÚBLICA

##### 1. La participación del Estado en la economía

Al hablar de la participación estatal en la economía, se pueden encontrar antecedentes desde la época colonial.\* Sin embargo, el interés se centra a partir de 1917, en virtud de la formulación de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, pues en ésta se define la orientación de la participación económica del Estado a través de las empresas públicas, tomando en cuenta el imperativo de un desarrollo económico y social.

Así pues, la intervención estatal en el desarrollo nacional esta fundamentada en los artículos 25, 26, y 28 constitucionales, al establecer un proceso de planeación participativa bajo la "rectoría" del Estado para orientar la participación de los diversos agentes. Señalando los propósitos del sector público, privado y social en el marco de una economía mixta, donde el Estado tiene a su cargo de manera exclusiva las áreas estratégicas, y puede participar sólo o con los otros sectores en las áreas prioritarias.

En cuanto a la concepción jurídica, la actividad económica organizada por el Estado se constituye en la empresa pública.

*"Las empresas públicas son entidades de derecho público, con personalidad jurídica, patrimonio y régimen jurídico propios, creadas o reconocidas por medio de una ley del Congreso de la Unión o decreto del Ejecutivo Federal, para la realización de actividades mercantiles, industriales y otras de naturaleza económica"*<sup>1</sup>

Básicamente es una entidad productora de bienes y/o servicios de naturaleza económica. Sin embargo, también tiene una función de instrumento para llevar a cabo la política económica del país. Es entonces, una unidad económica que bajo la vigilancia estatal lleva a cabo propósitos establecidos en la estrategia de desarrollo.<sup>2</sup>

---

\* Ejemplos son el Estanco de Tabaco, establecido en 1765 para la reglamentación y supervisión de las actividades de siembra, procesamiento y venta del tabaco; la Casa Moneda, adscrita en 1762 a la administración real; el de la Real Lotería de Nueva España de 1770; el Banco de Avío de Minas, para fomentar el ramo; y el Banco de San Carlos en 1782.

<sup>1</sup> Andrés Serra Rojas, *Derecho Administrativo*, México, Porrúa, 1977, p. 674

<sup>2</sup> René Villareal, *Mitos y realidades de la empresa pública*, México, Diana, 1991, p.15

Es así como las empresas públicas se visualizan a partir de su participación en la economía como productoras de bienes y servicios; y por otro lado, como instrumento de política económica estatal para impulsar el desarrollo nacional.

De acuerdo a la participación de la empresa pública, privada y social; la primera posee ciertas características entre las que destacan las siguientes:

- Son creadas por ley del Congreso de la Unión o decreto del Ejecutivo Federal.
- Tienen personalidad jurídica y patrimonio propios. Sin embargo, el Estado les proporciona parte o el total de sus recursos económicos.
- Se ejerce un control sobre ellas a través de la sectorización administrativa por medio de las dependencias o cabezas de sector.
- Sus actividades como empresas del Estado son de tipo industrial o comercial.<sup>3</sup>

Como tal, no existe una definición precisa de la empresa pública, si bien es cierto que el término fusiona a una organización mercantil con una actividad pública realizada por el Estado. Así Andrés Caso afirma que este concepto supone una dualidad estructural con aspectos políticos, jurídicos y económicos, donde la naturaleza misma de la empresa pública está bajo discusión.

*"Así pues, la respuesta a cuestiones tales como qué es la empresa pública, cuáles son sus campos de acción, qué marco jurídico la contiene, qué alcances económicos y qué consecuencias políticas tiene su actuación; de qué 'tamaño' debe ser en relación con el 'tamaño del Estado', difícilmente pueden alcanzar un consenso general."*<sup>4</sup>

De la misma manera que otros autores, Andrés Caso reconoce que a la dualidad estructural se une el carácter instrumental de la empresa pública, es decir, su función como un medio para alcanzar los objetivos nacionales determinados por el Estado.

## **2. Formación del sector paraestatal mexicano**

La mayoría de las entidades paraestatales se crearon con el propósito de apoyar al Estado en la realización de sus nuevas atribuciones establecidas en la Constitución de 1917, como se mencionó anteriormente, en su condición de rector del desarrollo nacional. Es entonces, a partir de la segunda década del siglo XX cuando comienza la

<sup>3</sup> Rafael Martínez M., *Derecho Administrativo*, México, Edit. Harla, 1991, p.142

<sup>4</sup> Andrés Caso, *Cuatro ensayos de política, administración y empresa pública*, México, INAP, 1988, p.56

expansión y la intervención de manera extendida del Estado en las actividades económicas.

*" Es a partir de 1917 que se establecen las bases para el ejercicio de la rectoría del Estado. Con la promulgación de la Constitución del 17 el Estado se reserva para sí mismo diversas áreas económicas y los sectores estratégicos, restringiendo así la participación del sector privado" <sup>5</sup>*

Para obtener una visión del proceso de formación del sector paraestatal en México, a continuación se describe brevemente su integración a partir de 1920 hasta 1982. \*

- 1920-1940. Las empresas públicas del México contemporáneo surgieron inmediatamente después de la revolución mexicana, en un intento del Estado por reorganizar la economía nacional en materia de políticas fiscal y monetaria.

En este sentido, a partir de 1917, la creación de empresas públicas tuvo como motivo fundamental el ejercer algunas de las nuevas funciones que la Constitución encomendaba al Estado como la estabilidad del sistema económico y el impulso al desarrollo. Se destaca la creación del Banco de México, la Comisión Nacional de Irrigación, la Comisión Nacional de Caminos, el Banco Nacional de Crédito Agrícola y Ganadero, la Nacional Financiera, y el Banco Nacional Hipotecario Urbano y de Obras Públicas.

Por otra parte, en la presidencia de Lázaro Cárdenas (1934-1940) el Estado participó activamente en la economía, orientada fundamentalmente a establecer las bases definitivas para el desarrollo de la nación. Creándose empresas públicas cuyas actividades más relacionadas con la industria se concentraron principalmente en los sectores de los energéticos, las comunicaciones y los transportes. Entre las empresas fundadas se encuentran el Banco Nacional de Comercio Exterior, el Banco Nacional Obrero para la Promoción Industrial, Almacenes Nacionales de Depósito, la Compañía Exportadora e Importadora Mexicana, la Comisión Federal de Electricidad, Petróleos Mexicanos y Ferrocarriles Nacionales de México.

En suma, durante este periodo se realizaron los siguientes logros:

- Impulso a la reforma agraria.

<sup>5</sup> Jacques Rogozinski, *La privatización de empresas paraestatales*, México, FCE, 1993, p.26

\* Es decir, desde el comienzo de su expansión hasta antes del proceso de desincorporación. Siendo útil para la realización de este segmento la clasificación de Jacques Rogozinski.

- Control directo de los principales recursos estratégicos (petróleo y ferrocarriles).
- Formación de mecanismos financieros para promover el desarrollo industrial.
- Creación de organismos y empresas paraestatales para subsidiar a la industria.
- Reorientación del gasto público en sectores productivos para la formación de capital.<sup>6</sup>

- 1941-1959. El desarrollo de la industria fue el impulso al crecimiento económico, por lo que la sustitución de importaciones desempeñó un papel importante en la estrategia económica de esa época; al mismo tiempo se intensificaron las inversiones estatales en el sector manufacturero y en infraestructura.

Para fortalecer la formación de capital y apoyar las actividades encomendadas al sector privado, la acción del Estado en los años cuarenta se vinculó estrechamente a la política de promoción de la industrialización, movimiento que comenzó durante los años veinte y treinta.

De este modo surgió la oportunidad de impulsar el desarrollo industrial debido a las condiciones creadas por la Segunda Guerra Mundial y la necesidad de que la economía mexicana se insertara en una dinámica de mayor competencia.<sup>7</sup>

Entre las instituciones que figuraron se encuentran el Banco Nacional de Fomento Cooperativo, Instituto Mexicano del Seguro Social, Altos Hornos de México, Guanos y Fertilizantes de México, Diesel Nacional. También se constituyeron diversas sociedades de capital mixto como Compañía Industrial de Atenuique, y Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril.

- 1960-1969. A lo largo de éste periodo se fomentó el desarrollo agrícola y el abastecimiento de productos básicos. Sin embargo, la base del desarrollo de la economía fue el sector industrial, orientado a actividades más variadas, que fueran más allá del sector comunicaciones y transportes.

La creación de las entidades paraestatales tuvo como objetivo asegurar el abastecimiento de productos y servicios, como energía eléctrica, aceros y bienes intermedios, ya que en esos años se consideraban indispensables para cualquier país

---

<sup>6</sup> Andrés Caso, *op.cit.*, p.41  
<sup>7</sup> J. Rogozinski, *op.cit.*, p.28

en vías de industrialización. Sobresaliendo las siguientes entidades: Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores al Servicio del Estado, Compañía Nacional de Subsistencias Populares, Instituto Mexicano del Petróleo, Financiera Nacional Azucarera, Sistema de Transporte Colectivo y la Siderúrgica Lázaro Cárdenas-Las Truchas.

- 1970-1982. En los años setenta el sector público se caracterizó por su expansión no planeada, principalmente por la absorción de empresas privadas en quiebra o poco rentables con el objetivo de aminorar el desempleo y los desajustes en la planta productiva. Además, a mediados de esa década el ascenso en los precios del petróleo hizo que el sector público se centrara en expandir la plataforma petrolera y en el desarrollo de la industria de bienes de capital.

No obstante, a mediados de 1981 se da una baja de los precios internacionales del petróleo y como respuesta a la crisis económica, política y financiera que atravesaba el país en ese periodo, se nacionaliza la banca el 1º de septiembre de 1982; con lo que el sector paraestatal se constituyó de 1,155 paraestatales para ese año.<sup>8</sup>

Entre los organismos erigidos figuran el Instituto Nacional de Comercio Exterior, Fondo para la Vivienda de los Trabajadores, Instituto del Estudio del Trabajo, Consejo para Promover la Cultura y Recreación de los Trabajadores, Instituto Nacional de Ciencias Penales.

Bajo este contexto, María Amparo Casar y Wilson Peres sostienen que la creación de empresas públicas por parte del Estado tuvo como propósito el logro de los siguientes objetivos:

- Incrementar la estabilidad del sistema económico y propiciar el desarrollo a través de la integración física del país, la constitución de un sistema bancario comercial eficiente y el apoyo a la agricultura.
- Conferir al Estado recursos estratégicos que garantizaran la soberanía nacional y la prestación directa de algunos servicios públicos.

---

<sup>8</sup> *Ibidem*, pp.32-33

- Atender espacios económicos que constituían sectores que no eran atendidos por el sector privado debido a los elevados requisitos de inversión o a largos periodos de maduración.
- Rescatar empresas privadas en crisis financiera y resguardar fuentes de empleo y producción.
- Lograr propósitos de bienestar social dirigidos a mejorar la situación de algunos sectores de la población o a servir como reguladores del mercado.<sup>9</sup>

En suma, la participación del Estado en la economía obedece por un lado, a su intervención en calidad de promotor del crecimiento económico después de la Revolución mexicana, y por otro, a razones de soberanía nacional sobre ciertos recursos naturales.<sup>10</sup> De aquí que para explicar la creación de las empresas públicas se parta de la relación del sector paraestatal con el desarrollo político y económico de México a partir de 1920, dada la situación económica y el otorgamiento constitucional de atribuciones económicas al Estado.

Indudablemente, se puede afirmar que si bien la participación económica estatal partió de necesidades de tipo circunstancial (importancia de impulsar un desarrollo nacional), finalmente terminaron por hacer su participación extensiva más que selectiva.

### **3. Normatividad y operación**

Las normas aplicables a la administración pública centralizada y paraestatal se integraron en un documento jurídico en el año de 1976 al expedirse la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

Inmediatamente, en 1977 se establece la sectorización de las entidades paraestatales para realizar un mejor control del Estado sobre éstas y para efectos de planeación nacional.

Los sectores correspondieron a agrupaciones de entidades homogéneas, coordinadas por una cabeza de sector, recayendo ésta función en la secretaría

---

<sup>9</sup> María Amparo Casar y Wilson Peres, *El Estado empresario en México: ¿agotamiento o renovación?*, México, Siglo XXI Editores, 1988, p.28

<sup>10</sup> J. Rogozinski, *op.cit.*, p.27

relacionada con la actividad o giro abarcado. Es decir, se asignó la responsabilidad sectorial a ciertas dependencias, para encargarse de la planeación y conducción de las políticas de las entidades paraestatales con actividades similares. Al mismo tiempo se establecieron dependencias específicas como globalizadoras, encargadas de controlar a las cabezas de sector<sup>\*</sup>; figurando en la actualidad la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo.

En este sentido, es sabido que el conjunto de las entidades paraestatales es complejo por su diversidad, su naturaleza jurídica y su objeto socioeconómico. Al respecto, el 26 de abril de 1986 se promulga la Ley Federal de las Entidades Paraestatales, a partir de la cual se buscaba regular la organización, funcionamiento y control de las entidades paraestatales de la Administración Pública Federal. Más tarde, en 1990, es publicado el Reglamento de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales con el objetivo de reglamentar a dicha Ley en lo referente a la constitución, funcionamiento, control y extinción de las mismas.

Por otra parte, con relación a su desarrollo y operación las entidades paraestatales se sujetan a la Ley de Planeación (5 enero 1983), al Plan Nacional de Desarrollo, a los Programas Sectoriales que derivan del anterior, y a las asignaciones de gasto y financiamiento autorizadas<sup>11</sup>, basándose en el Sistema Nacional de Planeación señalado en el Artículo 26 Constitucional.

El Plan Nacional de Desarrollo es un ordenamiento para el desarrollo socioeconómico del país, el cual parte de un diagnóstico, define un conjunto de objetivos nacionales, diseña una estrategia, así como líneas generales de acción para el sector público, privado y social. Por lo que los planes que derivan de éste pueden ser: planes sectoriales, proyecciones parciales en razón de la materia; planes regionales, perspectivas específicas en razón de un territorio; y planes institucionales, segmentos de una dependencia o entidad pública.

---

\* En esos años la Secretaría de Programación y Presupuesto junto con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, eran las dos dependencias globalizadoras que mantenían doble control; sobre las cabezas de sector y sobre las entidades paraestatales bajo su responsabilidad.

<sup>11</sup> Ley Federal de Entidades Paraestatales, México. 2000, Art. 47

De esta manera, las empresas públicas como parte del sector paraestatal representan un instrumento importante en el desarrollo de la economía al producir bienes y servicios; y su control a través del Estado tiene el objetivo de que éstas operen bajo propósitos sociales de desarrollo. Pero no debemos olvidar que la conducción y el control del sector paraestatal han presentado dificultades en la coordinación institucional, la asignación de recursos y la autonomía de gestión de las entidades.

## **B) LA INDUSTRIA PETROLERA EN MÉXICO**

### **1. Los inicios y la expropiación petrolera**

La explotación y exploración del petróleo en México comenzaron a realizarse por empresas extranjeras desde principios del siglo XX. El 24 de diciembre de 1901, el presidente Porfirio Díaz expidió la Ley del Petróleo, aprobada por el Congreso de la Unión, con la cual se pretendía impulsar la actividad petrolera, otorgando amplias facilidades a los inversionistas extranjeros.

A la caída de Díaz, el gobierno de Francisco I. Madero expidió, el 3 de junio de 1912, un decreto para establecer un impuesto especial del timbre sobre la producción petrolera y, posteriormente, ordenó que se realizara un registro de las compañías que operaban en el país, las cuales controlaban el 95% de la industria.

Posteriormente, Venustiano Carranza en 1915 creó la Comisión Técnica del Petróleo y en 1918 estableció un impuesto sobre los terrenos petroleros y los contratos para ejercer control de la industria, lo que ocasionó la protesta y resistencia de las empresas extranjeras.

Ahora bien, en lo concerniente a la relación empresas-trabajadores, desde 1915 los trabajadores petroleros realizaron acciones de protesta en contra de las compañías petroleras con el fin de hacer válidos sus derechos laborales.

Después de constituirse el Sindicato de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana (STPRM) el 16 de agosto de 1935, una de las acciones más importantes fue la presentación de un proyecto de contrato a los empresarios, a mediados de 1936. Este documento demandaba entre otros aspectos, mejores condiciones de trabajo y

pretendía sustituir los distintos contratos colectivos que regulaban las relaciones laborales en cada una de las empresas petroleras.

Pese a ello, el proyecto recibió una negativa por parte de los representantes de las empresas, quienes, por su parte, ofrecieron una propuesta laboral que no fue aceptada por los trabajadores. Por lo anterior, el 28 de mayo de 1937 estalló una huelga de doce días en contra de las compañías extranjeras, periodo después del cual el sindicato levantó la huelga y dejó en manos del gobierno la decisión de conocer si las empresas estaban o no en posibilidad de satisfacer las demandas.

Después de que la Suprema Corte de Justicia emitiera su fallo el 1º de marzo de 1938 donde se especificaba que las compañías estaban en condiciones de satisfacer las peticiones, los representantes de las mismas se negaron a cumplirlo. Pues creían que el gobierno cedería al no estar en condiciones de manejar la industria por carecer de personal adecuado y de vías internacionales para comercializar el petróleo.<sup>12</sup>

Así, el 18 de marzo de 1938 ante el incumplimiento del fallo y al vulnerar la soberanía nacional, el Presidente Lázaro Cárdenas del Río decretó la expropiación petrolera por causa de utilidad pública y a favor de la Nación, cuya base fundamental fueron el artículo 27 Constitucional y la Ley de Expropiación del 23 de noviembre de 1936. De esta manera, se expropiaron 16 empresas petroleras, entre las que destacan: Cía. Mexicana de Petróleo "El Águila", S. A, Huesteca Petroleum Co., Sinclair Petroleum Corp., Standford and Co., California Standard Oil Co. of Mexico y la Sinclair Pierce Oil Co. Y, de estar bajo la propiedad de grandes empresas extranjeras, el petróleo pasó a ser un monopolio estatal.<sup>13</sup>

El 7 de junio de 1938, por medio de un decreto, el gobierno estableció dos instituciones públicas para que se hicieran cargo del petróleo:

- PEMEX, como organismo descentralizado del Estado, con personalidad jurídica y patrimonio propios, encargada de la producción.
- Distribuidora de Petróleos Mexicanos, dependiente del Ejecutivo Federal, encargada de la distribución de los productos.

---

<sup>12</sup> Lorenzo Meyer e Isidro Morales, *Petróleo y nación (1900-1987). La política petrolera en México*, México, FCE, 1990, p.74

<sup>13</sup> *Ibidem*, p.57

Sin embargo, el 8 de agosto de 1940 por orden presidencial se decretó la liquidación de la Distribuidora de Petróleos Mexicanos, facultando a Petróleos Mexicanos (PEMEX) para administrar y operar la industria petrolera nacional.<sup>14</sup>

Asimismo, la Ley Reglamentaria del artículo 27 constitucional creada en noviembre de 1958 suprimía el otorgamiento de concesiones en la industria y establecía que la explotación de los hidrocarburos sólo podría realizarla el Estado Mexicano.

Por lo tanto, Petróleos Mexicanos fue creado por Decreto presidencial como un organismo descentralizado del gobierno federal, de carácter técnico, industrial y comercial, con personalidad jurídica y patrimonio propios.<sup>15</sup> Y dado que en el Artículo 27 Constitucional se atribuye a la nación el dominio directo del petróleo, dicha entidad paraestatal es considerada estratégica - exclusiva - del Estado por la administración, aprovechamiento, transformación, comercialización y conservación de un recurso no renovable. Especificándose la organización y funcionamiento de dicho organismo en la Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos publicada el 6 de febrero de 1971 en el Diario Oficial de la Federación.

Por último, el país enfrentó serias dificultades técnicas y económicas para sacar adelante a la industria petrolera después de la expropiación petrolera. Con todo, a partir de ese momento se dio el impulso para que México comenzara su proceso de industrialización, en el cual el petróleo desempeñó un papel estratégico. De aquí que la historia económica del México posrevolucionario no puede explicarse sin el petróleo nacionalizado, ya que se transformó en el eje del crecimiento económico al proporcionar más del 90% de la energía industrial consumida en México.

---

<sup>14</sup> SECOGEF, "Reorganización de Petróleos Mexicanos" en *Simplificación y cambio estructural de los servidores públicos 1989-1994*, México, SECOGEF, 1986, p.181

<sup>15</sup> Al respecto, el Art. 45 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (LOAPF) establece que los organismos descentralizados, parte de la Administración Pública Paraestatal, son entidades creadas por ley o Decreto del Congreso de la Unión o por Decreto del Ejecutivo Federal, con personalidad jurídica y patrimonio propios, cualquiera que sea la estructura legal que adopten.

Mientras que la Ley Federal de las Entidades Paraestatales en el Art. 14 los define como personas jurídicas creadas conforme a lo dispuesto por la LOAPF, y cuyo objeto sea:

- I. La realización de actividades correspondientes a las áreas estratégicas o prioritarias,
- II. La prestación de un servicio público o social, o
- III. La obtención o aplicación de recursos para fines de asistencia o seguridad social.

## 2. Desarrollo de la industria petrolera \*

Después de la expropiación, la industria petrolera inició su crecimiento al pasar de 51 millones de barriles producidos en 1940 a 86 millones en 1950. Dicho aumento productivo fue el resultado de una labor intensa en la exploración; además de que en esa misma década da inicio la industria petroquímica en México.

En 1966 se crea el Instituto Mexicano del Petróleo, y entre 1964 y 1970, se impulsan las actividades exploratorias y la perforación, por lo que el aumento en la productividad hizo del petróleo la principal fuente de divisas del país, ya que llegó a representar el 75 por ciento de sus exportaciones.

En la década de los ochenta, la estrategia de la industria petrolera nacional fue la de consolidar la planta productiva mediante el crecimiento, particularmente en el área industrial, con la ampliación de la capacidad productiva en refinación y petroquímica.

Para los noventa, se abroga la Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos vigente desde 1971 y se aprueba la Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos y sus Organismos Subsidiarios en 1992, la cual emprendía una reestructuración administrativa y organizativa. Tal reestructuración buscaba una transformación profunda de la empresa para maximizar el valor económico de las operaciones y para planear y ejecutar proyectos de inversión con mayor solidez y rentabilidad.<sup>16</sup>

A partir del 2000, las estrategias están orientadas a buscar un crecimiento dinámico de la empresa mediante la ejecución de importantes proyectos dirigidos a la producción de crudo ligero, a la aceleración de la reconfiguración de las refineries, al mejoramiento de la calidad de los productos, y a la integración de alianzas con la iniciativa privada para revitalizar y fomentar la industria petroquímica.

En este sentido, considerando la importancia de esta empresa pública, Héctor Leos Chávez destaca sus aportaciones más significativas desde sus comienzos como:

---

\* Para la elaboración de esta sección fueron elementales los datos proporcionados por la Gerencia Corporativa de Comunicación Social de Pemex Corporativo.

<sup>16</sup> En los años 1995 y 1996 se fortalecieron los programas operativos de PEMEX para mantener la producción de hidrocarburos y aumentar la elaboración y distribución de productos petrolíferos de mayor calidad, principalmente gasolinas PEMEX Magna y PEMEX Premium, así como PEMEX Diesel a nivel nacional.

En 1997 se ejecutaron megaproyectos para incrementar los volúmenes de producción de crudo, gas y mejorar la calidad de los combustibles; de los que sobresalen los proyectos "Cantarell" y "Cadereyta".

- Principal generador de la oferta total de energía primaria del país y proveedor de la mayor parte de la energía requerida por el sector productivo.
- Principal contribuyente de impuestos, constituyéndose como pieza clave de las finanzas públicas.
- Principal fuente generadora de divisas del país.
- Destacado agente de la sustitución de importaciones, al ser un demandante básico de materiales, bienes de capital y servicios nacionales.
- Impulsor de la economía al mejorar las condiciones de las regiones del país por la generación de sus actividades, impulsando el desarrollo regional.
- Promotor del desarrollo científico y tecnológico del país dado su interés por preparar técnicos, profesionistas, científicos e investigadores.<sup>17</sup>

En suma, PEMEX a lo largo de su historia se consolidó como un organismo de gran relevancia y trascendencia nacional e internacional, resaltando dos dimensiones: por un lado, su intervención directa en la economía produciendo bienes y servicios estratégicos; y por otro, su intervención en la política económica estatal para alcanzar ciertos objetivos de desarrollo. Mereciendo especial atención su proceso de reestructuración por la orientación pretendida en la empresa, así como por la magnitud de la misma.

### 3. La reestructuración de Petróleos Mexicanos

#### Antecedentes

Durante el Programa General de Simplificación de la Administración Pública 1989-1994 PEMEX participó con un promedio de 21 acciones por año<sup>18</sup>, creándose en su interior el Subcomité de Simplificación de la Administración. En esta materia, uno de los compromisos que destacaron fue la necesidad de un cambio organizacional a

<sup>17</sup> Héctor Leos Chávez, *Origen y naturaleza de la modernización de Petróleos Mexicanos*, México, UNAM, 1993, pp. 12-18

<sup>18</sup> Entre las acciones de simplificación más relevantes se encuentran la mejora en la adquisición de petroquímicos básicos y adquisición de gas natural para uso industrial; la actualización del Directorio de Proveedores de PEMEX; la concertación de apoyos financieros; el pago a terceros a través de instituciones bancarias; la expedición de bases para que las personas físicas o morales participaran en las licitaciones convocadas por PEMEX Exploración y Producción; así como la simplificación en el trámite de revisión para el pago de facturas.

través de un proceso de descentralización de funciones y desconcentración de recursos, pues la empresa presentaba una serie de problemas estructurales internos como:

- Centralización excesiva de funciones y baja efectividad en el proceso de toma de decisiones.
- Organización piramidal con muchas categorías y puestos, así como procedimientos de trabajo obsoletos y lineamientos normativos rígidos que dificultaban la atención oportuna de necesidades de prestación de servicios.
- Estructura y sistemas administrativos anacrónicos y deficientes.
- Exceso de personal, con altos costos e ineficiencia en los procesos administrativos.
- Debilitamiento de la capacidad productiva.
- Sistemas de evaluación de desempeño que privilegiaban al logro de metas volumétricas en lugar de la optimización integral de procesos y recursos.
- Limitada capacidad de producción de hidrocarburos frente a la creciente demanda interna y de exportaciones.<sup>19</sup>

A la par, el Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994 incluía en su temática el Programa de Modernización de la Empresa Pública 1990-1994. Éste establecía lineamientos generales para la modernización del sector paraestatal, así como acciones de corto y mediano plazo, cuya orientación giraba a través de cuatro grandes líneas estratégicas:

- La reestructuración del sector paraestatal.- cuyas acciones se enfocaron al establecimiento de objetivos, metas, reglas operativas, indicadores de gestión y sistemas de evaluación permanentes.
- El fortalecimiento de la autonomía de gestión.- contempló acciones para dar mayor solidez a los órganos de gobierno, mediante el otorgamiento de facultades para establecer metas, políticas y estrategias, así como para evaluar resultados.
- El incremento de la eficacia, eficiencia y productividad.- con acciones que busquen lograr la calidad y oportunidad en la oferta de bienes y servicios, mediante un cambio estructural que promueva la superación de rezagos tecnológicos y

---

<sup>19</sup> SECOGEF, "Reorganización de Petróleos Mexicanos", p.183-184.

organizacionales, y la transformación y profesionalización integral de la fuerza de trabajo.

- La concertación al exterior y al interior de las entidades.- con la finalidad de lograr una operación productiva y eficaz, a través de acciones que fomenten la participación de proveedores, usuarios, empleados y sindicatos.<sup>20</sup>

Si a lo anterior agregamos la necesidad de que los Estados contaran con organizaciones dinámicas dadas las condiciones presentes en el ámbito mundial como la globalización económica, la celeridad en la tecnología e información, entre otras; la reestructuración en PEMEX se asumió entonces, como parte de la 'necesidad de cambio' para hacer frente a los requerimientos del mercado nacional e internacional, así como para adaptarse a los nuevos retos mundiales.

#### Proceso de reestructuración

Así, el proceso de cambio estructural en Petróleos Mexicanos se dio en el marco de la estrategia de modernización del país, la cual partió de la dinámica de cambio de la sociedad y las organizaciones en un contexto mundial. En este sentido, el cambio se realizó con el propósito de hacer a PEMEX más eficiente y productivo al nivel de las grandes corporaciones internacionales.

Siguiendo lo anterior, la estrategia de reestructuración orgánica de ésta empresa pública fue:

- Mantener la propiedad y el control del Estado Mexicano sobre los hidrocarburos.
- Conservar el mando estratégico general de la industria petrolera paraestatal en Petróleos Mexicanos manteniendo como su responsabilidad primordial la conducción central de los organismos en que se reestructura la institución, para asegurar su integridad y unidad de acción.
- Separar las tareas industriales y comerciales sin desarticularlas o desintegrarlas.
- Enfatizar la autonomía de las áreas operativas mediante su descentralización en líneas de negocios, para concentrarlas en organismos con objeto específico.

---

<sup>20</sup> SECOGEF, "Evaluación y promoción de la modernización de la empresa pública" en *Informe de labores 1989-1990*, México, SECOGEF, p.47-48

organizacionales, y la transformación y profesionalización integral de la fuerza de trabajo.

- La concertación al exterior y al interior de las entidades.- con la finalidad de lograr una operación productiva y eficaz, a través de acciones que fomenten la participación de proveedores, usuarios, empleados y sindicatos.<sup>20</sup>

Si a lo anterior agregamos la necesidad de que los Estados contaran con organizaciones dinámicas dadas las condiciones presentes en el ámbito mundial como la globalización económica, la celeridad en la tecnología e información, entre otras; la reestructuración en PEMEX se asumió entonces, como parte de la 'necesidad de cambio' para hacer frente a los requerimientos del mercado nacional e internacional, así como para adaptarse a los nuevos retos mundiales.

#### Proceso de reestructuración

Así, el proceso de cambio estructural en Petróleos Mexicanos se dio en el marco de la estrategia de modernización del país, la cual partió de la dinámica de cambio de la sociedad y las organizaciones en un contexto mundial. En este sentido, el cambio se realizó con el propósito de hacer a PEMEX más eficiente y productivo al nivel de las grandes corporaciones internacionales.

Siguiendo lo anterior, la estrategia de reestructuración orgánica de ésta empresa pública fue:

- Mantener la propiedad y el control del Estado Mexicano sobre los hidrocarburos.
- Conservar el mando estratégico general de la industria petrolera paraestatal en Petróleos Mexicanos manteniendo como su responsabilidad primordial la conducción central de los organismos en que se reestructura la institución, para asegurar su integridad y unidad de acción.
- Separar las tareas industriales y comerciales sin desarticularlas o desintegrarlas.
- Enfatizar la autonomía de las áreas operativas mediante su descentralización en líneas de negocios, para concentrarlas en organismos con objeto específico.

---

<sup>20</sup> SECOGEF, "Evaluación y promoción de la modernización de la empresa pública" en *Informe de labores 1989-1990*, México, SECOGEF, p.47-48

- Asegurar la evolución de la industria petrolera paraestatal bajo un esquema de descentralización de decisiones y tramos de control administrativo adecuados en cada una de las divisiones industriales.

Por tal motivo, la reestructuración interna dio inicio con la división de actividades industriales y comerciales, y la descentralización de funciones y responsabilidades, que permitieran incrementar la autoadministración y aprovechar las ventajas de los cambios de mercado. Como resultado, el 16 de julio de 1992 se consolidó la reestructuración con la aprobación de la Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios. Ésta Ley estableció que las áreas operativas (es decir, las subdirecciones) se convirtieran en cuatro organismos descentralizados (divisiones especializadas por líneas de negocios\*), subsidiarios de Petróleos Mexicanos, bajo la conducción estratégica del Corporativo, con lo que se crearon:

**PEMEX Refinación.** Encargada de los procesos industriales; la refinación del petróleo crudo; así como de la elaboración, almacenamiento, transporte y comercialización de petrolíferos y sus derivados, que sean susceptibles de servir como materias primas industriales básicas.

**PEMEX Exploración y Producción.** Se encarga de la exploración del petróleo y gas natural, así como de su almacenamiento, transporte y comercialización.

**PEMEX Gas y Petroquímica Básica.** Se encarga del procesamiento del gas natural, líquidos del gas natural y el gas artificial; así como del almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de estos hidrocarburos y derivados.

**PEMEX Petroquímica.** Encargada de los procesos industriales petroquímicos cuyos productos no forman parte de la petroquímica básica, así como su almacenamiento, distribución y comercialización. A través de sus siete empresas filiales (Petroquímica Camargo, Petroquímica Cangrejera, Petroquímica Cosoleacaque, Petroquímica Escolín, Petroquímica Morelos, Petroquímica Pajaritos y

---

\* Es decir, las divisiones especializadas u organismos subsidiarios funcionarán como 'líneas de negocios' al estar condicionados a obtener niveles óptimos de rentabilidad.

Petroquímica Tula) elabora, distribuye y comercializa una amplia gama de productos petroquímicos secundarios.

**Instituto Mexicano del Petróleo.** Proporciona a PEMEX apoyo tecnológico tanto en la extracción de hidrocarburos, como en la elaboración de productos petrolíferos y petroquímicos.

**P.M.I Comercio Internacional (Petroleum Mexican International).** Realiza las actividades de comercio exterior de Petróleos Mexicanos.<sup>21</sup>

Derivado de este esquema, Petróleos Mexicanos como *corporativo* tiene la responsabilidad de la conducción central de la industria petrolera y petroquímica, así como de integrar funciones de planeación estratégica y operativa, finanzas, contraloría, vigilancia ambiental e industrial y relaciones laborales. Entre sus principales objetivos se encuentran:

- Procurar el equilibrio económico y financiero entre los organismos.
- Evaluar la actuación y fiscalización directa.
- Generar marcos de referencia para la planeación y adopción de decisiones fundamentales.
- Elaborar el presupuesto y estados financieros consolidados.
- Asignar recursos, financiamiento, políticas y normas comunes a toda la empresa.
- Decidir sobre asuntos de importancia primordial.<sup>22</sup>

Entendiendo por conducción central el otorgamiento del mando estratégico general de la industria, con la descentralización de la operación técnica en organismos subsidiarios, dentro de un esquema de colaboración unitaria y coordinada.

Ahora bien, la dirección y administración de PEMEX como corporativo, sin perjuicio de los organismos subsidiarios, compete al órgano superior de gobierno; en este caso,

---

<sup>21</sup> Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios, México, Diario Oficial de la Federación, 16 julio 1992, Art.3º.

<sup>22</sup> PEMEX, "Exposición de Motivos de la Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios" en Marco Jurídico Básico 2000, México, PEMEX, p.77

un Consejo de Administración -integrado por seis representantes de Estado y cinco representantes del Sindicato de Trabajadores Petroleros - con un Director General a la cabeza.

Igualmente, cada uno de los organismos subsidiarios será dirigido y administrado por un Consejo de Administración -compuesto por cuatro representantes del gobierno federal, los tres directores generales de los otros organismos subsidiarios, y el Director General de PEMEX, quien lo presidirá- y por un Director General.<sup>23</sup>

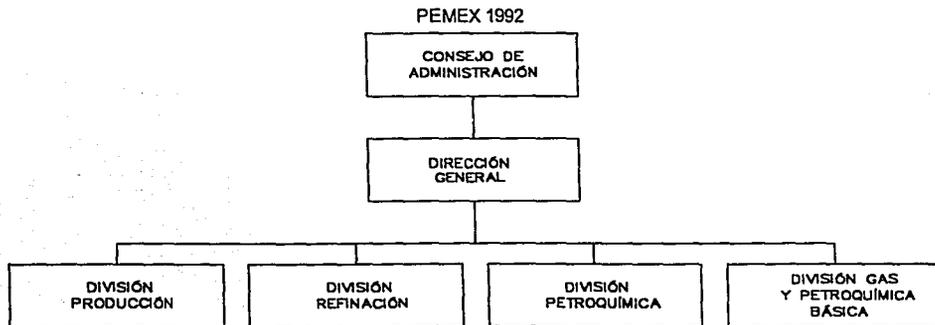
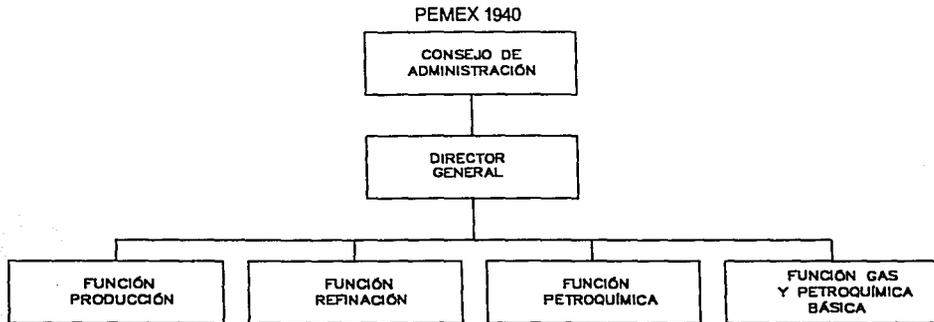
De esta manera, el Ejecutivo Federal es el encargado de designar a los directores generales de todos los organismos; a los miembros de los Consejos de Administración de los cuatro organismos subsidiarios; y a los miembros del Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos, con excepción de los representantes del Sindicato de Trabajadores.

---

<sup>23</sup> *Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios, Art. 6 al 9*

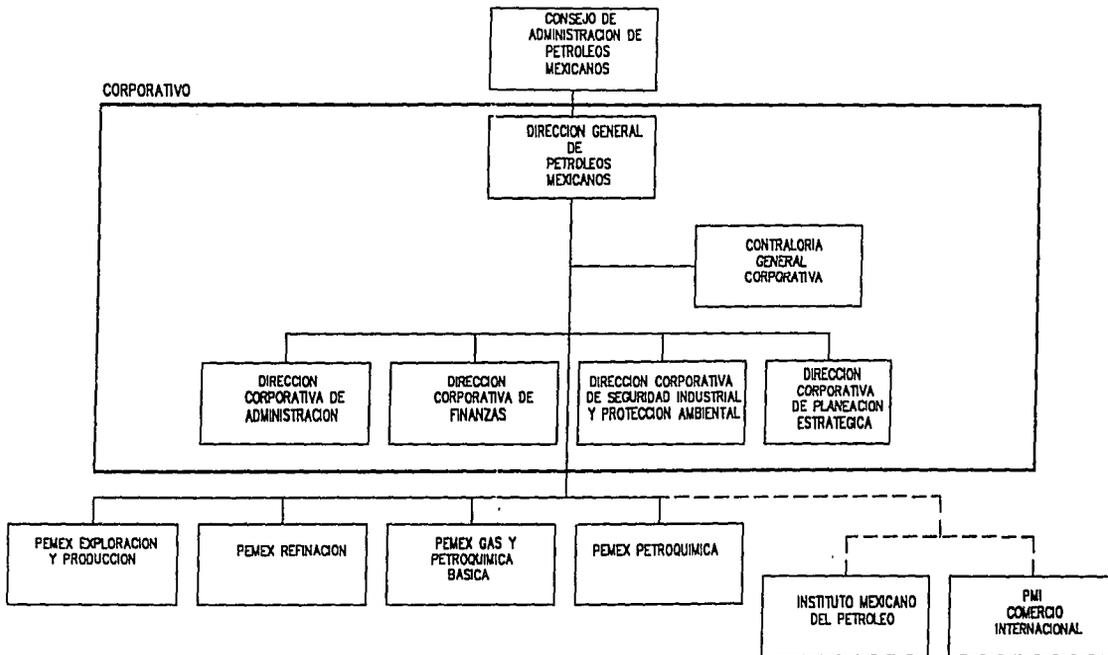
## TRANSFORMACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA EN PEMEX.

Petróleos Mexicanos durante 50 años fue una empresa integrada verticalmente con un esquema clásico de actividades productivas por funciones. A partir de la reestructuración de 1992 transitó a una estructura más flexible, de tipo divisional, integrada por unidades productivas con autonomía de gestión empresarial, responsables de sus resultados con patrimonio e identidad jurídica propios (organismos descentralizados).



Con el objetivo de elevar la productividad y competitividad, la empresa está integrada actualmente por una entidad central de dirección estratégica responsable de la conducción del conjunto de la industria petrolera (PEMEX Corporativo) y cuatro organismos subsidiarios encargados de realizar las funciones operativas especializadas. Es decir, el Corporativo apara las áreas sustantivas<sup>1</sup> (los cuatro organismos subsidiarios descentralizados) de las áreas adjetivas<sup>2</sup> (las cuatro Direcciones Corporativas) y de las normativas (Contraloría General Corporativa). Estableciendo una relación de coordinación con el Instituto Mexicano del Petróleo y el Petroleum Mexican International (P.M.I.).

## ORGANOGRAMA GENERAL DE PEMEX



1. Aquellas que son el objeto de existencia de la organización.

2. Las que contribuyen indirectamente al fin organizacional.

--- Relación de coordinación o relación colateral.

NOTA: Debido a que los organogramas proporcionados en la Biblioteca de PEMEX (Manual de Organización 1994, Memoria de Labores 1999) no mostraban cambios realizados durante los últimos años en algunas áreas, fue necesario realizar esta versión con base a la asesoría recibida de la Lic. Silvia Gerling de la Dirección Corporativa de Planeación Estratégica (abril 2002). Contando con el visto bueno de la Subgerencia de Desarrollo Organizacional de la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos en la Dirección Corporativa de Administración.

## Resultados

Fundamentalmente, la reestructuración representó un proceso de descentralización de funciones y desconcentración de recursos, por lo que entre sus principales resultados encontramos los siguientes:

- La dirección de las actividades productivas que, anteriormente se encontraba centralizada, se delegó en organismos subsidiarios con autonomía de gestión.
- Para asegurar la operación eficiente, se transfirieron los recursos humanos, físicos y financieros en magnitudes altamente significativas; y se inició la reubicación de la sede de los organismos subsidiarios hacia ciudades del interior del país.
- Se fortalecieron los esquemas de planeación, evaluación y control, a fin de garantizar la operación unitaria y coordinada del grupo corporativo, fortaleciendo al mismo tiempo la autonomía de gestión de los organismos subsidiarios.
- Al interior de cada organismo subsidiario se desarrollaron sistemas de evaluación para estimar el desempeño de las actividades sustantivas.<sup>24</sup>

En suma, se intensificó la descentralización de la toma de decisiones a los niveles de organismos subsidiarios, regionales y centros de trabajo; además de que se ampliaron los medios necesarios para que las subsidiarias se manejaran de manera autónoma al incluir, además de su función básica, las actividades de adquisiciones, planificación, proyectos, finanzas, recursos humanos y materiales, seguridad industrial y protección ambiental. Por lo tanto, puede hablarse de algunos beneficios generales derivados de la reestructuración como:

- Apoyo a la descentralización y desconcentración.\*
- Formación de una nueva cultura de calidad, orientada a la obtención de mejores resultados en términos económicos y productivos.
- Participación en la protección del medio ambiente, ofreciendo energéticos de calidad ecológica y, como consecuencia, la preservación de la seguridad del

---

<sup>24</sup> SECOGEF, "Reorganización de Petróleos Mexicanos", p.185-186

\* En este ámbito se incluye las acciones relacionadas con el traslado de Pemex Petroquímica a Coatzacoalcos, Veracruz; y de Pemex Exploración y Producción a Villahermosa, Tabasco.

personal laboral y de la comunidad, así como la satisfacción de su demanda con oportunidad y eficiencia, al minimizar costos y riesgos.

- Contribución al otorgamiento de servicios de calidad a los usuarios.

Comparado con el esquema anterior, el actual presenta cuatro características relevantes:

- Se fortalecieron las actividades sustantivas de la empresa al ser desarrolladas por cada uno de los nuevos organismos, a través de una mayor descentralización de las funciones de apoyo y comercialización.
- Ampliación de los recursos en las subsidiarias para alcanzar una mayor autonomía, incluyendo además de su función básica, áreas de recursos humanos, materiales, planificación y proyectos, finanzas, adquisiciones, seguridad industrial y protección ambiental.
- Aunado a lo anterior, se continúa con la integración vertical de Petróleos Mexicanos, sólo que bajo otra concepción organizativa, al crearse organismos descentralizados.
- Se conserva el nivel de integración de la empresa pero estableciendo límites específicos en los flujos de bienes y servicios entre los organismos. Como ejemplo, se aprueban los Lineamientos para la Consolidación del Patrimonio Inmobiliario de Petróleos Mexicanos y de sus Organismos Subsidiarios. \*

Así, puede concluirse que, a pesar de algunos avances mostrados, si bien se otorgó mayor autonomía de gestión a los organismos subsidiarios, la nueva estructura no ha alcanzado plenamente la sincronía necesaria para lograr un desarrollo integral. Por ejemplo, los intercambios de bienes entre los mismos ocasionaron diversos problemas.

De igual forma, no hay que olvidar que si bien la reestructuración pretendía cambios en la cultura de la administración de la empresa y del trabajador, esto a la fecha no ha sido posible.

---

\* Dicho Acuerdo se aprobó en Sesión del Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos el 10 de febrero de 1997. El objetivo principal es el regularizar los bienes inmuebles de la empresa, con su aplicación en las transferencias patrimoniales que se lleven a cabo.

Por último, es importante reconocer que la industria petrolera ha constituido un papel clave en la economía nacional; sin embargo, su gestión sigue siendo cuestionable. Es decir, la problemática organizacional que se pretende superar y la adopción de una nueva 'cultural administrativa' en PEMEX resulta demasiado compleja por una serie de factores de gran peso como vicios y costumbres arraigados desde hace mucho tiempo. De aquí que, a pesar de los supuestos cambios, no se erradicaran prácticas de burocratismo, corrupción, exceso de personal, entre otras.

## **C) LA SIMPLIFICACIÓN ADMINISTRATIVA DE LOS TRÁMITES EMPRESARIALES (1995-2000) \***

### **1. Antecedentes**

En el continuo cumplimiento de trámites ante las dependencias y entidades de la administración pública, la sociedad demanda un servicio eficiente al existir un exceso y complejidad en los mismos. En algunos casos, esta situación ha generado un ambiente de incertidumbre y corrupción al no existir un número definido de trámites y al no conocer con certeza las mismas dependencias y entidades de la administración pública los trámites que aplican.

En el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 se disponía la ejecución de un programa de simplificación administrativa con los objetivos de eliminar la discrecionalidad innecesaria de la autoridad y el exceso de trámites que obstaculizan a las empresas para realizar sus actividades productivas. Con esta finalidad, el Plan proponía un esfuerzo nacional, con la participación de las autoridades estatales y municipales para la eliminación, simplificación y desregulación de trámites. Sin descuidar, por otra parte, la protección del consumidor; así como la verificación en el cumplimiento de las empresas con sus obligaciones laborales, fiscales y ambientales.

En este sentido, se enfatizó la necesidad de simplificar los trámites que se realizan en las instituciones gubernamentales, así como la transformación del marco regulatorio, según fuera el caso. Con el propósito de incrementar la capacidad

---

\* Para la realización de este apartado resultaron elementales las sugerencias y comentarios del Lic. Carlos Pérez Pérez de la Coordinación de Proyectos de la Gerencia de Administración Interna y Apoyo Corporativo de PEMEX-Corporativo.

competitiva de las empresas, alentar la inversión productiva y fortalecer la creación de empleos.

En el capítulo "Desregulación y Fomento de la Competencia Interna y Externa" de dicho Plan, se señala que nuestro país requiere trabajadores y empresarios activos, productivos, emprendedores y eficientes, cumplidores de las leyes y promotores del bienestar propio y de la sociedad. Para ello, es necesario simplificar los trámites que se realizan ante la autoridad para reducir costos y facilitar la apertura y operación de negocios comerciales e industriales.<sup>25</sup>

Del mismo modo, en el Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000 se expone que no ha existido una política generalizada y obligatoria de simplificación administrativa en las dependencias y entidades para hacer más fácil y accesible la interacción entre autoridad y particulares.

Bajo esta situación, el Ejecutivo Federal aprobó el Acuerdo para la Desregulación de la Actividad Empresarial (ADAE) publicado el 24 de noviembre de 1995, el cual estableció entre otras cuestiones, un procedimiento de revisión para "eliminar o simplificar requisitos y documentos anexos innecesarios y onerosos" de los trámites que aplica la Administración Pública Federal a la actividad económica.<sup>26</sup> De aquí que entre sus propósitos principales se encuentran el simplificar los requisitos y plazos relacionados con el establecimiento y operación de empresas en función de criterios de legalidad, eficiencia y optimización de tiempo y recursos, para que con ello se promueva el desarrollo de la actividad empresarial, y por otro lado; se integre el Registro Federal de Trámites Empresariales.\*

En consecuencia se conformó el Consejo para la Desregulación Económica, hoy Consejo para la Mejora Regulatoria. Éste cuenta con la participación de los sectores empresarial, académico, laboral, agropecuario y gubernamental; a través del cual se

---

<sup>25</sup> Poder Ejecutivo Federal, *Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000*, México, Poder Ejecutivo Federal, 1995.

<sup>26</sup> Poder Ejecutivo Federal, *Acuerdo para la Desregulación de la Actividad Empresarial*, México, Poder Ejecutivo Federal, Diario Oficial de la Federación, 24 noviembre 1995.

\* Es importante considerar que además de llevar a cabo una desregulación y simplificación administrativa para facilitar la participación de los agentes económicos; no debe dejarse de lado la atención a la seguridad pública, la protección al medio ambiente, así como el sano desarrollo de la actividad económica que algunos "huecos legales" podrían descuidar.

efectúan entre otras actividades la revisión de los trámites y del marco regulatorio de la actividad empresarial, cuyos integrantes son:

- Los titulares de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (actualmente Secretaría de Economía), Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo, y Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- El Consejero Jurídico del Ejecutivo Federal
- Invitados permanentes:
  - Gobernador del Banco de México,
  - Presidente de la Comisión Federal de Competencia,
  - Procurador Federal del Consumidor,
  - Al menos cinco representantes del sector empresarial,
  - Uno de cada uno de los sectores académico, laboral y agropecuario a escala nacional.<sup>27</sup>

Ahora bien, en cuanto a la aplicación e interpretación del Acuerdo para la Desregulación de la Actividad Empresarial (ADAE), para efectos administrativos, correspondió a la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) a través de su Unidad de Desregulación Económica. Tal unidad fue creada en 1989, y actualmente es la Comisión Federal de Mejora Regulatoria (COFEMER) al constituirse como órgano desconcentrado de dicha secretaría, con autonomía técnica y operativa, siendo responsable de dar continuidad a la política de mejora regulatoria.

De esta manera, el ADAE creó el Consejo para la Mejora Regulatoria, extendió las facultades de la COFEMER, y estableció un proceso de análisis y revisión sistemático de los trámites empresariales.

Por tal motivo, durante los últimos años el gobierno ha impulsado acciones para facilitar la participación de los agentes económicos en las actividades productivas, mediante la eficiencia en las gestiones que se realizan ante las instituciones gubernamentales y una depuración legal.

---

<sup>27</sup> Comisión Federal de Mejora Regulatoria, *Informe Final del Comisionado*, México, COFEMER, 2000, p.12

Al respecto, es esencial distinguir entre dos puntos muy importantes: la desregulación o como se llama actualmente "mejora regulatoria" del sector económico, y la simplificación administrativa de los trámites empresariales.

El Acuerdo para la Desregulación de la Actividad Empresarial incluye a ambos conceptos dentro de lo que se llama "proceso de mejora regulatoria", considerando principalmente a la simplificación de los trámites empresariales como 'parte del proceso'. Por ello, creo justamente aclarar que para los fines del presente trabajo, éstos conceptos no se aplican del mismo modo como lo hace la Comisión Federal de Mejora Regulatoria.

Es decir, desregulación significa eliminar total o parcialmente la regulación de un sector, lo cual incluye leyes y regulaciones; mientras que simplificación administrativa es en términos generales, un procedimiento a través del cual se busca desarrollar un mejor método de trabajo, que logre ser más eficiente, aplicado en nuestro caso a los trámites empresariales. Constituyéndose dichos términos como dos procesos distintitos que, sin embargo, vinculan esfuerzos. Ya que entre los resultados colaterales de la simplificación administrativa se encuentra la eliminación o modificación de normas jurídicas (desregulación). Pero en lo que respecta a éste trabajo el interés principal es el estudio de la simplificación administrativa de los trámites empresariales, en términos de eficientar su gestión a través de la reconsideración de los requisitos y documentos solicitados, plazos de respuesta, etc.

## **2. Desarrollo del proceso**

La Secretaría de Energía, como coordinadora del sector energético, solicitó a Petróleos Mexicanos en marzo de 1996 su asistencia para participar en el Grupo Interno de Desregulación del Sector Energía (GIDESE) como un primer paso para dar cumplimiento al Acuerdo para la Desregulación de la Actividad Empresarial.

El 12 de abril de ese mismo año se constituyó el Grupo Interno de Desregulación Empresarial de Petróleos Mexicanos GIDE-PEMEX. Y de conformidad con las instrucciones del Director General de PEMEX, la Gerencia de Administración Interna y Apoyo Corporativo a través de la Coordinación de Proyectos fue la encargada de la "coordinación operativa" de dicho grupo con los organismos subsidiarios. Pues la

Dirección Corporativa de Administración de PEMEX-Corporativo era la asignada de llevar a cabo la coordinación general de los trabajos inherentes al Acuerdo.

Así, en 1997 PEMEX presentó ante la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, específicamente ante la Unidad de Desregulación Económica, y el Consejo para la Desregulación Económica (a partir de abril del 2000 Comisión Federal de Mejora Regulatoria y Consejo para la Mejora Regulatoria, respectivamente) una propuesta de 15 trámites empresariales derivada de la revisión de un total de 44 identificados por PEMEX Petroquímica -6 trámites-, PEMEX Refinación -5 trámites- y PEMEX Gas y Petroquímica Básica -33 trámites-. De este modo se opinó sobre las mejoras más convenientes respecto a las gestiones y plazos establecidos, con la consecuente validación de las subsidiarias involucradas y, en su caso, la realización de observaciones y comentarios al respecto.

#### Etapas y metodología

El proceso de revisión de los trámites empresariales identificados por los Organismos Subsidiarios de Petróleos Mexicanos en 1996 se llevó a cabo según las siguientes etapas<sup>28</sup>:

1. Elaboración de un calendario de entrega a la Unidad de Desregulación Económica (UDE) de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) sobre la información relativa a los trámites.

Petróleos Mexicanos remitió a la UDE la información relativa a los trámites cuya resolución y vigilancia le competía. Para ello, se fijó el calendario correspondiente, así como los lineamientos conforme a los cuales debía entregarse dicha información, mediando la opinión previa del Consejo para la Desregulación Económica.

2. Las acciones realizadas por Petróleos Mexicanos se desarrollarían según lo siguiente:

a) Designación del responsable oficial para el cumplimiento de las obligaciones emanadas del Acuerdo para la Desregulación de la Actividad Empresarial.

---

\* PEMEX-Exploración y Producción y, PEMEX-Internacional no identificaron trámites empresariales sujetos a simplificación según el Grupo Interno de Desregulación Empresarial de PEMEX.

<sup>28</sup> Unidad de Desregulación Económica - SECOFI, *Paquete informativo para la revisión de trámites vigentes*, México, SECOFI, 1996, p. 14-20

- b) Reunión de la SECOFI con el responsable oficial para aclarar dudas y aportar sugerencias que ayudarían a la preparación de la información solicitada.
  - c) Establecimiento de un grupo de trabajo de alto nivel (en este caso se constituyó el GIDE de PEMEX) para que coordinara a todas las áreas involucradas directamente con los trámites y plazos, responsabilizándose de integrar la información requerida.
3. Entregar a SECOFI la información.
  4. Sujetar la información requerida a un proceso de revisión de acuerdo a:
    - a) Revisión por SECOFI y el Consejo para la Desregulación Económica.
    - b) Reuniones de aclaración con el responsable oficial de Petróleos Mexicanos.
    - c) Dictamen de la SECOFI, remitiendo el resultado de la revisión de la información al responsable oficial de Petróleos Mexicanos.
  5. Revisión del Consejo para la Desregulación Económica, remitiendo a la SECOFI el resultado de la evaluación de cada trámite, así como las propuestas de modificación que consideró pertinentes.
  6. Dictamen final e inscripción de los trámites en el Registro Federal de Trámites Empresariales y su publicación en el Diario Oficial de la Federación.

Bajo estos términos, el proceso de revisión de cada trámite se basó en la siguiente lista de preguntas:

- ¿Se puede eliminar el trámite?
- ¿Se puede encontrar una mejor alternativa?  
Por ejemplo, cambiar un permiso a una notificación.
- ¿Se puede reducir el plazo de respuesta de la autoridad e incorporar la afirmativa ficta?
- ¿Se pueden eliminar requisitos o documentos anexos?
- ¿Se pueden mejorar otros elementos del trámite? <sup>29</sup>

De aquí que el Grupo Interno de Desregulación de Petróleos Mexicanos (GIDE-PEMEX) identificara -de acuerdo a los reportes de las subsidiarias mencionadas- un

---

<sup>29</sup> Comisión Federal de Mejora Regulatoria, *op.cit.*, p.5

Al respecto la Unidad de Desregulación Económica de la SECOFI, actualmente Comisión Federal de Mejora Regulatoria (COFEMER) supone que la simplificación de trámites empresariales puede llevarse a cabo al convertirlos en avisos, al reducir sus requisitos y documentos anexos; o los plazos de respuesta.

total de 44 trámites viablemente sujetos a revisión. Y después de realizar la recopilación de información, el estudio y análisis de cada trámite, así como la evaluación globalizadora del conjunto de trámites; se procedió a fusionar, compactar, modificar o eliminar los trámites, según fuera el caso.

Enseguida se presentan los trámites identificados como sujetos a revisión; así como la acción propuesta:

### **PEMEX PETROQUÍMICA**

**PMEX-001** Apertura de Crédito

**PMEX-002** Ampliación de Crédito

**PMEX-003** Cambio de Razón Social

**PMEX-004** Documentación de Adeudos

*\* Se fusionan los trámites 001,002,003 y 004 en "PEMEX-00-001 Trámites de crédito para productos petroquímicos" con cuatro modalidades.*

**PMEX-005** Alta de Clientes para Suministro de Polímeros y Solventes

**PMEX-006** Alta de Clientes para Suministro de Amoniaco, Aromáticos y Olefinas

*\* Se fusionan los trámites 005 y 006 en "PEMEX-00-002 Alta y asignación de productos petroquímicos a clientes" con dos modalidades.*

### **PEMEX REFINACIÓN**

**PMEX-007** Incorporación de Nuevas Estaciones de Servicio a la Franquicia PEMEX

**PMEX-008** Incorporación de Nuevas Estaciones de Servicio de Autoconsumo del Sector Transportes y Privado a la Franquicia PEMEX

**PMEX-009** Adhesión de Estaciones de Servicio en Operación a la Franquicia PEMEX

**PMEX-010** Adhesión de Estaciones de Servicio de Autoconsumo del Sector Transporte y Privado en Operación a la Franquicia PEMEX

*\* Se fusionan los trámites 007, 008, 009 y 010 en "PEMEX-00-005 Incorporación a la Franquicia PEMEX" sin modalidades.*

**PMEX-011** Compraventa de Productos Petrolíferos

*\* Se conserva sin cambio, sólo se modifica su denominación por "PEMEX-00-003 Compraventa de productos petrolíferos para estaciones de autoconsumo o venta"*

## **PEMEX GAS Y PETROQUÍMICA BÁSICA**

**PMEX-012** Solicitud de Crédito por Consumo de Gas Natural para Clientes Nuevos,  
Ampliación y Cambios de Razón Social

**PMEX-013** Autorización de Suministro bajo el Sistema de Pago Anticipado

*\* Se fusionan los trámites 012 y 013 en "PEMEX-00-006 Solicitud de compra de gas natural" con dos modalidades.*

**PMEX-014** Interconexión de Nuevos Clientes a Gas Natural

*\* Se conserva, sólo se modifica su denominación por "PEMEX-00-007 Interconexión y suministro a nuevos clientes de gas natural".*

**PMEX-015** Solicitud de Servicio de Transporte

*\* Se fusionan los trámites 015 y 018 en "PEMEX-00-008 Solicitud de servicio de transporte y/o de interconexión al sistema de ductos de gas natural" sin modalidades.*

**PMEX-016** Renovación de Contratos para la Prestación del Servicio

*\* En un principio se propone conservarlo sin cambios, después se elimina por considerarse innecesario.*

**PMEX-017** Reclamación de Usuario del Servicio de Transporte por Problemas de  
Facturación

*\* Se conserva, sólo se modifica su denominación por "PEMEX-00-009 Atención a usuarios del servicio de transporte de gas natural por problemas de facturación".*

**PMEX-018** Interconexión de Terceros al Sistema de Ductos de PEMEX Gas y  
Petroquímica Básica \* Ver trámite 015

**PMEX-019** Solicitud de Compra de Productos Mediante el Sistema de Pago  
Anticipado (Petroquímicos Básicos, Azufre y Solventes)

**PMEX-020** Solicitud de Crédito para Compra de Productos (Petroquímicos Básicos,  
Azufre y Solventes)

**PMEX-021** Realización de Adiciones, Cancelaciones y Reprogramaciones de  
Petroquímicos Básicos, Solventes y Azufre Elaborados en el Complejo  
Petroquímico Reynosa, Tamaulipas

**PMEX-022** Elaboración del Programa Mensual de Ventas y Distribución de  
Petroquímicos Básicos, Azufre y Solventes Elaborados en el Complejo  
Petroquímico Reynosa, Tamaulipas

\* Se fusionan los trámites 019, 020, 021 y 022 en "PEMEX-00-004 Solicitud de compra y suministro de petroquímicos básicos y azufre" con tres modalidades.

**PMEX-023** Autorización de Suministro de Gas Licuado a Crédito

\* Se fusionan los trámites 023, 025, 026 y 031 en "PEMEX-00-010 Solicitud de compra de gas licuado" con cuatro modalidades.

**PMEX-024** Bonificación del Diferencial de \$0.005/Kg. por Modernización de Plantas

\* Se conserva, sólo cambia su denominación por "PEMEX-00-011 Bonificación del diferencial de \$0.005/kg por modernización de plantas".

**PMEX-025** Autorización de Suministro de Gas Licuado Bajo el Sistema de Pago Anticipado \* Ver trámite 023

**PMEX-026** Traspaso de Crédito por Cambio de Razón Social \* Ver trámite 023

**PMEX-027** Requerimiento de Gas Licuado

**PMEX-028** Adiciones, Reducciones y Cancelaciones al Programa de Suministro de Gas Licuado

\* Se fusionan los trámites 027 y 028 en "PEMEX-00-012 Modificaciones al programa de suministro de gas l.p" con tres modalidades.

**PMEX-029** Reclamaciones de los Clientes de Gas Licuado por Problemas de Facturación

\* Se conserva, sólo cambia su denominación por "PEMEX-00-013 Reclamaciones de los clientes de gas licuado por problemas de facturación".

**PMEX-030** Reporte Mensual de Ventas de Gas Licuado Carburación para el Entero del Aprovechamiento a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público

\* En un principio se propone conservarlo sin cambios, después se elimina por considerarse innecesario.

**PMEX-031** Ampliación De Crédito \* Ver trámite 023

**PMEX-032** Acreditamiento de Facultades para Cobrar Cheques

\* En un principio se propone conservarlo sin cambios, después se elimina por considerarse innecesario.

**PMEX-033** Cambio de Tractor

\* Se fusionan los trámites 033, 034, 036, 037, 041, 042 y 043 en "PEMEX-00-014 Modificación de equipo de transporte de gas l.p en operación" con siete modalidades.

**PMEX-034** Cambio de Remolque y Semiremolque \* Ver trámite 033

**PMEX-035** Transferencia de Autotanque

\* Se fusionan los trámites 035, 038, 039 y 040 en "PEMEX-00-015 Empresas transportistas y autotanques para el servicio de transporte de gas l.p." con cuatro modalidades.

**PMEX-036** Desarticulación Temporal o Definitiva de Equipo de Transporte con Doble Semiremolque \* Ver trámite 033

**PMEX-037** Reintegración de Equipo de Transporte con Doble Semiremolque \* Ver trámite 033

**PMEX-038** Cambio de Razón Social de la Empresa Transportista \* Ver trámite 035

**PMEX-039** Registro de Empresas Transportistas al Servicio de PEMEX Gas y Petroquímica Básica \* Ver trámite 035

**PMEX-040** Registro de Autotanques para Servicio de PEMEX Gas y Petroquímica Básica \* Ver trámite 035

**PMEX-041** Integración de Equipo de Transporte Doble Semiremolque \* Ver trámite 033

**PMEX-042** Salida de Operación de Equipo de Transporte \* Ver trámite 033

**PMEX-043** Reanudación de Operación de Equipo de Transporte \* Ver trámite 033

**PMEX-044** Estadías y Cambio de Destino en Embarques de Gas Licuado

\* Se elimina por considerarse de carácter estrictamente operativo.

Como resultado, de los 44 trámites señalados anteriormente, se fusionaron 35, se eliminaron 4 y se modificación en su denominación 5 trámites. De aquí que la propuesta derivara en 15 trámites como puede observarse en el siguiente cuadro.

<b>ORGANISMO SUBSIDIARIO</b>	<b>PRIMERA FASE</b> Identificación de los trámites empresariales sujetos a revisión	<b>SEGUNDA FASE</b> Propuesta y publicación de los trámites en el D.O.F
PEMEX – Petroquímica	6	2
PEMEX – Refinación	5	2
PEMEX – Gas y Petroquímica Básica	33	11
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>15</b>

Fuente: GIDE - PEMEX

El 19 de mayo de 1999 en el Diario Oficial de la Federación aparecen publicados los 15 trámites en el Anexo Único del "Acuerdo por el que se dan a conocer los trámites inscritos en el Registro Federal de Trámites Empresariales que aplican la Secretaría de Energía y su sector coordinado, y se establecen diversas medidas de mejora regulatoria". Dichos trámites empresariales registrados son:<sup>30</sup>

► TRÁMITES RELATIVOS A PRODUCTOS PETROQUÍMICOS, PETROLÍFEROS Y AZUFRE

PEMEX-00-001 Trámites de crédito para productos petroquímicos

- Modalidad A) Apertura  
B) Ampliación  
C) Traspaso por cambio de razón social  
D) Documentación de adeudos

PEMEX-00-002 Alta y asignación de productos petroquímicos a clientes

- Modalidad A) Amoniaco  
B) Otros productos

PEMEX-00-003 Compraventa de productos petrolíferos para estaciones de autoconsumo o reventa

PEMEX-00-004 Solicitud de compra y suministro de petroquímicos básicos y azufre

- Modalidad A) Apertura, aplicación y transferencia de crédito  
B) Pago anticipado  
C) Establecimiento y modificación del programa de suministro

► TRÁMITES RELATIVOS A LAS ESTACIONES DE LA FRANQUICIA PEMEX

PEMEX-00-005 Incorporación a la Franquicia PEMEX

► TRÁMITES RELATIVOS A GAS NATURAL

PEMEX-00-006 Solicitud de compra de gas natural

- Modalidad A) Apertura, ampliación y transferencia de crédito  
B) Con pago anticipado

PEMEX-00-007 Interconexión y suministro a nuevos clientes de gas natural

PEMEX-00-008 Solicitud de servicio de transporte y/o de interconexión al sistema de ductos de gas natural

PEMEX-00-009 Atención a usuarios del servicio de transporte de gas natural por problemas de facturación

<sup>30</sup> Poder Ejecutivo Federal, Acuerdo por el que se dan a conocer los trámites inscritos en el Registro Federal de Trámites Empresariales que aplican la Secretaría de Energía y su sector coordinado, y se establecen diversas medidas de mejora regulatoria, México, Secretaría de Energía, Diario Oficial de la Federación, 19 mayo 1999, Anexo Único.

► TRÁMITES RELATIVOS A GAS LICUADO DEL PETRÓLEO

PEMEX-00-010 Solicitud de compra de gas licuado

- Modalidad A) Suministro con pago anticipado
- B) Suministro a crédito
- C) Traspaso de crédito por cambio de razón social y/o escisión
- D) Ampliación del crédito

PEMEX-00-011 Bonificación del diferencial de \$0.005/kg por modernización de plantas

PEMEX-00-012 Modificaciones al programa de suministro de gas l.p

- Modalidad A) Requerimiento de modificaciones
- B) Adiciones
- C) Avisos de reducciones y cancelaciones

PEMEX-00-013 Reclamaciones de los clientes de gas licuado por problemas de facturación

PEMEX-00-014 Modificación de equipo de transporte de gas l.p en operación

- Modalidad A) Aviso de cambio de tractor
- B) Cambio de remolque o semirremolque
- C) Aviso de desarticulación de equipo con doble semirremolque
- D) Aviso de reintegración de equipo con doble semirremolque
- E) Integración de equipo con doble semirremolque
- F) Aviso de salida de operación de equipo de transporte
- G) Aviso de reanudación de equipo de transporte

PEMEX-00-015 Empresas transportistas y autotanques para el servicio de transporte de gas l.p

- Modalidad A) Registro de empresas
- B) Registro de autotanques
- C) Aviso de cambio de razón social
- D) Aviso de transferencia de autotanque

Por lo anterior, puede concluirse que:

- En algunos casos, los trámites se fusionaron en trámites del mismo giro sin modalidades, como el caso de Incorporación a la Franquicia.
- En su mayoría, se fusionaron trámites del mismo giro en un trámite matricial. Es decir, algunos trámites no se modificaron, sino que se ubicaron como ramificaciones operativas del troncal (modalidades).
- La fusión se realizó sin profundizar en la revisión de otros aspectos como procedimientos, requisitos y documentación solicitada.
- A cinco trámites sólo se les cambió el nombre o denominación.
- En la propuesta inicial se eliminó sólo un trámite; mientras que para la publicación definitiva se eliminaron otros tres.

- El orden de su publicación se guió de acuerdo a la naturaleza (trámites relativos a gas natural, trámites relativos a gas licuado de petróleo, etc.) y no de acuerdo al organismo encargado del trámite.

A partir de lo señalado, conviene destacar también los principales problemas que se presentaron en el proceso de revisión de los trámites empresariales en Petróleos Mexicanos<sup>31</sup>:

- Para la mayoría de los trámites se desconocían procedimientos actualizados y debidamente formalizados.
- Plazos prolongados para la respuesta oficial a las solicitudes de crédito de los clientes debido a requerimientos reiterativos (principalmente en aspectos de carácter legal), en lo relativo a la adquisición de productos y servicios.
- Trámites frecuentemente rechazados por omisión de requisitos y formatos anexos a las solicitudes presentadas por los interesados, mostrando un desconocimiento por parte de éstos.
- Áreas críticas en la operación de los Organismos Subsidiarios al existir una excesiva regulación de aspectos administrativos.
- Se detectó dificultad en la identificación e integración de la documentación jurídica y normativa que da soporte a cada uno de los trámites.

Aunque éstos aspectos destacan algunos obstáculos que se encontraron de manera general, en cada subsidiaria se presentaron dificultades específicas características de la identificación y conformación final de los trámites empresariales, como podrá observarse en el siguiente capítulo.

### 3. Resultados

En relación con los beneficios que proporcionó la nueva conformación de los trámites empresariales de Petróleos Mexicanos se pueden mencionar:

---

<sup>31</sup> Grupo Interno de Desregulación Empresarial de PEMEX, *Informe final y exposición de resultados del Acuerdo para la Desregulación de la Actividad Empresarial*, México, PEMEX, 1996, p.14

- Una mayor comprensión de los elementos que conforman cada trámite analizado, lo cual habrá de reflejarse en una operatividad más objetiva y confiable por parte de las áreas encargadas de las gestiones.
- Mejoramiento de las relaciones de PEMEX con las empresas del sector privado.
- Desarrollo de una visión del servicio de calidad con un definido enfoque en los clientes.
- Reducción de los costos de operación de PEMEX y de los empresarios, al precisar los requisitos y documentación solicitada, evitando visitas innecesarias o aclaraciones posteriores.
- Publicación de información precisa para que los empresarios conozcan los detalles de cómo realizar los trámites ante PEMEX, tales como a quién dirigirse, cómo solicitarlo, qué presentar y el tiempo de respuesta.
- Eliminación de la discrecionalidad de la autoridad en la toma de decisiones.

Con base en lo señalado, si bien se obtuvieron logros significativos habría que conocer, por un lado, la opinión de los empresarios; y por otro, evaluar los aspectos y/o elementos que intervienen en cada trámite, todo ello como una oportunidad para mejorar los esfuerzos realizados.

#### **4. Avances**

Conforme al proceso de simplificación de los trámites empresariales derivado del Acuerdo para la Desregulación de la Actividad Empresarial, se creó el Registro Federal de Trámites Empresariales, en el cual se inscribieron el total de trámites empresariales aplicados hasta ese momento.

No obstante, para dar continuidad y permanencia al proceso, en el 2000 se reforma la Ley Federal de Procedimiento Administrativo, con lo que la naturaleza de los trámites se amplió y dicho registro se transformó en el Registro Federal de Trámites y Servicios. Es decir, además de los trámites empresariales ya inscritos, deberán inscribirse los trámites en materia de concesiones, adquisiciones y obras públicas, seguridad social (IMSS e INFONAVIT), los contenidos en normas oficiales mexicanas, los relativos a los actos de autoridad y a la prestación de servicios de manera

exclusiva por parte de entidades paraestatales<sup>32</sup>, así como los trámites para ciudadanos e instituciones financieras. De esta manera, el registro deberá estar completamente integrado en mayo de 2003 para conocer el universo completo de los trámites y servicios que ofrece el gobierno federal, con excepción de los trámites fiscales y de los trámites de las secretarías de la Defensa Nacional y Marina. A partir de dicha fecha no se podrá exigir ningún trámite que no esté inscrito en el registro, ni se podrá aplicar en forma distinta a como ahí se indica.

Al mismo tiempo se obliga a las dependencias y entidades, antes de mayo del 2003, a la creación de un Registro de Personas Acreditadas para la presentación de trámites federales, donde las empresas y ciudadanos que opten por solicitar su número de inscripción en el mismo, sólo volverán a presentar documentos de identificación (credencial de elector, RFC, acta constitutiva de la empresa, etc.), ante las secretarías de estado, e incluso ante organismos como PEMEX y la Comisión Federal de Electricidad, cuando dicha información cambie por cambio de apoderado legal de la empresa u otra razón.<sup>33</sup> Además, dicho número de registro ante una dependencia o entidad será válido para todas las demás, dado que los registros deberán estar interconectados electrónicamente antes de mayo del 2003.

Por otra parte, como un ejercicio continuo, cada dependencia y entidad deberá presentar un programa de mejora regulatoria cada dos años ante la Comisión Federal de Mejora Regulatoria, la cual deberá publicar sus opiniones al respecto. Éstos programas se presentarán conforme al calendario publicado por la Comisión el 23 de mayo de 2001 en el Diario Oficial de la Federación.

En este mismo contexto, la Secretaría de Economía expidió el *"Acuerdo para la desregulación y simplificación de los trámites inscritos en el Registro Federal de Trámites y Servicios, y la aplicación de medidas de mejora regulatoria que benefician a las empresas y los ciudadanos"* publicado en el Diario Oficial el 25 de junio de 2001. El cual abroga el *"Acuerdo para la Desregulación de la Actividad Empresarial"* publicado el 24 de noviembre de 1995, y a través del cual se pretendió, por un lado, dar congruencia al proceso (derivado de las reformas a la Ley Federal de Procedimiento

---

<sup>32</sup> Por ejemplo, los términos para la interconexión de alta tensión con la Comisión Federal de Electricidad.

<sup>33</sup> Éste registro estará a cargo de la SECODAM si bien la Ley Federal de Procedimiento Administrativo señala como responsable a la Secretaría de Economía.

Administrativo, por ejemplo, al incorporar los trámites ciudadanos); y por otro, eliminar o transformar los trámites ya registrados por las dependencias y organismos descentralizados de la administración pública para su actualización. Correspondiendo su aplicación e interpretación, para efectos administrativos, a la Comisión Federal de Mejora Regulatoria.

### Capítulo III

## ESTUDIO DE CASOS

Para los fines de ésta investigación de desarrollo organizacional, un trámite empresarial es aquel procedimiento que realizan los agentes económicos (empresarios) ante una entidad de la administración pública (Petróleos Mexicanos) para adquirir un producto o servicio; y en este caso en particular, quedan descartados los permisos, licencias o autorizaciones, pues PEMEX no posee la facultad para expedirlos.

Por lo tanto, los trámites empresariales realizados ante dicho organismo se relacionan con la adquisición de productos y/o servicios. Es decir, son trámites voluntarios<sup>1</sup> debido a que no existe una sanción en caso de no realizarlos.

En este apartado se presenta el análisis de cuatro de ellos, entre los más demandados e importantes por su magnitud, los cuales se realizan en dos subsidiarias de Petróleos Mexicanos que registraron trámites empresariales.<sup>2</sup>

En PEMEX - Gas y Petroquímica Básica sobresale la 'solicitud de compra' de petroquímicos básicos y azufre, gas natural<sup>3</sup> y gas licuado de petróleo. Éstos se analizan bajo la misma modalidad, es decir, la modalidad de suministro a crédito o apertura de crédito, para establecer comparaciones en su manejo, además de ser la más solicitada por la conveniencia que ofrece el pago a crédito.

Mientras que en PEMEX-Refinación se eligió el trámite de Incorporación a la Franquicia PEMEX dada la relevancia que representa la concesión de las estaciones de servicio.

Cabe mencionar que la revisión realizada en Petróleos Mexicanos (que derivó de 44 trámites tentativos a simplificarse a un total de 15 publicados en el Diario Oficial de la Federación) correspondió básicamente a la fusión de trámites del mismo giro en un

<sup>1</sup> Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. *Reforma Regulatoria en México*, Vol. 2 Reportes Temáticos, Francia, 2000, p. 62.

De acuerdo a la OCDE, los trámites empresariales están divididos en dos categorías: a)Obligatorios, son aquellos trámites que deben ser cumplidos por todas las empresas; y b)Voluntarios, los cuales están relacionados generalmente a un programa de servicio o promoción del gobierno. Al respecto, la COFEMER señala que de un total de 2,940 trámites empresariales federales reportados hasta 1999; 2,147 (73%) son circunstancialmente obligatorios. De aquí que la mayoría de los trámites empresariales sean licencias, permisos o autorizaciones.

<sup>2</sup> PEMEX - Refinación y PEMEX - Gas y Petroquímica Básica respectivamente.

<sup>3</sup> En México el gas natural es un monopolio manejado por aproximadamente ocho familias.

trámite matricial con modalidades -como pudo observarse en el capítulo II-, pasando por alto la actualización de aspectos tan importantes como procedimientos y formatos, el reforzamiento de la coordinación entre unidades encargadas de trámites similares, y una revisión más amplia de los datos y documentos solicitados, así como de los plazos de respuesta en virtud de la semejanza que presentan las gestiones referidas. Por lo que en el presente capítulo se analizarán los cuatro casos mencionados con el fin de encontrar mejoras y realizar propuestas a partir de las necesidades de los usuarios (ver Anexo 1) y de un mejor servicio en Petróleos Mexicanos. Considerando en cada subsidiaria la problemática, así como los objetivos a alcanzar en la misma con la nueva conformación de los trámites.

Para la obtención de información, a fin de efectuar el estudio, se utilizaron las siguientes técnicas: entrevistas personales, revisión de documentos internos (procedimientos, diagramas de flujo, formatos), documentos oficiales, folletos, etc.; estructurándose de acuerdo a los puntos necesarios para conocer la gestión. De aquí que, por la naturaleza de la investigación, sea necesario resaltar la importancia del procedimiento en cada trámite, pues es célula de la organización, el fundamento de cómo hacer las labores concatenadas al proporcionar una concepción integral de las actividades realizadas en una unidad administrativa.

Por lo tanto, el análisis de los trámites se sustenta principalmente en la realización de cuestionamientos como ¿qué?, ¿quién?, ¿cómo?, ¿dónde?, ¿cuándo?, ¿cuánto?, ¿para qué? y ¿por qué?; aplicados a actividades, unidades administrativas, medios y tiempos de realización del procedimiento. Para que a través de su vinculación se desarrolle una propuesta, con las variables de adición, eliminación, combinación y/o modificación.

Así, se presenta en primer lugar, el tipo de información requerida para los trámites empresariales del sector energético, así como los criterios generales para la presentación y resolución de cualquier trámite, según la Ley Federal de Procedimiento Administrativo. Posteriormente, se presenta por organismo subsidiario (PEMEX Gas y Petroquímica Básica y PEMEX Refinación) la problemática detectada antes de la revisión de los trámites, los objetivos a alcanzar con la nueva conformación de los mismos, su procedencia, los datos y documentos solicitados de manera específica, el

desarrollo de su procedimiento; todo ello para poder establecer comparaciones y analizarlos desde esta perspectiva.

Por último, con el objetivo de ampliar la comprensión de algunos términos empleados, es necesario consultar el glosario al final del trabajo.

## A) INFORMACIÓN GENERAL

Para la realización de los trámites, los datos y documentos solicitados al empresario son de dos tipos, conforme al Acuerdo emitido por la Secretaría de Energía el 19 de mayo de 1999 <sup>4</sup>:

1. Información específica solicitada en el Anexo Único de dicho Acuerdo. Ésta es conocida como '**datos y documentos anexos**', los cuales se presentan en este apartado de manera más clara y sencilla para cada trámite sin alterar el documento original.
2. Información general, llamada '**datos y documentos comunes**' -según el Art. 3º del mismo acuerdo-. Como su nombre lo indica solicitan información básica en relación con el empresario, quien deberá incluirlos en el escrito libre que presente para la solicitud del producto; y en caso de que exista formato, deberán proporcionarse cuando no se mencionen en éste último.

### Datos comunes

- Datos relativos al nombre, denominación o razón social de quien realice el trámite y, en su caso, el de su representante legal.
- Clave del Registro Federal de Contribuyentes del promovente.
- Domicilio y nombre de la persona o personas autorizadas para recibir notificaciones.
- Órgano a quien se dirige el trámite.
- Lugar y fecha de emisión del escrito correspondiente.
- Número de teléfono, fax y correo electrónico es opcional.

---

<sup>4</sup> Poder Ejecutivo Federal, Acuerdo por el que se dan a conocer los trámites inscritos en el Registro Federal de Trámites Empresariales que aplican la Secretaría de Energía y su sector coordinado, y se establecen diversas medidas de mejora regulatoria, México, Secretaría de Energía, Diario Oficial de la Federación, 19 mayo 1999, Anexo Único.

### Documentos comunes

- Documentos que acrediten la existencia de la persona moral, la personalidad del representante legal que realice el trámite y, tratándose de personas físicas extranjeras, su legal estancia en el país.
- Entregar, en su caso, el comprobante del pago de derechos o aprovechamientos correspondiente.<sup>5</sup>

Por otra parte, en la Ley Federal de Procedimiento Administrativo, Título III Del procedimiento administrativo, se localizan artículos relacionados con la presentación y resolución de los trámites en general. En los artículos 15-A, 17 y 17-A se señalan las 'reglas generales' para la presentación y resolución de trámites:

- Deberán presentarse en un tanto, solamente en original, y sus anexos en copia simple;
- Todo documento original puede presentarse en copia certificada;
- En vez de entregar copia de los permisos, registros, licencias y, en general, de cualquier documento expedido por la dependencia u organismo descentralizado, los interesados podrán señalar los datos de identificación de dichos documentos;
- El aviso de información faltante deberá hacerse dentro del primer tercio del plazo de respuesta o, de no requerirse resolución alguna, dentro de los 10 días hábiles siguientes a la presentación del escrito correspondiente, si no hay un plazo específico y,
- El plazo máximo para la resolución de trámites será de tres meses y se aplicará la negativa ficta, salvo que se prevea lo contrario. Se deberá expedir constancia de negativa o positiva ficta, dentro de los dos días hábiles siguientes a la solicitud de un particular.<sup>6</sup>

Respecto a éste último punto, el plazo para emitir la resolución comenzará a contar a partir del primer día hábil siguiente a la fecha de la recepción de la solicitud.

De esta manera, la negativa ficta se establece cuando transcurrido el plazo de respuesta no se presenta la resolución por parte de la autoridad, entendiendo la

<sup>5</sup> *Ibidem*, Art.3º frac. I - II, pp. 4-5.

<sup>6</sup> *Ibid*, Arts. 15-A, 17 y 17-A.

solicitud como negada. Mientras que la afirmativa ficta se establece si transcurrido el tiempo de respuesta no se emite la resolución y se considera como aceptada la solicitud.<sup>7</sup>

Asimismo, como 'información adicional' que deberán contener los trámites en general, en el artículo 69-M de la Ley Federal de Procedimiento Administrativo se señala que además de nombre, formato, datos y documentos anexos, plazos de resolución, y números de teléfono y fax para información, quejas o consultas; las dependencias y entidades públicas deben proporcionar:

- La normatividad aplicable al trámite;
- Los casos en que deben o pueden realizarse los trámites;
- El monto de los derechos o aprovechamiento aplicables a los trámites;
- Las unidades administrativas en las que se pueden presentar los trámites;
- Los horarios de atención al público;
- Los criterios de resolución de los trámites, en su caso; y
- La vigencia de los permisos, licencias, autorizaciones, registros y demás resoluciones que se emitan. <sup>8</sup>

## **B) PEMEX- GAS Y PETROQUÍMICA BÁSICA**

### Problemática

En el proceso de revisión de trámites se detectó en la subsidiaria la problemática siguiente:

- Diversificación de trámites para la comercialización de productos y servicios, que impide un seguimiento ágil y sencillo para los empresarios.
- Tiempos largos de respuesta para las solicitudes de crédito de los usuarios, en relación con la adquisición de productos y servicios.

---

<sup>7</sup> Ley Federal de Procedimiento Administrativo. 2000, Art.17.

<sup>8</sup> *Ibid.*, Art. 69-M

- Rezago y rechazo de trámites por omisión de requisitos y anexos en las solicitudes presentadas por los interesados, lo cual se debe al desconocimiento de los mismos.<sup>9</sup>

#### Objetivos a alcanzar con la nueva conformación de los trámites empresariales

- Dar a conocer de primera mano todos los detalles para llevar a cabo trámites, tales como a quién dirigirse, cómo solicitarlo, qué documentos presentar, y el tiempo de respuesta al usuario.
- Eliminar la discrecionalidad de la autoridad en la toma de decisiones.
- Reducir costos de operación al precisar la documentación solicitada, evitando visitas innecesarias, aclaraciones posteriores, etc.
- Revisar y actualizar constantemente los procedimientos, buscando una mejora continua.<sup>10</sup>

A partir de lo anterior, la revisión de los trámites determinó como acción principal la fusión de aquellos que por su naturaleza podían quedar plasmados en uno solo para propiciar la agilización de su procedimiento, como puede observarse en el siguiente cuadro.

---

<sup>9</sup> Grupo Interno de Desregulación Empresarial de PEMEX, *Informe final y exposición de resultados del Acuerdo para la Desregulación de la Actividad Empresarial*, México, PEMEX, 1996, p. 57

<sup>10</sup> *Ibidem*.

## Cuadro 1. FUSIÓN DE TRÁMITES EMPRESARIALES EN PEMEX GAS Y PETROQUÍMICA BÁSICA

Clave anterior*	TRÁMITES ANTERIORES Nombre de trámite independiente	Derivó en:		TRÁMITES ACTUALES (fusión)		
		Modalidad	Clave actual	Nombre del trámite 'matriz o general' y modalidades o subdivisiones		
PMEX-019	Solicitud de Compra de Productos Mediante el Sistema de Pago Anticipado (Petroquímicos Básicos, Azufre y Solventes)	B	PMEX-00-004	<u>Solicitud de compra y suministro de petroquímicos básicos y azufre</u>		
PMEX-020	Solicitud de Crédito para Compra de Productos (Petroquímicos Básicos, Azufre y Solventes)	A	Modalidad:	A) Apertura, ampliación y transferencia de crédito		
PMEX-021	Realización de Adiciones, Cancelaciones y Reprogramaciones (Petroquímicos Básicos, Azufre y Solventes)	C		B) Pago anticipado		
PMEX-022	Elaboración del Programa Mensual de Ventas y Distribución (Petroquímicos Básicos, Azufre y Solventes.	C		C) Establecimiento y modificación del programa de suministro		
PMEX-012	Solicitud de Crédito por Consumo de Gas Natural para Clientes Nuevos, Ampliación y Cambios de Razón Social.	A	PMEX-00-006	<u>Solicitud de compra de gas natural</u>		
PMEX-013	Autorización de Suministro Bajo el Sistema de Pago Anticipado.	B	Modalidad:	A) Apertura, ampliación y transferencia de crédito		
				B) Con pago anticipado		
PMEX-023	Autorización de Suministro de Gas Licuado a Crédito.	B	PMEX-00-010	<u>Solicitud de compra de gas licuado</u>		
PMEX-025	Autorización de Suministro de Gas Licuado Bajo el Sistema de Pago Anticipado.	A		Modalidad:	A) Suministro con pago anticipado	
PMEX-026	Traspaso de Crédito de Gas Licuado por Cambio de Razón Social.	C			B) Suministro a crédito	
PMEX-031	Ampliación de Crédito de Gas Licuado.	D			C) Traspaso de crédito por cambio de razón social y/o escisión	
			D) Ampliación del crédito			

Puede observarse la fusión de trámites independientes a partir de su clasificación en función del producto solicitado por el cliente, por ejemplo: solicitud de compra de gas natural, solicitud de compra de gas licuado, etc. Es decir, se estableció un trámite general con modalidades o subdivisiones, por ejemplo: el trámite PEMEX-00-004 Solicitud de compra y suministro de petroquímicos básicos y azufre (trámite matriz) con Modalidades A, B y C (subdivisiones). Estas modalidades especifican principalmente el tipo de pago (pago a crédito o pago anticipado) y en algunos casos, las modificaciones que puedan presentarse en la compra del producto como: los cambios en el suministro (modalidad C de petroquímicos básicos y azufre) y el traspaso de crédito (modalidad C de gas licuado).

De acuerdo con lo anterior, a continuación se revisarán dichos trámites en la modalidad de 'suministro a crédito o apertura de crédito' para establecer comparaciones en su manejo, teniendo en cuenta que son trámites similares. Y corroborar el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos por PEMEX Gas y Petroquímica Básica en su revisión, a partir de la presentación de información que de una visión precisa de cada trámite (cómo se realiza, quiénes lo llevan a cabo, tiempo de ejecución, etc.)

\* Las claves anteriores y las actuales son asignadas por la Secretaría de Energía (coordinadora del sector energético).

# **1. SOLICITUD DE COMPRA Y SUMINISTRO DE PETROQUÍMICOS BÁSICOS Y AZUFRE**

- **MODALIDAD**

A) Apertura, ampliación y transferencia de crédito

- **UNIDAD ENCARGADA**

Gerencia de Comercialización de Petroquímicos Básicos

- **PRESENTACIÓN**

Escrito libre realizado por el cliente, en original y una copia.

- **DATOS ANEXOS**

1. Domicilio fiscal
2. Domicilio de oficinas y plantas
3. Teléfono de oficinas y plantas
4. Nombre contacto comercial
5. Consumo mensual de productos
6. Uso del producto
7. Producto que solicita
8. Reglamento para la administración de los ingresos, egresos, otorgamiento de crédito a clientes, manejo y aseguramiento de fondos y valres conteniendo:
  - Principales directivos y administradores
  - Volumen de producto que solicita a crédito
  - Importe del crédito de acuerdo a precios vigentes
9. Visita técnica / análisis técnico-comercial conteniendo:
  - Capacidad de almacenamiento
  - Medidas de seguridad en plantas
  - Seguros contratados
  - Productos que produce
  - Materias primas nacionales y de importación que consume (opcional)
  - Especificaciones de los productos solicitados
  - Equipo de laboratorio con que cuenta
  - Análisis químicos que efectúan a los productos solicitados
  - Pronósticos de consumos
  - Equipo de proceso
  - Descripción de sus procesos
  - Principales clientes nacionales y extranjeros
  - Estadísticas de ventas y consumos
  - Medidas anticontaminantes
  - Giro de la empresa
  - Permisos con los que cuenta
  - Grupo corporativo al que pertenece

- Pruebas a tanques de almacenamiento
- Capital social
- Proveedores
- Centro embarcador preferencial y alterno
- Productos y volúmenes de exportación (opcional)
- Productos y volúmenes de ventas nacionales (opcional)

• **DOCUMENTOS ANEXOS**

1. Alta de la empresa ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público
2. Registro Federal de Contribuyentes de la empresa
3. Solicitud de crédito (original)
4. Entregar forma que garantice el pago una vez otorgado el crédito \*
5. Solicitud de compra de productos (original)
6. Identificación oficial del representante legal de la empresa
7. Firma del contrato de suministro

• **DOCUMENTOS COMUNES**

1. Acta constitutiva de la empresa (original, sólo para cotejo, y copia certificada)
2. Poder del representante legal de la empresa, inscrita en el Registro Público del Comercio (original, sólo para cotejo, y copia o copia certificada)

---

\* Fianza, carta de crédito, etc., quedando sujeta a la temporalidad del crédito que Pemex-Gas y Petroquímica Básica otorgue a sus clientes.

## PROCEDIMIENTO PARA LA SOLICITUD DE APERTURA DE CRÉDITO EN PETROQUÍMICOS BÁSICOS Y AZUFRE

**Tipo de procedimiento:** atención al público

**Unidad administrativa donde se realiza:** Gerencia de Comercialización de Petroquímicos Básicos

**Trámite:** PEMEX-00-004 Solicitud de compra y suministro de petroquímicos básicos y azufre

**Modalidad:** PEMEX-00-004-A) Apertura, ampliación y transferencia de crédito

**Objetivo del trámite:** Otorgar crédito solicitado por el cliente para la compra de productos específicos

Núm.	Quién lo hace (unidades)	Qué hace (actividades)	Cómo lo hace (medios)	Para qué lo hace (propósito)	Tiempo (días)	Observaciones
1	Cliente	Presenta el escrito libre y documentación en la Gerencia de Comercialización de Petroquímicos Básicos	Por lo regular, personalmente	Para que le otorguen crédito en la compra de productos	1	El trámite es gratuito
2	Gerencia de Comercialización de Petroquímicos Básicos	Recibe el escrito libre y la documentación del cliente	Por lo regular, personalmente	Para que el cliente los complete	1	También puede ser vía fax o mensajería
3		Revisa los datos y la documentación  a) Si están completos se acepta la solicitud, sigue procedimiento b) En caso de que estén incompletos se le informa inmediatamente al cliente cuáles son	Comprueba que se presenten en original y copia			
4		Efectúa un balance de producto	Vía telefónica, fax o correo electrónico			
5	Consultoría Jurídica	Informa al cliente de la disponibilidad del producto	Vía telefónica, fax o correo electrónico	Determinar la disponibilidad del producto en la fecha en que se presentó la solicitud	1	En caso de no existir disponibilidad se le informa al cliente, se registra su solicitud y se archiva
6		Envía documentación a la Consultoría Jurídica y a la Subgerencia de Cobranza y Administración de Riesgos	Personalmente	Comunicar existencia de producto		
7		Recibe de la Gerencia el escrito libre y la documentación presentada por el cliente (copia)				
8	Subgerencia de Cobranza y Administración de Riesgos	Recibe de la Gerencia la fianza o garantía para el crédito (original), la cédula del Registro Federal de Contribuyentes (copia) y oficio que confirme el envío de documentación de la empresa a la Consultoría Jurídica (copia)	Personalmente		2	

Num.	Quién lo hace (unidades)	Qué hace (actividad)	Como lo hace (medio)	Por cuánto tiempo (días)	Observaciones	
9	Consultoría Jurídica	Revisa y ratifica el escrito libre con la documentación, archiva		Para comprobar que exista veracidad y congruencia en lo presentado	5	Tiempo promedio
10	Subgerencia de Cobranza y Administración de Riesgos	Recomienda a la Gerencia seguir procedimiento y firmar contrato	Via telefónica			
11		Revisa la fianza o garantía, archiva		Para conocer la solidez económica del cliente	1	Tiempo promedio
12		Recomienda a la Gerencia seguir procedimiento				
13	Gerencia *	Avisa al cliente de la firma del contrato	Por lo regular, via telefónica para establecer una cita Personalmente		2	Tiempo promedio
14		Firma el contrato con el cliente			1	
15		Otorga clave de cliente al empresario				
16		Da de alta al cliente en PEMEX	A través del sistema SAP *	Para un control interno		
17		Solicita al Comité de Crédito autorización para otorgar el crédito al cliente	A través de un formato interno "Otorgamiento de Crédito"		1	
18	Comité de Crédito	Recibe formato anterior de la Gerencia (original)				
19		Revisa datos del formato				El Comité sesiona cada 15 días, por lo que las autorizaciones se sujetan a éste periodo de tiempo
20	Gerencia	Recibe autorización del Comité de Crédito para otorgar el crédito	A través del formato anterior firmado		1	
21		Proporciona al cliente información sobre el suministro del producto solicitado	Via telefónica, fax o correo electrónico		2	Tiempo promedio
22	Cliente	Recibe información sobre suministro del producto				
					Total aprox. = 18 días	

(concluye)

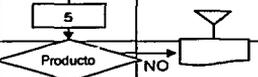
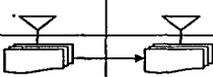
\* Se refiere a la Gerencia de Comercialización de Petroquímicos Básicos

+ SAP es una red de información general en Petróleos Mexicanos

ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA

<b>SUBDIRECCIÓN DE GAS LICUADO Y PETROQUÍMICOS BÁSICOS</b>	FECHA	PAG. 1 DE 2
	ELABORO	Septiembre 2001
	GERENCIA DE COMERCIALIZACIÓN DE PETROQUÍMICOS BÁSICOS	

**PROCEDIMIENTO PARA LA SOLICITUD DE APERTURA DE CRÉDITO**

Cliente	Gerencia de Comercialización de Petroquímicos Básicos	Comité de Crédito	Consultoría Jurídica	Subgerencia de Cobranza y Administración de Riesgos	Actividades
Inicia					Inicio del procedimiento
1					1. Solicita crédito para consumo de productos
	2				2. Recibe escrito libre y documentación del cliente
	3				3. Revisa datos y documentos (original y copia)
	4				4. Efectúa un balance del producto solicitado
	5				5. Informa al cliente de la disponibilidad del producto
	Producto SI / NO				Se le informa al cliente de la falta de producto, se registra y archiva su solicitud
	6				6. Envía documentación a la Consultoría y a la Subgerencia
			7	8	7. Recibe escrito libre y documentación (copia) 8. Recibe fianza (original), RFC (copia) y oficio (copia)
			9		9. Revisa escrito libre y documentación, archiva
			10		10. Recomienda a la Gerencia seguir procedimiento y firmar contrato
				11	11. Revisa documentación, archiva
				12	12. Recomienda a la Gerencia seguir procedimiento
	13				13. Avisa al cliente de la firma del contrato
	14				14. Firma contrato con el cliente
	p.2				

**SUBDIRECCIÓN DE GAS LICUADO Y PETROQUÍMICOS BÁSICOS**

FECHA ELABORO Septiembre 2001

GERENCIA DE COMERCIALIZACIÓN DE PETROQUÍMICOS BÁSICOS

**PROCEDIMIENTO PARA LA SOLICITUD DE APERTURA DE CRÉDITO**

Ciente	Gerencia de Comercialización de Petroquímicos Básicos	Comité de Crédito	Consultoría Jurídica	Subgerencia de Cobranza y Administración de Riesgos	Actividades
	15				15. Otorga clave de cliente al empresario
	↓				
	16				16. Da de alta al cliente en PEMEX Gas y Petroquímica Básica
	↓				
	17	[ ]			17. Solicita autorización al Comité para otorgamiento de crédito
	↓	↓			
		18			18. Recibe formato de la Gerencia (original)
		↓			
		19			19. Revisa datos del formato
		↓			
	20				20. Recibe autorización para otorgar crédito
	↓				
	21				21. Proporciona al cliente información del suministro del producto
	↓				
	22				22. Recibe información sobre suministro del producto
	↓				
	Fin				Fin del procedimiento

NOTA: no existe un manejo formal del diagrama de proceso, éste fue elaborado conforme a la información proporcionada por el Ing. Juan Carlos Silva Rojo -Especialista Técnico- de la Gerencia de Comercialización de Petroquímicos Básicos, 19/09/2001.

## **2. SOLICITUD DE COMPRA DE GAS NATURAL**

- **MODALIDAD**

A) Apertura, ampliación y transferencia de crédito

- **UNIDAD ENCARGADA**

Gerencia de Ventas

- **PRESENTACIÓN**

Escrito libre realizado por el cliente, en original y una copia.

- **DATOS ANEXOS**

1. Ubicación
2. Giro de la empresa
3. Principales clientes
4. Principales proveedores
5. Volumen de ventas mensuales
6. Volumen de compras mensuales
7. Consumo mensual de gas natural
8. Bancos contratados
9. Seguros contratados
10. Descripción del ámbito de la empresa
11. Datos de identificación de la autorización de o permiso de la Comisión Reguladora de Energía (Distribuidores de Gas Natural)
12. Entregar forma en que se garantizará el pago (original) \*

- **DOCUMENTOS ANEXOS**

Para todos los casos de esta modalidad:

1. Identificación oficial del representante legal de la empresa.
2. Poder del representante legal de la empresa, inscrita en el Registro Público de Comercio (original para cotejo, y copia o copia certificada).

- **DOCUMENTOS COMUNES**

1. Acta constitutiva de la empresa (original o copia certificada para cotejo)
2. Cédula del Registro Federal de Contribuyentes de la empresa (copia simple)

---

\* Fianza, carta de crédito, etc., quedando sujeta a la temporalidad del crédito que Pemex-Gas y Petroquímica Básica otorgue a sus clientes.

## PROCEDIMIENTO PARA LA SOLICITUD DE APERTURA DE CRÉDITO EN GAS NATURAL

**Tipo de procedimiento:** atención al público

**Unidad administrativa donde se realiza:** Gerencia de Ventas

**Trámite:** PEMEX-00-006 Solicitud de compra de gas natural

**Modalidad:** PEMEX-00-006-A) Apertura, ampliación y transferencia de crédito

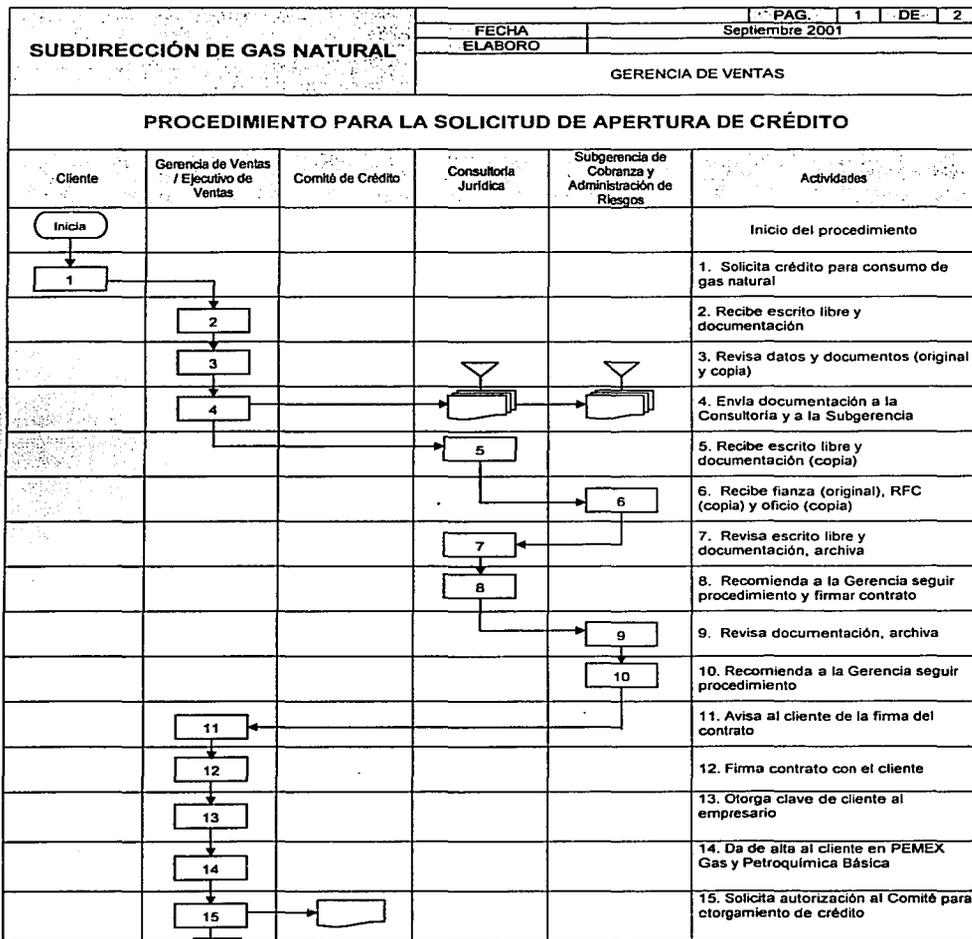
**Objetivo del trámite:** Otorgar crédito solicitado por el cliente para la compra de gas natural

Núm.	Quién lo hace (unidades)	Qué hace (actividades)	Cómo lo hace (medios)	Para qué lo hace (propósito)	Tiempo (días)	Observaciones
1	Cliente	Presenta el escrito libre y documentación en la Gerencia de Ventas	Por lo regular, personalmente	Para que le otorguen crédito en la compra de gas natural	1	El trámite es gratuito
2	Gerencia de Ventas	Recibe el escrito libre y la documentación del cliente	Por lo regular, personalmente			También puede ser vía fax o mensajería
3		Revisa los datos y la documentación  a) Si están completos se acepta la solicitud, sigue procedimiento b) En caso de que estén incompletos se le informa inmediatamente al cliente cuáles son	Comprueba que se presenten en original y copia  Vía telefónica, fax o correo electrónico	Para que el cliente los complete	1	No transcurre el plazo de respuesta, hasta que se complete la información y documentación requerida
4		Envía documentación a la Consultoría Jurídica y a la Subgerencia de Cobranza y Administración de Riesgos			2	
5	Consultoría Jurídica	Recibe de la Gerencia el escrito libre y la documentación presentada por el cliente (copia)	Personalmente			
6	Subgerencia de Cobranza y Administración de Riesgos	Recibe de la Gerencia la fianza o garantía para el crédito (original), la cédula del Registro Federal de Contribuyentes (copia) y oficio que confirme el envío de documentación de la empresa a la Consultoría Jurídica (copia)	Personalmente			
7	Consultoría Jurídica	Revisa y ratifica el escrito libre con la documentación, archiva		Para comprobar que exista veracidad y congruencia en lo presentado	5	Tiempo promedio
8		Recomienda a la Gerencia seguir procedimiento y firmar contrato	Vía telefónica			

Número	Unidad (o Unidades)	Actividad	Fuente	Proceso	Tiempo (días)	Observaciones
9	Subgerencia de Cobranza y Administración de Riesgos	Revisa la fianza o garantía, archiva		Para conocer la solidez económica del cliente	1	Tiempo promedio
10	Gerencia de Ventas	Recomienda a la Gerencia seguir con el procedimiento	Por lo regular, vía telefónica para establecer una cita Personalmente			Tiempo promedio
11		Avisa al cliente de la firma del contrato				
12		Firma el contrato con el cliente				
13		Otorga clave de cliente al empresario				
14		Da de alta al cliente en PEMEX	A través del sistema SAP*	Para un control interno		
15	Comité de Crédito	Solicita al Comité de Crédito autorización para otorgar el crédito al cliente	A través de un formato interno "Otorgamiento de Crédito"		1	El Comité sesiona cada <u>15 días</u> , por lo que las autorizaciones se sujetan a éste periodo de tiempo
16		Recibe formato anterior de la Gerencia (copia)				
17		Revisa datos del formato				
18	Gerencia de Ventas	Recibe autorización del Comité de Crédito para otorgar el crédito	A través del formato anterior firmado		1	Tiempo promedio
19	Proporciona al cliente información sobre el suministro de gas natural	Via telefónica, fax o correo electrónico		2		
20	Recibe información sobre suministro del producto					
					Total aprox. = 17 días	

(concluye)

\* SAP es una red de información general en Petróleos Mexicanos



p.2



### **3. SOLICITUD DE COMPRA DE GAS LICUADO (GAS L.P)**

- **MODALIDAD**

B) Suministro a crédito

- **UNIDAD ENCARGADA**

Gerencia de Comercialización de Gas Licuado

- **PRESENTACIÓN**

Escrito libre realizado por el cliente, en original y una copia.  
Formato para asentar datos técnicos.

- **DATOS ANEXOS <sup>11</sup>**

1. Volumen de consumo solicitado
2. Límite de crédito

- **DOCUMENTOS ANEXOS**

1. Autorización de uso de instalaciones de la Secretaría de Energía.
2. Oficio de registro de inicio de actividades y/o póliza de seguro de responsabilidad civil.
3. Memoria técnica descriptiva, incluyendo planos para análisis interno del área de asistencia técnica.
4. Registro Federal de Contribuyentes.
5. Estados financieros iniciales.
6. Oficio de autorización de suministro emitido por la Subdirección de Gas Licuado y Petroquímicos Básicos.
7. Identificación oficial del representante legal.
8. Entregar forma en que se garantizará el pago (original) \*

- **DOCUMENTOS COMUNES**

1. Acta constitutiva de la empresa (original, sólo para cotejo, y copia certificada)
2. Poder del representante legal de la empresa (original)

---

<sup>11</sup> Hay que considerar también, en relación con la modalidad estudiada, los datos solicitados en el formato utilizado por la Gerencia de Comercialización de Gas Licuado (*ver Anexo 2*): se debe señalar el trámite a realizar y anotar la fecha de solicitud; I. **Datos Generales** (nombre de la empresa, planta/destino, domicilio, teléfono, fax, e-mail, grupo al que pertenece); II. **Antecedentes** (volúmenes actuales solicitados); III. **Infraestructura** (almacenamiento, parque vehicular, no. cilindros portátiles, bodegas distribuidas en la zona, estaciones de gas de carburación y no. tanques); IV. **Zona de influencia de ventas por localidad/estado** (señalando localidad y pronóstico); V. **Evolución mensual de ventas y segmentación del mercado** (señalando sólo el pronóstico).

De aquí que, sumando los 2 *datos anexos* con los requeridos en el formato, en total se solicitan 21 *datos anexos*.

\* Fianza, carta de crédito, etc., quedando sujeta a la temporalidad del crédito que Pemex – Gas y Petroquímica Básica otorga a sus clientes.

### **3. SOLICITUD DE COMPRA DE GAS LICUADO (GAS L.P)**

- **MODALIDAD**

B) Suministro a crédito

- **UNIDAD ENCARGADA**

Gerencia de Comercialización de Gas Licuado

- **PRESENTACIÓN**

Escrito libre realizado por el cliente, en original y una copia.  
Formato para asentar datos técnicos.

- **DATOS ANEXOS <sup>11</sup>**

1. Volumen de consumo solicitado
2. Límite de crédito

- **DOCUMENTOS ANEXOS**

1. Autorización de uso de instalaciones de la Secretaría de Energía.
2. Oficio de registro de inicio de actividades y/o póliza de seguro de responsabilidad civil.
3. Memoria técnica descriptiva, incluyendo planos para análisis interno del área de asistencia técnica.
4. Registro Federal de Contribuyentes.
5. Estados financieros iniciales.
6. Oficio de autorización de suministro emitido por la Subdirección de Gas Licuado y Petroquímicos Básicos.
7. Identificación oficial del representante legal.
8. Entregar forma en que se garantizará el pago (original) \*

- **DOCUMENTOS COMUNES**

1. Acta constitutiva de la empresa (original, sólo para cotejo, y copia certificada)
2. Poder del representante legal de la empresa (original)

---

<sup>11</sup> Hay que considerar también, en relación con la modalidad estudiada, los datos solicitados en el formato utilizado por la Gerencia de Comercialización de Gas Licuado (*ver Anexo 2*): se debe señalar el trámite a realizar y anotar la fecha de solicitud; I. Datos Generales (nombre de la empresa, planta/destino, domicilio, teléfono, fax, e-mail, grupo al que pertenece); II. Antecedentes (volúmenes actuales solicitados); III. Infraestructura (almacenamiento, parque vehicular, no cilindros portátiles, bodegas distribuidas en la zona, estaciones de gas de carburación y no tanques); IV. Zona de influencia de ventas por localidad/estado (señalando localidad y pronóstico); V. Evolución mensual de ventas y segmentación del mercado (señalando sólo el pronóstico).

De aquí que, sumando los 2 *datos anexos* con los requeridos en el formato, en total se solicitan 21 *datos anexos*.

\* Fianza, carta de crédito, etc., quedando sujeta a la temporalidad del crédito que Pemex – Gas y Petroquímica Básica otorgue a sus clientes.

## PROCEDIMIENTO PARA LA SOLICITUD DE SUMINISTRO A CRÉDITO DE GAS L.P

**Tipo de procedimiento:** atención al público

**Unidad administrativa donde se realiza:** Gerencia de Comercialización de Gas Licuado

**Trámite:** PEMEX-00-010 Solicitud de compra de gas licuado

**Modalidad:** PEMEX-00-010-B) Suministro a crédito

**Objetivo del trámite:** Otorgar crédito solicitado por el cliente para la compra de gas licuado

Núm.	Quién lo hace (unidades)	Qué hace (actividades)	Cómo lo hace (medios)	Para qué lo hace (propósito)	Tiempo (días)	Observaciones
1	Cliente	Presenta el escrito libre, el formato* y la documentación en la Gerencia de Comercialización de Gas Licuado	Por lo regular, personalmente	Para que le otorguen crédito en la compra de gas l.p	1	El trámite es gratuito El formato no se requiere en información publicada oficialmente
2	Gerencia de Comercialización de Gas Licuado	Recibe el escrito libre, el formato y la documentación del cliente	Por lo regular, personalmente			También puede ser vía fax o mensajería
3		Revisa los datos y la documentación	Comprueba que se presenten en original y copia			
		a) Si están completos se acepta la solicitud, sigue procedimiento  b) En caso de que estén incompletos se le informa inmediatamente al cliente cuáles son	Vía telefónica, fax o correo electrónico	Para que el cliente los complete	1	El formato se archiva para uso de datos técnicos asentados en el mismo No transcurre el plazo de respuesta, hasta que se complete la información y documentación requerida
4	Consultoría Jurídica	Envía documentación a la Consultoría Jurídica y a la Subgerencia de Cobranza y Administración de Riesgos			2	
5		Recibe de la Gerencia el escrito libre y la documentación presentada por el cliente (copia)	Personalmente			
6	Subgerencia de Cobranza y Administración de Riesgos	Recibe de la Gerencia la fianza o garantía para el crédito (original), la cédula del Registro Federal de Contribuyentes (copia), los estados financieros (copia) y oficio que confirme el envío de documentación de la empresa a la Consultoría Jurídica (copia)	Personalmente			

\* El nombre del formato es "Formato para solicitud de compra de gas licuado suministro a crédito o ampliación de crédito o modificación de volumen contractual"

Num.	Quién lo hace (Unidades)	Qué hace (actividades)	Como lo hace (medios)	Para qué lo hace (propósito)	Tiempo (días)	Observaciones
7	Consultoría Jurídica	Revisa y ratifica el escrito libre con la documentación, archiva		Para comprobar que exista veracidad y congruencia en lo presentado	5	Tiempo promedio
8		Recomienda a la Gerencia seguir procedimiento y firmar contrato	Via telefónica			
9	Subgerencia de Cobranza y Administración de Riesgos	Revisa la fianza o garantía, archiva		Para conocer la solidez económica del cliente	1	Tiempo promedio
10		Recomienda a la Gerencia seguir con el procedimiento				
11	Gerencia *	Avisa al cliente de la firma del contrato	Por lo regular, via telefónica para establecer una cita Personalmente		2	Tiempo promedio
12		Firma el contrato con el cliente			1	
13		Otorga clave de cliente al empresario				
14		Da de alta al cliente en PEMEX	A través del sistema SAP*	Para un control interno		
15		Solicita al Comité de Crédito autorización para otorgar el crédito al cliente	A través de un formato interno "Otorgamiento de Crédito"		1	
16	Comité de Crédito	Recibe formato anterior de la Gerencia (copia)				El Comité sesiona cada <u>15 días</u> , por lo que las autorizaciones se sujetan a éste periodo de tiempo
17		Revisa datos del formato				
18	Gerencia	Recibe autorización del Comité de Crédito para otorgar el crédito	A través del formato anterior firmado		1	
19		Proporciona al cliente información sobre el suministro de gas licuado	Via telefónica, fax o correo electrónico		2	Tiempo promedio
20		Recibe información sobre suministro del producto				
					<b>Total aprox. = 17 días</b>	

(concluye)

\* Se refiere a la Gerencia de Comercialización de Gas Licuado.

\* SAP es una red de información general en Petróleos Mexicanos

<b>SUBDIRECCIÓN DE GAS LICUADO Y PETROQUÍMICOS BÁSICOS</b>	FECHA	PAGINA 1 DE 2
	ELABORO	Agosto 2001
GERENCIA DE COMERCIALIZACIÓN DE GAS LICUADO		

**PROCEDIMIENTO PARA LA SOLICITUD DE SUMINISTRO A CRÉDITO**

Cliente	Gerencia de Comercialización de Gas Licuado	Comité de Crédito	Consultoría Jurídica	Subgerencia de Cobranza y Administración de Riesgos	Actividades
Inicia					Inicio del procedimiento
1					1. Solicita crédito para consumo de gas l.p
	2				2. Recibe escrito libre y documentación
	3				3. Revisa datos y documentos (original y copia)
	4				4. Envía documentación a la Consultoría y a la Subgerencia
			5		5. Recibe escrito libre y documentación (copia)
				6	6. Recibe fianza (original), RFC (copia), estados financieros (copia) y oficio (copia)
			7		7. Revisa escrito libre y documentación, archiva
			8		8. Recomienda a la Gerencia seguir procedimiento y firmar contrato
				9	9. Revisa documentación, archiva
				10	10. Recomienda a la Gerencia seguir procedimiento
	11				11. Avisa al cliente de la firma del contrato
	12				12. Firma contrato con el cliente
	13				13. Otorga clave de cliente al empresario
	14				14. Da de alta al cliente en PEMEX Gas y Petroquímica Básica
	15				15. Solicita autorización al Comité para otorgamiento de crédito
	p.2				

<b>SUBDIRECCIÓN DE GAS LICUADO Y PETROQUÍMICOS BÁSICOS</b>		FECHA		PAG: 2	DE: 2
		ELABORO		Agosto 2001	
<b>GERENCIA DE COMERCIALIZACIÓN DE GAS LICUADO</b>					
<b>PROCEDIMIENTO PARA LA SOLICITUD DE SUMINISTRO A CRÉDITO</b>					
Ciente	Gerencia de Comercialización de Gas Licuado	Comité de Crédito	Consultoría Jurídica	Subgerencia de Cobranza y Administración de Riesgos	Actividades
		16			16. Recibe formato de la Gerencia (original)
		17			17. Revisa datos del formato
		18			18. Recibe autorización para otorgar crédito
		19			19. Proporciona información sobre suministro del producto
		20			20. Recibe información sobre suministro del producto
		Fin			Fin del procedimiento

NOTA: no existe un manejo formal del diagrama de proceso, éste fue elaborado conforme a la información proporcionada por el Ing. Alfonso Olivera -Superintendente de la Zona Norte- de la Gerencia de Comercialización de Gas Licuado, 28/08/2001.

Ahora bien, con el propósito de obtener una visión integral de la situación, establecer diferencias o similitudes en el análisis de los trámites elegidos y lograr su mayor comprensión, a continuación se presenta un cuadro comparativo con las principales características de cada uno, considerando que la modalidad a estudiar es la de suministro a crédito, también conocida como apertura de crédito. Y a partir de la realidad operativa del procedimiento poder emitir juicios sobre las actividades realizadas, la participación de las áreas implicadas, el manejo y distribución de documentos, la difusión de los trámites, la atención al usuario, entre otros.

SUBDIRECCIÓN DE GAS LICUADO Y PETROQUÍMICOS BÁSICOS		FECHA	PAG	DE	
		Agosto 2001	2	2	
GERENCIA DE COMERCIALIZACIÓN DE GAS LICUADO					
<b>PROCEDIMIENTO PARA LA SOLICITUD DE SUMINISTRO A CRÉDITO</b>					
Clienle	Gerencia de Comercialización de Gas Licuado	Comité de Crédito	Consultoría Jurídica	Subgerencia de Cobranza y Administración de Riesgos	Actividades
		16			16. Recibe formato de la Gerencia (original)
		17			17. Revisa datos del formato
	18				18. Recibe autorización para otorgar crédito
	19				19. Proporciona información sobre suministro del producto
20					20. Recibe información sobre suministro del producto
Fin					Fin del procedimiento

NOTA: no existe un manejo formal del diagrama de proceso, éste fue elaborado conforme a la información proporcionada por el Ing. Alfonso Olivera -Superintendente de la Zona Norte- de la Gerencia de Comercialización de Gas Licuado, 28/08/2001.

Ahora bien, con el propósito de obtener una visión integral de la situación, establecer diferencias o similitudes en el análisis de los trámites elegidos y lograr su mayor comprensión, a continuación se presenta un cuadro comparativo con las principales características de cada uno, considerando que la modalidad a estudiar es la de suministro a crédito, también conocida como apertura de crédito. Y a partir de la realidad operativa del procedimiento poder emitir juicios sobre las actividades realizadas, la participación de las áreas implicadas, el manejo y distribución de documentos, la difusión de los trámites, la atención al usuario, entre otros.

**Cuadro 2. CUADRO COMPARATIVO DE LOS TRAMITES EMPRESARIALES  
EN PEMEX GAS Y PETROQUIMICA BASICA**

<b>DETALLES</b>	<b>PETROQUIMICOS BASICOS Y AZUFRE</b>	<b>GAS NATURAL</b>	<b>GAS LIQ.</b>
<b>Unidad encargada</b>	PEMEX - Gas y Petroquímica Básica - Subdirección de Gas Licuado y Petroquímicos Básicos - <u>Gerencia de Comercialización de Petroquímicos Básicos</u>	Pemex - Gas y Petroquímica Básica - Subdirección de Gas Natural - <u>Gerencia de Ventas</u>	PEMEX - Gas y Petroquímica Básica - Subdirección de Gas Licuado y Petroquímicos Básicos - <u>Gerencia de Comercialización de Gas Licuado</u>
<b>Trámite</b>	PEMEX-00-004 Solicitud de compra y suministro de petroquímicos básicos y azufre	PEMEX-00-006 Solicitud de compra de gas natural	PEMEX-00-010 Solicitud de compra de gas licuado
<b>Modalidad</b>	A) Apertura, ampliación y transferencia de crédito	A) Apertura, ampliación y transferencia de crédito	B) Suministro a crédito
<b>Datos anexos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Domicilio fiscal</li> <li>2. Domicilio oficinas y planta</li> <li>3. Nombre del contacto comercial</li> <li>4. Teléfono oficinas y planta</li> <li>5. Consumo mensual de productos</li> <li>6. Uso del producto</li> <li>7. Producto que solicita</li> <li>8. Reglamento para la administración de los ingresos, egresos, otorgamiento de crédito a clientes, manejo y aseguramiento de fondos y valores.</li> <li>9. Visita técnica / análisis técnico-comercial</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ubicación</li> <li>2. Giro de la empresa</li> <li>3. Principales clientes</li> <li>4. Principales proveedores</li> <li>5. Volumen de ventas mensuales</li> <li>6. Volumen de compras mensuales</li> <li>7. Consumo mensual de gas natural</li> <li>8. Bancos y seguros contratados</li> <li>9. Descripción del ámbito de la empresa</li> <li>10. Datos de identificación de la autorización o permiso de la Comisión Reguladora de Energía (sólo distribuidores de gas natural)</li> <li>11. Entregar original de la fianza, carta de crédito o cualquier otra forma para garantizar el pago.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Volumen de consumo solicitado</li> <li>2. Límite de crédito</li> </ol>

Cuadro 2. (Concluye)

DETALLES	PETROQUIMICOS BÁSICOS Y AZÚFRE	GAS NATURAL	GAS LP
<b>Documentos anexos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Alta de la empresa ante la SHCP</li> <li>-Registro Federal de Contribuyentes</li> <li>-Solicitud de crédito</li> <li>-Solicitud de compra de productos</li> <li>-Identificación oficial del representante legal</li> <li>-Firma del contrato de suministro</li> <li>-Entregar original de la fianza, carta de crédito o cualquier otra forma para garantizar el pago</li> </ul>	<p>Para todos los casos (crédito):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Identificación oficial del representante legal de la empresa</li> <li>-Original (sólo para cotejo) y copia o copia certificada del poder del representante legal de la empresa, inscrita en el Registro Público de Comercio</li> </ul> <p>Es importante aclarar que se solicitan otros documentos para el caso de ampliación y transferencia de crédito. Pero para los fines del estudio sólo se abarca la apertura de crédito.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Autorización de uso de instalaciones, expedida por la Secretaría de Energía</li> <li>-Oficio de registro de inicio de actividades, expedido por la Secretaría de Energía</li> <li>-Memoria técnica descriptiva</li> <li>-Registro Federal de Contribuyentes</li> <li>-Estados financieros iniciales</li> <li>-Oficio de autorización de suministro, expedido por la Subdirección de Gas Licuado y Petroquímicos Básicos</li> <li>-Identificación oficial del representante legal</li> <li>-Entregar original de la fianza, carta de crédito o cualquier otra forma para garantizar el pago</li> </ul>
<b>Documentos comunes</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Acta constitutiva de la empresa</li> <li>2.Poder del representante legal de la empresa</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Acta constitutiva de la empresa</li> <li>2.Cédula del Registro Federal de Contribuyentes de la empresa</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Acta constitutiva de la empresa</li> <li>2.Poder del representante legal de la empresa</li> </ol>
<b>Plazo de respuesta</b>	23 días naturales	30 días naturales	20 días hábiles
<b>Presentación</b>	Escrito libre / original y una copia	Escrito libre / original y una copia	Escrito libre / original y una copia  Se utiliza también un formato, a pesar de no aparecer registrado oficialmente.
<b>Otras autorizaciones o permisos</b>	No se requieren autorizaciones o permisos expedidos por otras dependencias.	No se requiere la presentación de otras autorizaciones para obtener un crédito. Con excepción de los distribuidores de gas natural, los cuales deben presentar un permiso expedido por la Comisión Reguladora de Energía (CRE).	Se requiere la presentación de autorizaciones de una dependencia, en este caso, la Secretaría de Energía.

Con lo anterior se puede realizar la justificación de los trámites para evaluar la pertinencia de mantener, modificar, combinar o eliminar algunos de sus elementos, a través de lo siguiente:

- **Configuración actual de los trámites PEMEX-00-004 *Solicitud de compra y suministro de petroquímicos básicos y azufre*, PEMEX-00-006 *Solicitud de compra de gas natural* y PEMEX-00-010 *Solicitud de compra de gas licuado*.**

– Como se comentó desde un principio, a partir de la revisión realizada en PEMEX Gas y Petroquímica Básica se conformaron trámites generales con sus respectivas modalidades. En los casos de petroquímicos básicos-azufre y gas natural puede observarse que la modalidad A incluye no sólo la apertura de crédito, sino también la ampliación y transferencia; por lo que los datos, documentos, así como los plazos de respuesta se aplican a la apertura, ampliación y transferencia de crédito, sin diferenciar<sup>12</sup>. Lo que resulta tedioso, pues es absurdo tener que presentar la misma cantidad de datos o la misma documentación para hacer tan sólo una ampliación de crédito. Mientras que en gas l.p la modalidad B incluye únicamente el suministro a crédito, por lo que los datos, documentos y plazos de respuesta se aplican específicamente a dicha modalidad.

- **Datos y documentos solicitados**

– Existen variaciones de clasificación de la información solicitada en cada Gerencia, por ejemplo:

a) Los *datos anexos* se refieren principalmente a información general del cliente, datos comerciales, al uso y consumo del producto. Sin embargo, en petroquímicos básicos se exige también un reglamento (cuyo contenido es muy simple) y la visita técnica / análisis técnico-comercial, ésta última para cubrir aspectos técnicos y de inspección.

b) En los *datos anexos* de gas natural se solicita el original de la fianza para garantizar el pago del crédito; siendo que ésta debería presentarse como *documento anexo*.

---

<sup>12</sup> Existe una excepción en gas natural en relación con los documentos anexos solicitados, ya que si clasifica la documentación para la apertura, ampliación y transferencia del crédito.

c) El análisis técnico-comercial (petroquímicos básicos) sería el equivalente, por la información a cubrir, de la memoria técnica descriptiva (gas l.p). No obstante, el primero se ubica como *dato anexo* y la segunda como *documento anexo*.

– Debido a su manejo en los tres trámites elegidos, los datos y documentos más importantes serían:

a) Datos anexos y/o datos comunes. Datos de identificación del cliente como domicilio, teléfono, giro de la empresa, consumo mensual y uso del producto, importe de crédito y bancos-seguros contratados.

b) Documentos anexos y/o documentos comunes. Original de la fianza para garantizar el pago, cédula del RFC de la empresa, identificación del representante legal de la empresa, poder del representante legal de la empresa y el acta constitutiva de la empresa.

Sin olvidar los datos aplicados específicamente a cada caso, como por ejemplo: el centro embarcador preferencial y alterno en petroquímicos básicos; o el tipo de caseta en gas natural. Y en el caso de los documentos, las autorizaciones emitidas por otras dependencias, por ejemplo: la autorización de uso de instalaciones en gas l.p.

– De esta manera, algunos datos y documentos podrían eliminarse o modificarse, ya que de acuerdo a su utilidad, resultan complementarios o existe duplicidad de información, por ejemplo:

a) En gas l.p se solicitan los estados financieros de la empresa, a pesar de que son considerados en PEMEX Gas y Petroquímica Básica como opcionales (ver en *Anexo 2* formato de "Otorgamiento de Crédito" versión agosto 2001 para gas l.p), mientras que en los otros dos casos no se solicitan.

b) Se está considerando la eliminación de la Memoria Técnico - Descriptiva en gas l.p, ya que entre las funciones de PEMEX Gas y Petroquímica Básica no se encuentra la de supervisar, sino vender productos.<sup>13</sup> Lo cual podría aplicarse a petroquímicos básicos en la Visita Técnica - Análisis Técnico-Comercial.

c) En petroquímicos básicos y azufre es viable la eliminación del "Reglamento para la administración de los ingresos, egresos, otorgamiento de crédito a clientes, manejo y

---

<sup>13</sup>Entrevista con el Ing. Alfonso Olivera Frías, Superintendente de la Zona Norte de la Gerencia de Comercialización de Gas Licuado de la Subdirección de Gas Licuado y Petroquímicos Básicos, 28/08/2001.

aseguramiento de fondos y valores", pues los datos se refieren a los nombres de los principales directivos y administradores de la empresa -dato irrelevante para otorgar un crédito-, al volumen del producto que se solicita y al importe del crédito, éstos dos últimos se podrían especificar de manera particular como *datos anexos*.

d) El oficio de autorización de suministro en gas l.p. emitido por la Subdirección de Gas Licuado y Petroquímicos Básicos, podría eliminarse en virtud de que para otorgar el crédito se requiere la presentación de dos permisos emitidos por la Secretaría de Energía (uso de instalaciones e inicio de actividades de la empresa) los cuales son suficientes para que la Gerencia pueda emitir una respuesta a la solicitud del cliente.

e) No es necesario solicitar el Registro Federal de Contribuyentes como *dato anexo*, debido a que la cédula se puede solicitar dentro de los *documentos comunes*, evitando con ello duplicidad de información.

– Los dos permisos emitidos por la Secretaría de Energía (mencionados en el punto anterior, inciso d) solicitados en gas l.p no se expiden al mismo tiempo, por lo que sería conveniente la intervención eficaz de dicha dependencia para su agilización.

– La *documentación común* no se especifica en el Anexo Único del Acuerdo emitido por la Secretaría de Energía el 19 de mayo de 1999, dicha información se proporciona en cada Gerencia de acuerdo a su criterio; por lo que podrían definirse claramente y aplicarse en los tres casos.

– El cliente debe presentar la solicitud o escrito libre junto con los documentos señalados. Es decir, no necesita 'llenar' un formato. Sólo en gas l.p se utiliza, aparte de lo mencionado, un formato para señalar datos referentes a cuestiones técnicas, siendo necesaria su publicación para evitar confusiones en los usuarios.

#### • Plazos de respuesta a la solicitud

– Los plazos de respuesta no resultan demasiado variables entre sí (23 y 30 días naturales para petroquímicos básicos y gas natural, respectivamente; 20 días hábiles para gas l.p) sobretodo si consideramos que 20 días hábiles equivalen a un mes. Pese a ello, podría establecerse un mismo plazo de respuesta, especificándolo en días hábiles, puesto que los tres trámites tienen demasiadas semejanzas en la realización de su procedimiento.

Además, en los tres casos se aplica la negativa ficta (*ver glosario*), es decir, si al transcurrir el plazo señalado la autoridad no ha dado una resolución, la respuesta a la solicitud es considerada como negativa. La cual debe aplicarse a empresas cuyas actividades impliquen un alto riesgo (gas l.p), y en virtud de los productos (materias primas e insumos industriales) que se adquieren en PEMEX creo que es adecuada su aplicación.

- **Procedimiento**

En el procedimiento interno de cada Gerencia se localizan los principales elementos del mismo, ordenados en columnas; las cuales indican el número total de actividades, qué unidad las realiza, los medios, el tiempo promedio de su ejecución (por actividad y en total) y observaciones. Inmediatamente, se presenta el correspondiente diagrama de flujo para tener una visión cronológica de la intervención de las unidades y la circulación de los documentos empleados, para poder identificar (si existen) intervenciones o actividades innecesarias, duplicación de información, etc.

Todo lo anterior para conocer la relación de los elementos del procedimiento, analizarlos y evaluarlos, para finalmente, encontrar opciones de mejoramiento. En consecuencia se puede deducir lo siguiente:

- Unidades administrativas que intervienen:

a) Gerencia\*. Es en donde el cliente comienza la gestión y donde se le informa del resultado de su solicitud. Éstas son parte de las *áreas sustantivas* al tener como fin cumplir con las atribuciones y objetivos encomendados a PEMEX Gas y Petroquímica Básica, mediante la comercialización de productos que sirven como materias primas e insumos industriales -conforme a los tres casos abordados-.

En petroquímicos básicos-azufre y gas l.p, las Gerencias correspondientes pertenecen a la misma Subdirección. (*Ver organograma más adelante*)

b) Consultoría Jurídica. Realiza la revisión de documentación y la corrobora junto con el escrito libre presentado. Ésta desempeña el papel de *área normativa* al asesorar sobre asuntos legales en el desarrollo de los trámites a cada Gerencia.

---

\* Gerencia de Comercialización de Petroquímicos Básicos, Gerencia de Ventas en gas natural y Gerencia de Comercialización de Gas Licuado.

c) Subgerencia de Cobranza y Administración de Riesgos. Realiza la revisión de la fianza presentada para garantizar el pago del crédito.

d) Comité de Crédito. A través de un formato que le envía la Gerencia respectiva, y basándose en la revisión de los datos y documentos por las unidades anteriores, decide la autorización del crédito.

Éstas dos últimas unidades pertenecen a las *áreas adjetivas o de apoyo* al contribuir indirectamente al fin organizacional y por lo tanto, hacer factible el funcionamiento de PEMEX Gas y Petroquímica Básica.

– Puede observarse que la entrega de documentos por parte de las Gerencias correspondientes a la Consultoría Jurídica y la Subgerencia de Cobranza y Administración de Riesgos se realiza en dos días; lo cual podría realizarse en un día.

– La revisión del escrito libre y la documentación por parte de la Consultoría Jurídica podría ser menor a 5 días, ya que la Gerencia depende de su visto bueno para enviar solicitud de crédito al Comité.

A la par, las Gerencias emplean usualmente dos días para notificar al cliente de la firma del contrato y otros dos días para informarle del suministro del producto solicitado; por lo que cada aviso podría reducirse a un día.

– Los procedimientos son de atención al público y su objetivo es otorgar el 'crédito' solicitado por el cliente (empresario) para la compra de productos. Dicho crédito está sujeto a la autorización del Comité de Crédito. Sin embargo, existe un rezago en el trámite al sesionar éste cada 15 días, pues al existir una revisión preliminar creo que es demasiado tiempo para que emita su opinión respecto al crédito.<sup>14</sup>

– Sin contar la intervención del Comité, los días promedio de desahogo interno del trámite (de acuerdo a los procedimientos presentados) en petroquímicos básicos-azufre, gas natural y gas l.p serían 18-17-17 días hábiles respectivamente, lo que indica que el problema en el desarrollo de la gestión radica en que los plazos de respuesta deben sujetarse a las reuniones periódicas del Comité de Crédito.

---

<sup>14</sup> En los tres casos abarcados, la *solicitud de compra a crédito* permite a los clientes, una vez cubiertos los requerimientos y aprobado su crédito, liquidar sus adeudos y programar sus pagos en forma diferida. Por lo que todos los requerimientos de pago a crédito están regulados por el Comité de Crédito, el cual tiene dentro de sus funciones el estudio, consulta, asesoría y resolución de las condiciones crediticias.

– No existe un manejo formal del procedimiento, pues ninguna Gerencia cuenta con el diagrama de flujo correspondiente al procedimiento para realizar el trámite. Lo cual significa una carencia de fundamento en sus actividades, pues no es posible tener una concepción clara y ordenada de las actividades que se realizan en cada caso.

#### • **Formatos**

Para el otorgamiento de crédito, las Gerencias encargadas de los trámites expuestos manejan un formato interno con las particularidades correspondientes al producto solicitado. Y sólo en el caso de gas l.p, además del formato anterior, se utiliza un formato para realizar la solicitud, a pesar de que no es oficial, pues no se menciona en el Diario Oficial de la Federación.

– “Formato para otorgamiento de crédito” (*ver Anexo 2*)

a) Circulación. Interna.

b) Responsable de su llenado. Gerencia de Comercialización de Petroquímicos Básicos, Gerencia de Ventas en gas natural y Gerencia de Comercialización de Gas Licuado.

c) Intervención del formato. Durante el desarrollo del trámite.

d) Objetivo. Presentar los datos generales del cliente y comprobar la revisión de los datos y documentos por las áreas correspondientes, como referencia para otorgar el crédito.

Éste presenta la posibilidad de modificarse para utilizar un formato de aplicación general en las tres Gerencias.

– “Formato para solicitud de compra de gas licuado suministro a crédito o ampliación de crédito por modificación de volumen contractual” (*ver Anexo 2*)

a) Circulación. Interna.

b) Responsable de su elaboración. El cliente (empresario).

c) Intervención del formato. Al inicio del trámite.

d) Objetivo. Tener archivados datos generales del cliente, así como datos técnicos y comerciales, útiles para el suministro a crédito; pues algunas veces se realizan modificaciones al volumen solicitado en el contrato, de ahí que el formato se aplique también a la modalidad B- Suministro a crédito y D- Ampliación del crédito.

Dado que la Gerencia de Comercialización de Gas Licuado maneja el escrito libre y el formato mencionado, podría modificarse dicho formato para adecuarlo a la modalidad de solicitud de compra a crédito, considerando sólo los datos técnicos para evitar duplicación de información al utilizar ambas presentaciones.

• **Difusión de los trámites y atención al usuario**

– En la recepción de las Gerencias se elaboraron carpetas con información esencial de los trámites que cada una aplica para facilitar su consulta; asimismo, dicha información también puede consultarse en la página de Internet de PEMEX Gas y Petroquímica Básica ([www.gas.pemex.com](http://www.gas.pemex.com)) y en la página de la Comisión Federal de Mejora Regulatoria - COFEMER - ([www.cofemer.gob.mx](http://www.cofemer.gob.mx)) en el Registro Federal de Trámites y Servicios. El problema radica en que no existe una revisión continua de los datos para su actualización.

– A través de medios escritos como la propaganda impresa o el Internet se orienta al público usuario sobre los requisitos para realizar el trámite, con posibilidad de asesoría personal o telefónica.

– Para facilitar el servicio al cliente, la gestión puede realizarse mediante el envío de la documentación por mensajería.

– Para agilizar compras posteriores y tener un control interno de los clientes, en PEMEX Gas y Petroquímica Básica se asigna una 'clave de cliente' desde el inicio de la relación comercial.

– Con el fin de verificar la adecuada atención a las quejas y denuncias presentadas por el público en general, se proporcionan las direcciones y teléfonos de las unidades administrativas en las que se pueden presentar comentarios al respecto. Una de ellas es la Unidad de Quejas, Denuncias y Atención Ciudadana de la Contraloría de Pemex-Gas y Petroquímica Básica; la otra, es el Sistema de Atención Telefónica a la Ciudadanía (SACTEL) de la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo.

Dichas unidades, si bien es cierto que constituyen un medio de mejoramiento, lo importante sería contar con un sistema de evaluación del servicio a través del público usuario, como un medio de retroalimentación.

– La revisión de los trámites y procedimientos se realizan ocasionalmente, sobretodo derivado de acciones gubernamentales, indicadas de manera específica a través de la COFEMER. Por ejemplo, actualmente se está manejando el Programa de Mejora Regulatoria 2001-2006, derivado del Plan Nacional de Desarrollo; de donde sobresalen como estrategias principales la de conformar programas bianuales de mejora de trámites; conformar, simplificar y actualizar el sistema electrónico de información sobre trámites y servicios; así como profundizar la colaboración sobre el proceso de mejora regulatoria en los tres órdenes de gobierno.

• **Particularidades de los trámites**

– PEMEX-00-004 Solicitud de compra y suministro de petroquímicos básicos y azufre.

a) Entre los productos que se ofrecen como materias primas e insumos en diversos procesos industriales se encuentran el hexano, heptano, propano, butano, azufre y solventes.

b) La entrega del producto se realiza en los centros embarcadores de PEMEX -la mayoría de éstos centros se localizan en Veracruz y Tamaulipas- donde el cliente debe trasladarse según el centro de embarque correspondiente, utilizando como medios de transporte el autotanque y/o ducto.

– PEMEX-00-006 Solicitud de compra de gas natural.

a) El trámite puede ser efectuado por la empresa contratista, el intermediario o persona ajena a la empresa solicitante, siempre y cuando cuente con carta poder para tomar decisiones relativas a la solicitud.

b) Para que un consumidor tenga acceso al gas natural debe interconectar sus instalaciones al sistema de transporte existente o a una red de distribución cercana, siendo materia de otro trámite.

– PEMEX-00-010 Solicitud de compra de gas licuado.

a) El gas licuado es entregado a los distribuidores, quienes a su vez lo almacenan, distribuyen y venden a los consumidores finales, con base en el Contrato de Suministro que establece los volúmenes máximos y mínimos definidos según la evolución del mercado. Entonces, con base en la demanda, se establece un 'Programa Mensual de Suministro' cuya flexibilidad permite realizar modificaciones a los

volúmenes de compra conforme a las necesidades del cliente y bajo las condiciones establecidas en el contrato.

### COMENTARIOS FINALES

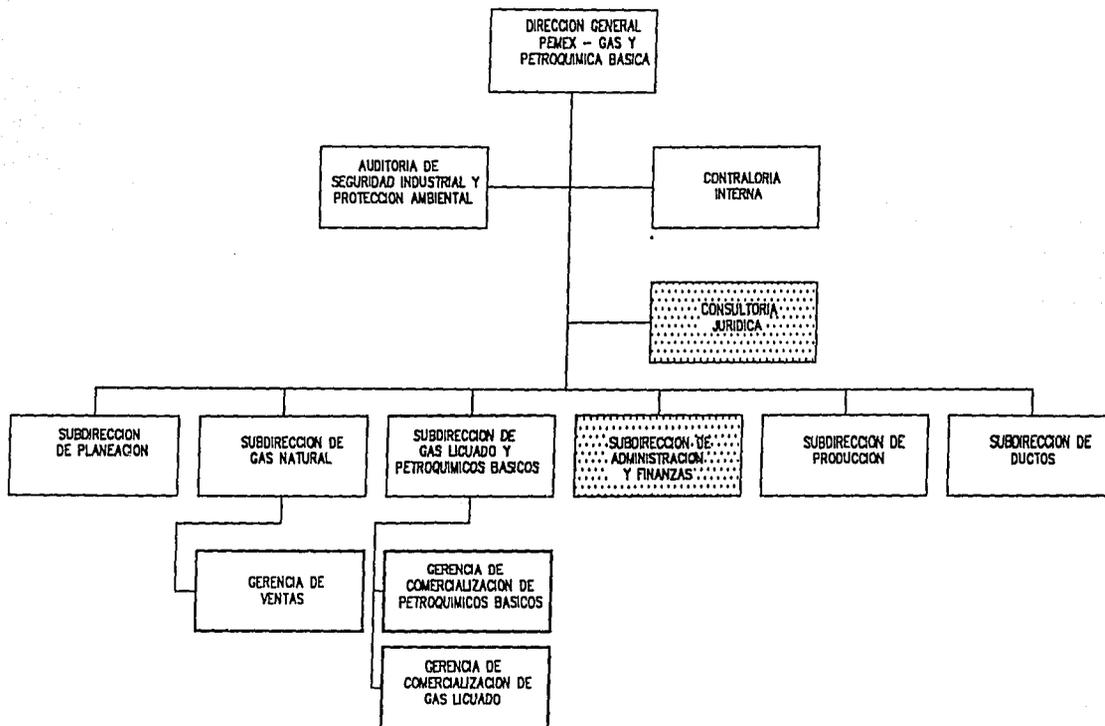
Después de haber presentado y examinado los trámites expuestos, se ha llegado a la conclusión de que, a partir de la problemática detectada en su revisión y los objetivos a alcanzar con la nueva conformación, las deficiencias aún persisten. Entre las principales se encuentran:

- ◆ Los plazos de respuesta aún resultan prolongados para la compra de productos, sobretodo si el cliente ya inició la relación comercial con PEMEX Gas y Petroquímica Básica. Donde el inconveniente en el tiempo de respuesta operativo radica principalmente en que el Comité de Crédito, encargado de autorizar el crédito, sesiona cada 15 días.
- ◆ Es necesario depurar, revisar y clasificar aún en mayor medida la información solicitada al cliente; pues la fusión de la mayoría de los trámites pasó por alto una verdadera revisión de los datos y documentos solicitados, los días de respuesta, etc.
- ◆ Falta de comunicación y coordinación efectiva entre las unidades participantes, pues los trámites son semejantes en su procedimiento, por lo que podrían llevarse a cabo acciones tendientes a homogenizarlos para una mejor gestión.
- ◆ Falta de procedimientos formales y actualizados, de aquí que los trámites no tengan fundamento en su desarrollo dentro de la institución, lo cual deriva en el desconocimiento de las actividades.

En suma, existe una gran diversificación en la clasificación y solicitud de datos y documentos, así como en los plazos de respuesta para solicitudes de crédito en productos a cargo de la misma subsidiaria. Es decir, no existió un ejercicio efectivo de simplificación de acuerdo a las características de cada trámite presentadas con anterioridad.

PEMEX Gas y Petroquímica Básica tiene como funciones básicas el procesamiento del gas natural, líquidos de gas natural y el gas artificial; así como el almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de hidrocarburos, y derivados que sirven como materias primas industriales básicas.

## ORGANOGRAMA GENERAL DE PEMEX GAS Y PETROQUIMICA BASICA



Las áreas resaltadas corresponden a las Gerencias encargadas de los trámites analizados en gas natural, petroquímicos básicos - azufre y gas L.P., respectivamente. Utilizando como unidades participantes en los procedimientos expuestos a la Consultoría Jurídica, la Subgerencia de Cobranza y Administración de Riesgos y el Comité de Crédito (estos dos últimos como parte de la Subdirección de Administración y Finanzas).

NOTA: El organograma se obtuvo por Internet en la página [www.gas.pemex.com](http://www.gas.pemex.com) (marzo 2002), pues en la Gerencia de Organización y Procesos de la Subdirección de Administración y Finanzas en PEMEX Gas y Petroquímica Básica fue imposible

conseguirlo por tratarse de "información confidencial" según Guillermo Uribe, encargado de su elaboración.

## C) PEMEX- REFINACIÓN

Después de la revisión realizada en esta subsidiaria, sólo se registraron dos trámites empresariales. El más importante por su magnitud es el de incorporación a la franquicia<sup>15</sup> en Petróleos Mexicanos, el cual presentó la situación siguiente:

### Problemática

- Problemas de los empresarios para la obtención de trámites como el permiso de construcción y el uso de suelo.
- Falta de capacidad de respuesta para atender solicitudes.
- Diferencias en los procedimientos y requisitos de los trámites independientes relacionados con la franquicia.<sup>16</sup>

### Objetivos a alcanzar con la nueva conformación

- Fortalecer la red de estaciones de servicio al tener un mayor número de ventas en beneficio del público consumidor,
- Apoyar las políticas ecológicas establecidas por las autoridades competentes,
- Cumplir con las normas que exige Pemex Refinación a las estaciones de servicio en materia técnica, ecológica y de seguridad basándose en principios y normas internacionales,
- Ampliar y mejorar los servicios que se ofrecen al usuario,
- Desarrollar la capacidad empresarial del franquiciatario,
- Incrementar la rentabilidad de la estación de servicio franquiciada al establecer negocios complementarios como cajeros automáticos, venta de llantas, refacciones, etc.<sup>17</sup>

Por lo anterior, se decidió fusionar los siguientes trámites con relación a la franquicia en PEMEX.

---

<sup>15</sup> La franquicia es un sistema de comercialización mediante el cual PEMEX autoriza a los propietarios de Estaciones de Servicio expender en su nombre los productos petrolíferos, utilizando la imagen corporativa, marcas comerciales y su tecnología para el manejo de combustibles, poniendo a su alcance los medios para modernizar y diversificar la actividad comercial en beneficio de los usuarios. Como elementos fundamentales se hallan el franquiciatario (quien adquiere la franquicia) el cual opera el negocio de acuerdo con los métodos, procedimientos, sistemas y lineamientos fijados por el franquiciante (quien otorga la franquicia), es decir, PEMEX.

<sup>16</sup> Grupo Interno de Desregulación Empresarial de PEMEX, *op.cit.*, p. 49-51

<sup>17</sup> *Ibid*

### Cuadro 3. FUSIÓN DE TRÁMITES EMPRESARIALES EN PEMEX REFINACIÓN

TRÁMITES ANTERIORES		TRÁMITE ACTUAL (fusión)	
Clave anterior <sup>18</sup>	Nombre del trámite independiente	Clave actual	Nombre del trámite
PMEX-007	Incorporación de Nuevas Estaciones de Servicio a la Franquicia PEMEX	PMEX-00-005	Incorporación a la Franquicia PEMEX  (sin modalidades)
PMEX-008	Incorporación de Nuevas Estaciones de Servicio de Autoconsumo del Sector Transportes y Privado a la Franquicia PEMEX		
PMEX-009	Adhesión de Estaciones de Servicio en Operación a la Franquicia PEMEX		
PMEX-010	Adhesión de Estaciones de Servicio de Autoconsumo del Sector Transporte y Privado en Operación a la Franquicia PEMEX		

Así, los trámites con la clave PMEX-007, PMEX-008, PMEX-009 y PMEX-010 se fusionaron en el trámite actual. No obstante, los dos últimos ya no se aplican debido a que formaron parte de un Programa de Modernización de Estaciones de Servicio, el cual concluyó el 31 de diciembre de 1997, cuyo objetivo principal era la incorporación y/o remodelación de las estaciones de servicio en operación de ese entonces (es decir, las que ya estaban construidas pero requerían incorporarse a la franquicia o remodelarse).

De esta forma, actualmente el trámite PEMEX-00-005 Incorporación a la Franquicia PEMEX incluye la construcción y afiliación de sólo dos tipos de estaciones de servicio, dependiendo de su uso:

- Estaciones de Servicio: venta directa al consumidor.
- Estaciones de Autoconsumo: no vende, su uso está dirigido al sector de pasajeros, carga y privado.<sup>19</sup>

Éstas de acuerdo a su localización pueden ser urbana, rural, marina (turística o pesquera), carretera, miniestación y especial.<sup>20</sup>

<sup>18</sup> Las claves anteriores y las actuales son asignadas por la Secretaría de Energía (coordinadora del sector energético).

<sup>19</sup> La Estación de Autoconsumo es manejada por aquellas empresas que cuentan con flotas vehiculares grandes, como por ejemplo la empresa de transporte de pasajeros Omnibus.

<sup>20</sup> Se define como 'zonas especiales' a las que por su ubicación y espacios disponibles constituyen puntos estratégicos a los que acuden y/o transitan grupos potenciales de consumidores como los centros comerciales, hoteles y estacionamientos públicos.

## **1. INCORPORACIÓN A LA FRANQUICIA PEMEX**

### **• UNIDAD ENCARGADA**

Gerencia de Estaciones de Servicio

### **• PRESENTACIÓN**

El interesado debe presentar el formato de solicitud con los datos a máquina de escribir y los documentos (original y copia)

### **• DATOS ANEXOS**

*Información del solicitante*

1. Ocupación, si es persona física y; objeto social, si es persona moral.
2. Tipo de Estación de Servicio solicitada.

*Información del predio*

1. Ubicación.
2. Para predios sobre carreteras, numerar poblaciones a menos de 10 km, con número de habitantes, tipo de carretera y distancia al predio (salvo para Estaciones de Autoconsumo del sector transporte y privado).
3. Nombrar si existen escuelas, hospitales, instalaciones recreativas o estaciones de transportes a un radio de 15 m, plantas de almacenamiento de gas l.p a 100 m, o existencia de ductos de Pemex, torres de alta tensión o subestaciones eléctricas a un radio de 30 m.

*Información de la zona*

1. Tipo de zona.
2. Servicios municipales y medios de comunicación existentes.

### **• DOCUMENTOS ANEXOS**

1. Identificación oficial vigente con fotografía.
2. Acta de nacimiento o carta de naturalización certificada por fedatario público, o pasaporte vigente (original) del solicitante o cada uno de los socios (se excluyen Estaciones de Autoconsumo).
3. Escritura constitutiva de la sociedad, certificada por fedatario público e inscrita en el Registro Público de la Propiedad y del Comercio (en el caso de personas morales). En el caso de '*Estaciones de Servicio con venta al público*' se deberá establecer:
  - Cláusula de exclusión a extranjeros.
  - Objeto principal debe ser la comercialización de gasolinas y diesel suministrados por Pemex-Refinación y lubricantes de la marca Pemex.
  - Obligación de avisar a Pemex-Refinación la admisión de nuevos socios en un plazo no mayor a 15 días de que ocurra.
4. Escritura pública del predio con inscripción en el Registro Público de la Propiedad y del Comercio, o Contrato de Arrendamiento con una duración mínima de cinco años ratificado ante notario público (copia certificada).
5. Croquis de localización del predio propuesto (original).

6. Plano de la población en que se ubica el predio propuesto (original).
7. Cédula del Registro Federal de Contribuyentes.
8. Comprobante del pago de incorporación a la Franquicia Pemex.
9. Comprobante del pago por posiciones de carga.
10. Comprobante que ampara la cuota anual por mantenimiento de la Franquicia.
11. Constancia de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes para acceso al predio. Sólo si la Estación de Servicio se construye al margen de carreteras federales (original).
12. Permiso de Caminos y Puentes Federales para operar la Estación de Servicio. Si ésta se construye al margen de autopista federal (original).
13. Constancia de la Cámara Nacional de Transporte de Pasajeros o de Transporte de Carga a la que pertenece. Sólo para las Estaciones de Autoconsumo (original).
14. Carta de manifestación de distancias mínimas a zonas restringidas.
15. Declaración en la que se señale si el solicitante, o sus socios, en forma directa o indirecta son propietarios, poseedores u operadores de Estaciones de Servicio en cualquier parte del país, indicando su participación en cada una de ellas, firmada por la persona física o el representante legal de la persona moral solicitante\* (original).
16. Anteproyecto (original).
17. Proyecto definitivo que contiene cinco planos (original): planta arquitectónica general, instalaciones hidráulicas, instalaciones eléctricas, sistema de drenajes e instalación mecánica.
18. Uso de suelo (original) y permisos que otorgan las dependencias de la administración pública.
19. Reportes de prueba de hermeticidad antes de tapar tanques y tuberías, y antes de iniciar operaciones. .
20. Convenio para obtener crédito especial y fianza que lo garantice, para pruebas de hermeticidad - se excluyen Estaciones de Autoconsumo -.
21. Documentos de Incorporación al Sistema de Cobranza Electrónica:
  - Fianza para garantizar el crédito otorgado al incorporarse
  - Contrato de apertura de cuenta de cheques en banco afiliado
  - Firma de contrato de crédito y pagaré por el monto de crédito otorgado (se excluyen Estaciones de Autoconsumo)
22. Programas de entrega de productos
23. Certificados de limpieza de residuos en Estaciones de Servicio
24. Certificados de prueba de hermeticidad durante la operación de la Estación de Servicio.

• **DOCUMENTOS COMUNES**

1. Poder del representante legal de la empresa.

---

\* Requerida por la Comisión Federal de Competencia para prevenir la existencia de monopolios.

## PROCEDIMIENTO PARA LA SOLICITUD DE INCORPORACIÓN A LA FRANQUICIA

**Tipo de procedimiento:** atención al público

**Unidad administrativa donde se realiza:** Gerencia de Estaciones de Servicio

**Trámite:** PEMEX-00-005 Incorporación a la Franquicia PEMEX

**Objetivo del trámite:** Incorporar al empresario al sistema de franquicias a través de su participación en la construcción y operación de estaciones de servicio.

Num.	Cuéntalo (hace) (Unidades)	Qué hace (actividades)	Cómo hace (medios)	Para qué lo hace (propósito)	Tiempo (días)	Observaciones
1	Ciente	Presenta el formato de solicitud y los documentos requeridos en la Terminal de Abastecimiento y Distribución	Por lo regular, personalmente	Para construir y operar una estación de servicio	1	El trámite es gratuito Los documentos deben incluir los permisos expedidos por la entidad federativa correspondiente, así como los comprobantes de los pagos de las cuotas por la franquicia
2	Terminal de Abastecimiento y Distribución*	Recibe solicitud y documentación del cliente.	Por lo regular, personalmente	Para que el cliente los complete	1	Tiempo promedio
3		Revisa los datos y la documentación a) Si están completos se acepta la solicitud, sigue procedimiento b) En caso de que estén incompletos se le informa al cliente cuáles son	Verifica original y copia			
4		Envía solicitud y documentación a la Gerencia Comercial de Zona correspondiente (original y copia)	Vía telefónica, fax o correo electrónico			
5	Gerencia Comercial de Zona* (GCZ)	Recibe solicitud y documentación (original y copia), revisa y archiva (copia)	Por lo regular, por mensajería		1	Se le debe informar durante los primeros 10 días naturales dentro de los 30 que tiene PEMEX Refinación para otorgar constancia de trámite Tiempo promedio
6	Gerencia de Estaciones de Servicio*	Envía solicitud y documentación (original) a la Gerencia de Estaciones de Servicio	Por lo regular, por mensajería		2	Tiempo promedio
7		Recibe solicitud y documentación (original), revisa y archiva	Por lo regular, por mensajería		25	
8	GCZ	Elabora constancia de trámite y la envía a la GCZ correspondiente	Por lo regular, por mensajería		1	Tiempo promedio
9		Recibe constancia de trámite	Vía telefónica, fax o correo electrónico			
10		Avisa al cliente sobre la firma del contrato, la entrega de la constancia de trámite y los documentos guía (Manuales de Operación, Especificaciones Técnicas para proyecto y construcción de la estación de servicio, y videos de capacitación)				

\* Las Terminales de Abastecimiento y Distribución se localizan en cada entidad federativa, las Gerencias Comerciales de Zona se distribuyen en cinco zonas de la República Mexicana, y la Gerencia de Estaciones de Servicio se ubica en las oficinas de PEMEX Refinación en el D.F.

Nº	Categoría	Descripción	Tipo de actividad	Medio	Días	Observaciones
11	GCZ	Firma contrato con cliente y le entrega la constancia y documentación mencionada	Por lo regular, personalmente	Para preparar lo relativo a la construcción	1	Una vez que el cliente recibe la Constancia de Trámite, debe preparar el anteproyecto en un periodo de 30 días y el proyecto definitivo en 60 días
12	Cliente	Presenta el anteproyecto de construcción de la estación de servicio	Por lo regular, personalmente		1	
13	GCZ	Recibe del cliente el anteproyecto			5	Se establecen 30 días para que se inicie la construcción de la obra La construcción tarda cerca de 180 días en total Éstos se presentan aproximadamente a mitad del periodo de construcción
14	GCZ	Revisa y aprueba anteproyecto			1	
15	Cliente	Presenta proyecto definitivo para la construcción de la estación de servicio	Por lo regular, personalmente		1	Éstos se presentan casi al término de la obra
16	GCZ	Recibe del cliente el proyecto definitivo			1	
17	GCZ	Revisa y aprueba proyecto definitivo			10	Una vez iniciadas las operaciones en la estación de servicio
18	Cliente	Presenta los resultados de la primera inspección de la construcción en la GCZ	Por lo regular, personalmente	Para evaluar construcción	1	
19	GCZ	Recibe los resultados de la primera inspección, archiva			1	Una vez iniciadas las operaciones en la estación de servicio
20	Cliente	Presenta los resultados de la inspección final de la construcción en la GCZ	Por lo regular, personalmente	Para evaluar construcción	1	
21	GCZ	Recibe los resultados de la inspección final, archiva			1	Una vez iniciadas las operaciones en la estación de servicio
22	Cliente	Solicita producto para pruebas de hermeticidad a la GCZ	Por lo regular, personalmente	Para verificar construcción	1	
23	GCZ	Recibe solicitud y ordena a la Terminal de Abastecimiento y Distribución de la entidad federativa correspondiente entregar el producto			1	Una vez iniciadas las operaciones en la estación de servicio
24	Terminal de Abastecimiento y Distribución	Recibe orden de la GCZ y entrega producto	Por lo regular, vía telefónica		1	
25	Cliente	Recibe productos y presenta resultados de hermeticidad			1	Una vez iniciadas las operaciones en la estación de servicio
26	Gerencia de Estaciones de Servicio	Después de una revisión general del procedimiento a partir de la entrega de la Constancia de Trámite, proporciona al cliente el número de estación de servicio	Personalmente o vía telefónica, fax o correo electrónico	Para un control interno	1	
27	Cliente	Recibe número de estación de servicio				Elaboración de: - anteproyecto 30 - proyecto 60 Periodo para iniciar la construcción 30 Duración de la construcción 180
					Total = 56	
						Total aproximado = 356 días

(concluye)

<b>SUBDIRECCIÓN COMERCIAL</b>	FECHA: _____	PÁGINA: 1	DE: 2
	ELABORÓ: _____	Septiembre 2001	
<b>GERENCIA DE ESTACIONES DE SERVICIO</b>			

**PROCEDIMIENTO DE SOLICITUD PARA CONSTRUIR Y OPERAR NUEVA ESTACIÓN DE SERVICIO**

Cliente	Terminal de Abastecimiento y Distribución	Gerencia Comercial de Zona (GCZ)	Gerencia de Estaciones de Servicio	Actividades
Inicia				Inicio del procedimiento
1				1. Solicita construcción y operación de una estación de servicio
	2			2. Recibe solicitud y documentación
	3			3. Revisa solicitud y documentación (original y copia)
	4			4. Envía solicitud y documentación a la Gerencia Comercial de Zona (original y copia)
		5		5. Recibe solicitud y documentación. Revisa y archiva copia
		6		6. Envía solicitud y documentación a la Gerencia de Estaciones de Servicio (original)
			7	7. Recibe solicitud y documentación. Revisa y archiva original
			8	8. Elabora constancia de trámite y la envía a la Gerencia Comercial de Zona
		9		9. Recibe constancia de trámite
		10		10. Avisa al cliente de la firma del contrato y entrega de documentación
		11		11. Firma contrato con cliente y entrega documentación
12				12. Presenta anteproyecto de construcción
		13		13. Recibe el anteproyecto
		14		14. Revisa y aprueba anteproyecto
15				15. Presenta proyecto definitivo de construcción

p.2

SUBDIRECCIÓN COMERCIAL		FECHA: Septiembre 2001	PAG: 2	DE: 2
SUBDIRECCIÓN COMERCIAL		ELABORADO:	GERENCIA DE ESTACIONES DE SERVICIO	
PROCEDIMIENTO DE SOLICITUD PARA CONSTRUIR Y OPERAR NUEVA ESTACIÓN DE SERVICIO				
Cliente y Terminal de Abastecimiento y Distribución	Gerencia Comercial de Zona (GCZ)	Gerencia de Estaciones de Servicio	Actividades	
	16		16. Recibe proyecto definitivo	
	17		17. Revisa y aprueba proyecto definitivo	
18			18. Presenta resultados de la primera inspección de la construcción	
	19		19. Recibe resultados de la inspección y archiva	
20			20. Presenta resultados de la inspección final de la construcción	
	21		21. Recibe resultados de la inspección final y archiva	
22			22. Solicita producto para las pruebas de hermeticidad	
	23		23. Recibe solicitud de producto y ordena su entrega a la Terminal de Distribución y Abastecimiento	
	24		24. Recibe orden y entrega producto	
25			25. Recibe productos y presenta resultados de hermeticidad	
		26	26. Proporciona al cliente el número de estación de servicio	
27			27. Recibe número de estación de servicio	
Fin			Fin del procedimiento	

NOTA: no existe un manejo formal del diagrama de proceso, éste fue elaborado conforme a la información proporcionada por el Dr. Francisco J. Quezada Sánchez -Subgerente de Administración de la Franquicia- de la Gerencia de Estaciones de Servicio, 03/09/2001

- **Configuración actual del trámite PEMEX-00-005 *Incorporación a la Franquicia PEMEX.***

– Se formó a partir de la fusión de cuatro trámites independientes relacionados con las estaciones de servicio en PEMEX Refinación. Sin embargo, dos de dichos trámites ya no se aplican -como ya se mencionó- debido a que su objetivo era la incorporación y/o remodelación de estaciones de servicio, por lo que actualmente sólo se realiza la construcción e incorporación de nuevas estaciones (estaciones de servicio y estaciones de autoconsumo).

- **Datos y documentos solicitados**

– Si bien los *datos anexos* se clasifican como datos del solicitante, predio y zona; no sucede lo mismo con los *documentos anexos*. Es decir, considerando que la naturaleza de los documentos es diversa, podrían clasificarse para facilitar el despliegue de información al usuario, por ejemplo: documentos relativos al solicitante, documentos técnicos y permisos específicos (éstos últimos según la entidad federativa correspondiente).

– Retomando el punto anterior, es importante resaltar que no se hace la aclaración sobre aquellos documentos requeridos específicamente por el municipio o delegación donde se construirá la estación de servicio. Esto se debe principalmente a que en cada entidad federativa los requisitos varían, con lo que el empresario se ve obligado a investigar cuáles son (incluso esta etapa es la más difícil en el desarrollo de la gestión según algunos empresarios).

– En este sentido, tan sólo para construir una estación de servicio o de autoconsumo en el Distrito Federal, los permisos solicitados son los siguientes:

- a) Uso de suelo (es el único que se menciona dentro de los *documentos anexos*)
- b) Permiso de construcción
- c) Manifestación de impacto ambiental y riesgo
- d) Manifestación de impacto urbano
- e) Permiso de vialidad
- f) Encuesta vecinal, y en su caso.-

- ◆ Si la estación de servicio se construye al margen de carreteras federales, se requiere una constancia de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes para acceso al predio (original)
- ◆ Si la estación de servicio se construye al margen de autopista federal, se requiere un permiso de Caminos y Puentes Federales para que ésta opere (original)
- ◆ Para Estaciones de Autoconsumo, se requiere una Constancia de la Cámara Nacional de Transporte de Pasajeros o de Transporte de Carga a la que pertenece (original).

- **Plazos de respuesta a la solicitud**

– Éste se divide en dos periodos, tomando en cuenta que:

a) La entrega de la constancia del trámite se otorga a los 30 días naturales a partir de que el cliente comienza la solicitud.

b) Se establecen 12 meses para realizar la construcción de la estación de servicio (contando todo el procedimiento desde el inicio de la solicitud hasta el anteproyecto, proyecto definitivo y edificación), donde PEMEX Refinación otorga la clave de la estación hasta el término de la obra.

– A la par, si al término del plazo -30 días naturales- no se ha puesto la resolución a disposición del solicitante, se entenderá que se aprobó la solicitud. Es decir, se aplica la afirmativa ficta en beneficio del empresario (*ver glosario*).

– En este trámite en particular podemos observar entonces que el plazo de respuesta se determina en razón del procedimiento interno en PEMEX, y del periodo utilizado para la construcción de la estación de servicio. De aquí que el empresario también sea responsable de la entrega oportuna -según los periodos establecidos- del anteproyecto y proyecto definitivo para la construcción de la obra.

- **Procedimiento**

El procedimiento presentado pertenece a los de atención al público y hace referencia al caso de una estación de servicio solicitada en cualquier entidad federativa, sin olvidar que la gestión puede iniciarse en tres unidades diferentes en

virtud de la magnitud del trámite a escala nacional. Por ello, las unidades administrativas que intervienen son:

a) Área donde se inicia la gestión del trámite. La solicitud y documentos requeridos pueden recibirse en cualquiera de las siguientes unidades:

- ♦ Gerencia de Estaciones de Servicio (D.F)
- ♦ Terminales de Abastecimiento y Distribución (ubicadas en las entidades federativas)
- ♦ Gerencias Comerciales de Zona (ubicadas en la República Mexicana como sigue: Zona Sur, en Veracruz; Zona Valle de México, en el Distrito Federal; Zona Centro, en Querétaro; Zona Occidental, en Guadalajara; y Zona Norte, en Monterrey)

b) Área donde se dictamina la resolución del trámite. La Gerencia de Estaciones de Servicio es quien finalmente autoriza y expide la constancia de trámite otorgada al empresario. Ésta al cumplir con las atribuciones de PEMEX Refinación como la comercialización de productos petrolíferos actúa como *área sustantiva*, y al mismo tiempo como *área normativa* al realizar la revisión de la documentación presentada por el empresario.

No obstante, puede observarse que la Gerencia Comercial de Zona realiza la mayoría de las intervenciones al revisar y aprobar algunos asuntos. En este sentido, debido a la naturaleza del procedimiento, la intervención de las unidades mencionadas podría beneficiarse con el uso de un mecanismo administrativo para agilizar la gestión, por ejemplo el uso de una ventanilla única de gestión en las Gerencias Comerciales de Zona.

– Por último, no existe un manejo formal del procedimiento, por lo que no se encuentra fundamentado en algún documento como un Manual de Procedimientos.

#### • **Formatos**

Éste se proporciona en una Carpeta de Información Básica junto con otros documentos como folletos y anexos referentes a la franquicia. A pesar de que en la presentación del trámite se establece el uso de un formato, éste aún no ha sido publicado en el Diario Oficial de la Federación.

– "Solicitud para construir y operar nueva estación de servicio" (ver Anexo 2)

a) Circulación. Interna.

b) Responsable de su llenado. El cliente (empresario).

c) Intervención del formato. Al inicio del trámite.

d) Objetivo. Orientar al usuario en la recopilación de datos y documentos necesarios para la construcción de la estación de servicio solicitada. Así como facilitar el manejo de los mismos a las unidades administrativas que intervienen en la gestión.

• **Difusión del trámite y atención al usuario**

– La información relativa al trámite puede consultarse en la página de Internet de PEMEX Refinación ([www.franquiciapemex.com](http://www.franquiciapemex.com)) y en la página de la Comisión Federal de Mejora Regulatoria - COFEMER - ([www.cofemer.gob.mx](http://www.cofemer.gob.mx)) en el Registro Federal de Trámites y Servicios. Igualmente, con el fin de orientar al público interesado, se realizan reuniones de asesoría y asistencia técnica en la Gerencia de Estaciones de Servicio con personal capacitado.

– Como un medio para hacer más accesible el trámite, en el caso de las entidades federativas, la gestión puede realizarse en las Gerencias Comerciales de Zona asignadas para tal caso. Pese a ello, el problema mayor radica en que el empresario debe reunir, antes de iniciar la gestión en PEMEX, todas las autorizaciones expedidas por el municipio o delegación correspondiente (lo cual varía considerablemente), por lo que dicha situación resulta tediosa y burocrática.

– Al igual que en los trámites de PEMEX Gas y Petroquímica Básica, en PEMEX Refinación la revisión del trámite y su procedimiento se realiza ocasionalmente, a través de acciones emitidas específicamente por la COFEMER.

• **Particularidades del trámite**

a) Si el trámite no lo realiza la(s) persona(s) a cuyo nombre se presenta la solicitud, lo puede efectuar su representante legal, acreditando su personalidad a través del poder notarial original o copia certificada por Fedatario Público. Por lo que no se aceptan solicitudes presentadas por terceras personas.

- b) El trámite no tiene costo, pero como requisito previo a la entrega de la solicitud se deben cubrir las cuotas de la franquicia por incorporación, posiciones de carga y mantenimiento.
- c) Anteriormente se otorgaban al cliente 90 días a partir de que recibía la constancia de trámite para entregar a PEMEX Refinación los permisos o autorizaciones exigibles por las autoridades correspondientes a la entidad donde se construiría la estación de servicio. Sin embargo, actualmente esto ya no opera debido a la problemática que debe enfrentar el cliente para conseguir dicha documentación.
- d) La Constancia de Trámite para construir la estación de servicio tiene una vigencia de 12 meses; y el Contrato de Franquicia tiene una vigencia de 15 años a partir del inicio de operaciones de las Estaciones de Servicio o Estaciones de Autoconsumo.
- e) Los reportes de prueba de hermeticidad durante y al final de la obra, son inspecciones realizadas por un técnico de PEMEX-Refinación.
- f) Como una medida de seguridad, el Gobierno del Distrito Federal establece en el Bando 8 una restricción para la construcción de estaciones de servicio en ciertas delegaciones como la Cuauhtémoc, Miguel Hidalgo, Benito Juárez, entre otras.

### COMENTARIOS FINALES

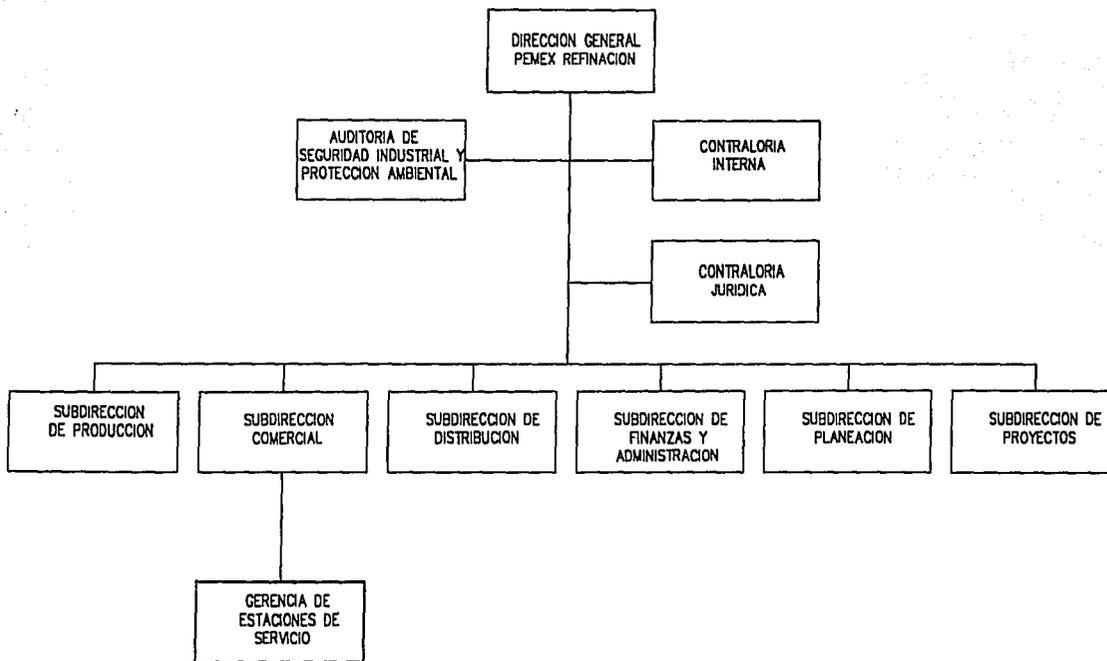
Conforme a la problemática detectada en la revisión del trámite y los objetivos a alcanzar con su nueva conformación, se concluye lo siguiente:

- ◆ Falta de coordinación entre autoridades estatales, debido a la diversificación en la obtención de los permisos específicos en cada entidad federativa, lo que complica la obtención expedita de los mismos.
- ◆ Para los empresarios interesados en construir estaciones de servicio en el D.F aún resulta complicado la obtención de tramites, entre los que siguen destacando el trámite de uso de suelo, de construcción, de medio ambiente y de agua. (ver Anexo 1)
- ◆ Debido a la magnitud del trámite en el ámbito nacional, se manejan diversas instancias como opciones para iniciar la gestión. Sin embargo, esto ocasiona que el cliente se traslade entre una unidad y otra.

- ◆ Para ofrecer al empresario información sencilla y comprensible es necesario clasificar en mayor medida la *documentación* solicitada. Es decir, existen algunos desajustes en la redacción, como desorganización y dispersión, por lo que podría mejorarse. Por ejemplo, respecto a la información solicitada para las pruebas de hermeticidad, sería mejor incluirlas en un solo punto.
- ◆ Si bien a través de la fusión de los trámites independientes realizados anteriormente se facilitó el manejo de la gestión al emplear por ejemplo un solo formato, el procedimiento actual necesita actualizarse para encontrar deficiencias y mejorarlo de manera continua.

Las funciones básicas de PEMEX Refinación son los procesos industriales de refinación, elaboración de productos petrolíferos y derivados del petróleo; su distribución, almacenamiento y venta de primera mano

## ORGANOGRAMA GENERAL DE PEMEX REFINACION



La Gerencia de Estaciones de Servicio es quien finalmente autoriza la solicitud de incorporación a la Franquicia, y de acuerdo a la naturaleza del ítem se ubica en la Subdirección Comercial.

NOTA: Versión reafirmada con base a la asesoría recibida del Maestro Víctor López, de la Subgerencia de Desarrollo y Fomento de la Gerencia de Estaciones de Servicio (marzo 2002).

## Capítulo IV

### PROPUESTA

Después de analizar el desarrollo de los trámites y sus respectivos procedimientos, conocer las condiciones bajo las cuales éstos se proporcionan, determinar las instancias administrativas que intervienen e identificar los tiempos de respuesta; a continuación se presenta una propuesta para la '*solicitud de compra*' de petroquímicos básicos-azufre, gas natural y gas l.p, desarrollada a partir de la modalidad '*suministro a crédito o apertura de crédito*'. Resaltando la necesidad de uniformar el procedimiento y requisitos solicitados en dichas gestiones dada su naturaleza y sobretodo porque se llevan a cabo en el mismo organismo, es decir, PEMEX-Gas y Petroquímica Básica.

Para el caso de incorporación a la Franquicia PEMEX, de acuerdo al desarrollo del procedimiento y a la problemática que se deriva de las diversas autorizaciones solicitadas en cada entidad federativa, la propuesta se dirige principalmente al uso de una ventanilla única de gestión. Así como a la necesidad de organizar la documentación solicitada para la construcción de los dos tipos de estaciones (servicio y autoconsumo).

Además, la propuesta se establece como una acción factible para contribuir a los esfuerzos de simplificación en PEMEX; considerando los principales obstáculos a los que deben enfrentarse los empresarios en la realización de un trámite, según su opinión (*ver Anexo 1*) como por ejemplo: la cantidad de datos y documentos solicitados, los plazos de respuesta, la coordinación entre autoridades, la duplicidad de información y la discrecionalidad ejercida por las autoridades. Por lo que entre los objetivos a alcanzar se encontrarían:

- Adecuar los datos y documentos solicitados al tipo de trámite en cuestión
- Agilizar el plazo de respuesta
- Hacer más sencillo y comprensible el despliegue de información sobre los trámites
- Establecer una real coordinación entre las áreas encargadas de trámites comunes, así como con otros organismos interventores. Y en su caso, entre autoridades estatales y federales.

Sobre ésta base se determinará qué puede ser simplificado; y si es posible combinar las actividades, equilibrar las cargas de trabajo o modificar los plazos de respuesta a las solicitudes, entre otros.

## **A) SOLICITUD DE COMPRA A CRÉDITO DE PETROQUÍMICOS BÁSICOS Y AZUFRE, GAS NATURAL Y GAS L.P**

### **♦ MODALIDADES**

Creo conveniente el separar en cada trámite las modalidades como 'modalidades independientes' para una mejor clasificación y manejo de la información relacionada con el crédito, por ejemplo:

<b>ACTUAL</b>	<b>PROPUESTA</b>
PEMEX-00-004 Solicitud de compra y suministro de petroquímicos básicos y azufre. <i>Modalidad: PEMEX-00-004-A Apertura, ampliación y transferencia de crédito.</i>	<u>Modalidad A: Apertura de crédito</u> <u>Modalidad B: Ampliación de crédito</u> <u>Modalidad C: Transferencia de crédito</u>
PEMEX-00-006 Solicitud de compra de gas natural. <i>Modalidad: PEMEX-00-006-A Apertura, ampliación y transferencia de crédito.</i>	<u>Modalidad A: Apertura de crédito</u> <u>Modalidad B: Ampliación de crédito</u> <u>Modalidad C: Transferencia de crédito</u>
PEMEX-00-010 Solicitud de compra de gas licuado. <i>Modalidad: PEMEX-00-010-B Suministro a crédito.</i>	<u>Modalidad B: Apertura de crédito</u>

Si bien las modalidades propuestas aparentemente no reflejan un cambio sustancial, la ventaja principal radicaría en un manejo más eficaz de las gestiones al homogeneizar el procedimiento, datos, documentos y plazos de respuesta en la *solicitud de compra* (y únicamente en lo que respecta a la *apertura de crédito*) de tres trámites similares -petroquímicos básicos-azufre, gas natural y gas l.p-. Es decir, se lograrían más ventajas en el manejo de la información al separar la modalidad '*apertura de crédito*' de la ampliación y la transferencia, pues resulta absurdo manejar el mismo plazo de respuesta y demás requisitos solicitados tanto para una apertura de crédito como para una ampliación o transferencia del mismo.

## ◆ PRESENTACIÓN

La presentación es el escrito libre, en original y una copia. Sin embargo, en el caso de gas l.p la utilización de formato responde a cuestiones técnicas, por lo que debería modificarse de acuerdo a lo propuesto más adelante en los *datos anexos* de gas l.p y publicarse en el Diario Oficial de la Federación.

## ◆ DATOS Y DOCUMENTOS ANEXOS

En la solicitud de información y documentos para los tres trámites expuestos no existe uniformidad a pesar de pertenecer al mismo organismo subsidiario. Por lo tanto, se considera la posibilidad de uniformar los *datos y documentos anexos*, así como los *datos y documentos comunes*<sup>1</sup> requeridos en el "Acuerdo por el que se dan a conocer los trámites inscritos en el Registro Federal de Trámites Empresariales que aplican la Secretaría de Energía y su sector coordinado, y se establecen diversas medidas de mejora regulatoria".<sup>2</sup>

De esta manera, la propuesta pondría fin a la duplicidad de información solicitada para trámites semejantes, considerando los datos y documentos necesarios para que - en cualquiera de los productos mencionados- se pueda otorgar el crédito.

### Datos anexos

#### PARA LOS TRES CASOS

- |                                 |                                      |
|---------------------------------|--------------------------------------|
| 1. Consumo mensual del producto | 5. Domicilio de oficinas y/o plantas |
| 2. Uso del producto             | 6. Teléfono de oficinas y/o plantas  |
| 3. Importe de crédito           | 7. Bancos contratados                |
| 4. Giro de la empresa           | 8. Seguros contratados               |

#### PARA PETROQUÍMICOS BÁSICOS

9. Producto que solicita
10. Centro embarcador preferencial y alterno

<sup>1</sup> Los documentos anexos y los documentos comunes se utilizan por lo general, para corroborar o complementar los datos referidos en el escrito libre o formato.

<sup>2</sup> Poder Ejecutivo Federal, *Acuerdo por el que se dan a conocer los trámites inscritos en el Registro Federal de Trámites Empresariales que aplican la Secretaría de Energía y su sector coordinado, y se establecen diversas medidas de mejora regulatoria*, México, Secretaría de Energía, Diario Oficial de la Federación, 19 mayo 1999.

## PARA GAS NATURAL

9. Datos de identificación del oficio de autorización o permiso de la Comisión Reguladora de Energía (distribuidores de gas natural). Presentando original únicamente para cotejo.

## PARA GAS L.P (éstos se exigirían en el formato de solicitud)

- |                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| 9. Nombre de la empresa             | 15. Estaciones de gas de carburación                        |
| 10. Grupo al que pertenece          | 16. Tanques   |
| 11. Almacenamiento                  | 17. Pronóstico de ventas por localidad                      |
| 12. Parque vehicular                | 18. Pronóstico mensual de ventas y segmentación del mercado |
| 13. Número de cilindros portátiles  |   |
| 14. Bodegas distribuidas en la zona |   |

A continuación se presentan las acciones llevadas a cabo para la realización de la propuesta presentada:

Acción propuesta		Justificación de la propuesta
Petroquímicos Básicos y azufre	<p><i>Se elimina:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Domicilio fiscal</li> <li>-Nombre del contacto comercial</li> </ul> <p>-Visita técnica / análisis técnico comercial</p> <p><i>Se modifica y simplifica:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Reglamento exigido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Es suficiente con solicitar el domicilio de las oficinas y/o plantas de la empresa.</li> <li>-Éste dato podría contemplarse como opcional, ya que resulta suficiente son solicitar los datos de la empresa y documentos del representante legal.</li> <li>-Los datos que ésta solicita son, en su mayoría, datos comerciales (algunos opcionales) y de inspección, esto último no correspondería a las funciones de PEMEX.</li> <li>-Los datos que requiere como el volumen de producto solicitado y el importe de crédito se incluyen en la propuesta; únicamente se eliminaría el dato correspondiente a los principales directivos y administradores por ser innecesario.</li> </ul>
	<p><i>Se elimina:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Principales clientes</li> <li>-Principales proveedores</li> <li>-Volumen de ventas mensuales</li> <li>-Volumen de compras mensuales</li> <li>-Descripción del ámbito de la empresa</li> </ul> <p><i>Se modifica:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Forma en que se garantizará el pago</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Los datos mencionados se eliminarían debido a su inutilidad, incluso la descripción del ámbito de la empresa puede ser sustituida al especificar el giro de la misma.</li> <li>-Ésta al ser un documento ( no un dato) que avala el pago del crédito otorgado al cliente debe incluirse como documento anexo.</li> </ul>
Gas lp	<p><i>Se modifica:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Volumen de consumo solicitado</li> <li>-Limite de crédito</li> <li>-Se modificaría la presentación de los datos anexos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Sólo cambia su denominación por 'consumo mensual' del producto.</li> <li>-Sólo cambia su denominación por 'importe de crédito' solicitado.</li> <li>-Si se utiliza un formato es conveniente publicarlo o especificar los datos que solicita en el Anexo Único.</li> </ul>

<sup>3</sup> Para comprender mejor la propuesta pueden observarse los *datos anexos* detallados en el capítulo III, según el trámite, en las páginas 76, 82 y 87.

## Documentos anexos

### PARA LOS TRES CASOS

1. Entregar original de la fianza, carta de crédito o cualquier otra forma para garantizar el pago.

### PARA GAS L.P

2. Autorización de uso de instalaciones emitido por la Secretaría de Energía.
3. Oficio de registro de inicio de actividades emitido por la Secretaría de Energía.

Las acciones realizadas para elaborar la propuesta fueron las siguientes:

	<b>Acción propuesta</b>	<b>Justificación de la propuesta</b>
Petroquímicos Básicos y azulife	<p><i>Se elimina:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Alta de la empresa ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público</li> <li>-Firma del contrato de suministro</li> </ul> <p><i>Se modifica y simplifica:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Solicitud de crédito</li> <li>-Solicitud de compra de productos</li> </ul> <p><i>Se modifica:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Registro Federal de Contribuyentes</li> <li>-Identificación oficial del representante legal de la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Es suficiente con solicitar al empresario el acta constitutiva de la empresa inscrita en el Registro Público de Comercio; además de que en los otros dos casos dicho documento no se solicita.</li> <li>-No es necesario mencionarla, ya que se obtiene al momento de firmar el contrato con el cliente.</li> <li>-Ambos se incluirían en los datos anexos de acuerdo a la propuesta presentada.</li> <li>-Ambos documentos se requerirían como documentos comunes al corroborar datos relacionados con la constitución y representación legal de la empresa.</li> </ul>
Gas natural	<p><i>Se modifica:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Identificación oficial del representante oficial de la empresa</li> <li>-Poder del representante legal de la empresa, inscrita en el Registro Público de Comercio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ambos documentos se requerirían como documentos comunes al corroborar datos relacionados con la constitución y representación legal de la empresa.</li> </ul>
Gas l.p	<p><i>Se elimina:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Memoria técnica descriptiva</li> <li>-Estados financieros iniciales</li> </ul> <p>-Oficio de autorización de suministro emitido por la Subdirección de Gas Licuado y Petroquímicos Básicos</p> <p><i>Se modifica:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Registro Federal de Contribuyentes</li> <li>-Identificación oficial del representante legal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-En un futuro ésta ya no se exigirá en PEMEX debido a que entre sus funciones no se encuentra la de supervisión.</li> <li>-Es factible eliminar los estados financieros al ser considerados en PEMEX como opcionales (ver Formato de otorgamiento de crédito).</li> <li>-Al exigir las autorizaciones de la Secretaría de Energía mencionadas en la propuesta, resulta absurdo requerir también la autorización de suministro emitida PEMEX.</li> <li>-Ambos documentos se requerirían como documentos comunes al corroborar datos relacionados con la constitución y representación legal de la empresa.</li> </ul>

<sup>4</sup> Para comprender mejor la propuesta pueden observarse los *documentos anexos* detallados en el capítulo III, según el trámite, en las páginas 77, 82 y 87.

#### ◆ DATOS Y DOCUMENTOS COMUNES

De acuerdo con las acciones anteriores, como *datos comunes* se especificarían únicamente el **nombre o razón social** de quien realice el trámite y, en su caso, el de su representante legal; el **lugar y fecha de emisión** del escrito libre; y el **órgano** a quien se dirige. Por lo tanto, el interés principal gira alrededor de los *documentos comunes* al no existir uniformidad en los mismos<sup>5</sup>. Así, podría requerirse:

1. Cédula del Registro Federal de Contribuyentes de la empresa (copia simple)
2. Identificación oficial del representante legal de la empresa (copia simple)
3. Poder del representante legal de la empresa (original para cotejo, y copia simple o certificada)
4. Acta constitutiva actual notariada de la empresa, inscrita en el Registro Público de Comercio (original para cotejo, y copia simple o certificada)

De aquí que, la propuesta de los *documentos comunes* surja a partir del entendido de que se incluirán aquellos documentos que avalen o confirmen aspectos relacionados con la empresa como la cédula del Registro Federal de Contribuyentes, la identificación oficial y el poder del representante legal de la empresa, así como el acta constitutiva actual notariada de la empresa.

#### ◆ PROCEDIMIENTO

Como parte del análisis de los elementos de los procedimientos expuestos en el capítulo anterior, se propone la reducción y homogeneidad en los plazos de respuesta para los tres trámites. Es decir, por la naturaleza de los trámites y debido a que pertenecen al mismo organismo subsidiario en PEMEX, el desarrollo y número de las actividades así como las unidades administrativas que intervienen se conservan igual (ver procedimiento actual y propuesto); simplemente se modificarían algunos días que las unidades ocupan para desarrollar sus actividades. Obviamente esto implica principalmente el esfuerzo de dos áreas: la Consultoría Jurídica y el Comité de Crédito, pues la revisión de la documentación en la primera podría reducirse de 5 a 3 días; mientras que en el segundo, en lugar de sesionar cada 15 días lo haría cada semana.

---

<sup>5</sup> Considerando asimismo para la elaboración de su propuesta la descripción de los mismos, según lo indicado en el capítulo III, p. 72.

## PROPUESTA PARA PROCEDIMIENTO EN PETROQUÍMICOS BÁSICOS Y AZUFRE

Unidad administrativa: Gerencia de Comercialización de Petroquímicos Básicos		Fecha (dd-mm-aa)	Hoja 1 de 1
Procedimiento para la solicitud de apertura de crédito en petroquímicos básicos		Clave del trámite y modalidad PEMEX-00-004-A) Apertura de crédito	
Intervienen	Núm. de actividad	Descripción de la actividad	Días
Cliente Gerencia de Comercialización de Petroquímicos Básicos	1	Presenta el escrito libre y documentación en la Gerencia	1
	2	Recibe el escrito libre y documentación del cliente	
	3	Revisa los datos y la documentación (original y copia) a) Si están completos se acepta la solicitud, sigue procedimiento b) Si están incompletos se le informa inmediatamente al cliente cuáles son	1
	4	Efectúa balance del producto	1
	5	Informa al cliente de la disponibilidad del producto	
	6	Envía documentación a la Consultoría Jurídica y a la Subgerencia de Cobranza y Administración de Riesgos	1
	7	Recibe de la Gerencia el escrito libre y la documentación presentada por el cliente (copia)	
	8	Recibe de la Gerencia la fianza o garantía para el crédito (original), la cédula del Registro Federal de Contribuyentes (copia) y oficio que confirme el envío de documentación de la empresa a la Consultoría Jurídica (copia)	
Consultoría Jurídica	9	Revisa y ratifica el escrito libre con la documentación, archiva	3
Subgerencia de Cobranza y Administración de Riesgos	10	Recomienda a la Gerencia seguir procedimiento y firmar contrato	
	11	Revisa la fianza o garantía, archiva	1
Gerencia	12	Recomienda a la Gerencia seguir procedimiento	
	13	Avisa al cliente de la firma del contrato	1
	14	Firma el contrato con el cliente	1
	15	Otorga clave de cliente al empresario	
	16	Da de alta al cliente en PEMEX en el sistema SAP	
	17	Solicita al Comité de Crédito autorización para otorgar el crédito al cliente, a través del formato interno "Otorgamiento de crédito"	1
Comité de Crédito	18	Recibe formato anterior de la Gerencia (original)	1
Gerencia	19	Revisa datos del formato*	
	20	Recibe autorización del Comité de Crédito para otorgar el crédito	1
Cliente	21	Proporciona al cliente información sobre el suministro del producto solicitado	
	22	Recibe información sobre suministro del producto	
			<b>Total aprox. 13 días hábles</b>

\* El Comité de Crédito sesionaría cada semana

## PROPUESTA PARA PROCEDIMIENTO EN GAS NATURAL

Unidad administrativa: Gerencia de Ventas		Fecha (dd-mm-aa)	Hoja 1 de 1
Procedimiento para la solicitud de apertura de crédito en gas natural		Clave del trámite y modalidad PEMEX-00-006-A) Apertura de crédito	
Intervienen	Núm. de actividad	Descripción de la actividad	Días
Cliente Gerencia de Ventas	1	Presenta el escrito libre y documentación en la Gerencia	1
	2	Recibe el escrito libre y documentación del cliente	
	3	Revisa los datos y la documentación (original y copia)	
Consultoría Jurídica	4	a) Si están completos se acepta la solicitud, sigue procedimiento b) Si están incompletos se le informa inmediatamente al cliente cuáles son	1
	5	Envía documentación a la Consultoría Jurídica y a la Subgerencia de Cobranza y Administración de Riesgos	1
Subgerencia de Cobranza y Administración de Riesgos	6	Recibe de la Gerencia el escrito libre y la documentación presentada por el cliente (copia)	
Consultoría Jurídica	7	Recibe de la Gerencia la fianza o garantía para el crédito (original), la cédula del Registro Federal de Contribuyentes (copia) y oficio que confirme el envío de documentación de la empresa a la Consultoría Jurídica (copia)	
Subgerencia de Cobranza y Administración de Riesgos	8	Revisa y ratifica el escrito libre con la documentación, archiva	3
Gerencia de Ventas	9	Recomienda a la Gerencia seguir procedimiento y firmar contrato	
Gerencia de Ventas	10	Revisa la fianza o garantía, archiva	1
Comité de Crédito	11	Recomienda a la Gerencia seguir procedimiento	
Gerencia de Ventas	12	Avisa al cliente de la firma del contrato	1
Gerencia de Ventas	13	Firma el contrato con el cliente	1
Gerencia de Ventas	14	Otorga clave de cliente al empresario	
Gerencia de Ventas	15	Da de alta al cliente en PEMEX en el sistema SAP	
Gerencia de Ventas	16	Solicita al Comité de Crédito autorización para otorgar el crédito al cliente, a través del formato interno "Otorgamiento de crédito"	1
Gerencia de Ventas	17	Recibe formato anterior de la Gerencia (original)	
Gerencia de Ventas	18	Revisa datos del formato	
Gerencia de Ventas	19	Recibe autorización del Comité de Crédito para otorgar el crédito	1
Gerencia de Ventas	20	Proporciona al cliente información sobre el suministro del producto solicitado	1
Gerencia de Ventas	21	Recibe información sobre suministro del producto	1
			<b>Total aprox.</b>
			<b>12 días hábiles</b>
Aprobó		Revisó	Autorizó

\* El Comité de Crédito sesionaría cada semana

## PROPUESTA PARA PROCEDIMIENTO EN GAS LICUADO

Unidad administrativa: Gerencia de Comercialización de Gas Licuado		Fecha (dd-mm-aa)	Hoja 1 de 1
Procedimiento para la solicitud de suministro a crédito de gas l.p		Clave del trámite y modalidad PEMEX-00-010-B) Apertura de crédito	
Intervienen	Núm. de actividad	Descripción de la actividad	Días
Cliente Gerencia de Comercialización de Gas Licuado	1	Presenta el escrito libre, el formato y la documentación en la Gerencia	1
	2	Recibe el escrito libre, el formato y la documentación del cliente	
Consultoría Jurídica	3	Revisa los datos y la documentación (original y copia) a) Si están completos se acepta la solicitud, sigue procedimiento b) Si están incompletos se le informa inmediatamente al cliente cuáles son	1
	4	Envía documentación a la Consultoría Jurídica y a la Subgerencia de Cobranza y Administración de Riesgos	1
	5	Recibe de la Gerencia el escrito libre y la documentación presentada por el cliente (copia)	
Subgerencia de Cobranza y Administración de Riesgos	6	Recibe de la Gerencia la fianza o garantía para el crédito (original), la cédula del Registro Federal de Contribuyentes (copia) y oficio que confirme el envío de documentación de la empresa a la Consultoría Jurídica (copia)	
Consultoría Jurídica	7	Revisa y ratifica el escrito libre con la documentación, archiva	3
Subgerencia de Cobranza y Administración de Riesgos	8	Recomienda a la Gerencia seguir procedimiento y firmar contrato	
	9	Revisa la fianza o garantía, archiva	1
Gerencia	10	Recomienda a la Gerencia seguir procedimiento	
	11	Avisa al cliente de la firma del contrato	1
	12	Firma el contrato con el cliente	1
	13	Otorga clave de cliente al empresario	
	14	Da de alta al cliente en PEMEX en el sistema SAP	
Comité de Crédito	15	Solicita al Comité de Crédito autorización para otorgar el crédito al cliente, a través del formato interno "Otorgamiento de crédito"	1
	16	Recibe formato anterior de la Gerencia (original)	
Gerencia	17	Revisa datos del formato anterior *	
	18	Recibe autorización del Comité de Crédito para otorgar el crédito	1
Cliente	19	Proporciona al cliente información sobre el suministro del producto solicitado	1
	20	Recibe información sobre suministro del producto	
		<b>Total aprox.</b>	<b>12 días hábiles</b>
Aprobó		Revisó	Autorizó

\* El Comité de Crédito sesionaría cada semana

#### ◆ PLAZOS DE RESPUESTA

Siguiendo el desarrollo de los procedimientos anteriores (cuyo periodo abarcado es de 13 días en petroquímicos básicos-azufre y 12 días hábiles para gas natural y gas l.p) podría establecerse un plazo razonable de respuesta a las solicitudes de 15 días hábiles. Así, de 23 días naturales en petroquímicos básicos-azufre, 30 días naturales en gas natural, y 20 días hábiles en gas l.p, con esta propuesta se manejaría un sólo plazo de respuesta para la solicitud de crédito en los tres productos.

Producto	Plazo de respuesta actual	Plazo de respuesta propuesto	Reducción
Petroquímicos básicos y azufre	23 días naturales	15 días hábiles	8 días
Gas natural	30 días naturales	15 días hábiles	15 días
Gas l.p	20 días hábiles	15 días hábiles	5 días

No obstante, por las razones ya expuestas en el capítulo III, el tiempo depende en mayor medida del Comité de Crédito y de la Consultoría Jurídica, por lo que se propone agilizar el trabajo de ambas unidades.

En este sentido, la aplicación de la *negativa ficta* es adecuada dado que las actividades de las empresas que realizan el trámite implican un riesgo, sobretodo en gas l.p.

#### ◆ FORMATO PARA EL OTORGAMIENTO DE CRÉDITO

El formato propuesto se elaboró a partir de la versión manejada actualmente en PEMEX (agosto 2001) presentado en el Anexo 2. Por lo que los cambios sugeridos abarcan, en su mayoría, la eliminación de algunos requisitos -en congruencia y como resultado- de la propuesta a los *documentos anexos* y *documentos comunes*.

Dicho formato puede ser usado y llenado por las tres Gerencias encargadas de los trámites analizados para solicitar al Comité de Crédito de PEMEX-Gas y Petroquímica Básica la autorización del crédito para la compra del producto respectivo. Como tal, en el formato se deberá señalar la unidad que lo envía (dependiendo del producto) y se llenará a partir tres rubros: datos del crédito, información general del cliente y requisitos. En éste último se incluyen en el inciso A todos los documentos (propuestos) exigidos para los tres trámites, donde sólo se marcarán aquellos que se apliquen a la Gerencia respectiva; mientras que el inciso B se aplicará a las tres Gerencias.

## PROPUESTA DE FORMATO PARA OTORGAMIENTO DE CRÉDITO

Fecha de solicitud:	Área que emite la solicitud:	P.Q Básicos	Gas natural	Gas I.p
<b>I DATOS DEL CREDITO</b>				
Importe de crédito asignado:	Monto de la garantía:	Plazo del crédito:		
<b>II INFORMACIÓN GENERAL DEL CLIENTE</b>				
Denominación: o Razón Social:		Clave del cliente:		
Actividad:	R.F.C.:			
Domicilio (oficina):	Calle:	No.:	Int.:	
Colonia:	C.P.:			
Ciudad:	Entidad Federativa:			
Teléfono(s):	Fax:			Tel.:
Representante Legal:	Tel.:			
Producto(s):				
<b>III REQUISITOS</b>				
<b>A) GERENCIA</b>		<b>B) INFORMACIÓN OBLIGATORIA QUE DEBERÁ ENTREGARSE EN COPIA FOTOSTÁTICA A LA SUBGCA. DE COBRANZA Y ADMON. DE RIESGOS</b>		
1. Original (únicamente para cotejo) y copia, o copia certificada del acta constitutiva actual notariada de la empresa, inscrita en el Registro Público de Comercio	( )	1. Registro Federal de Contribuyentes	( )	
2. Original (únicamente para cotejo) y copia, o copia certificada del poder del representante legal de la empresa	( )	2. Oficio de envío a la Consultoría Jurídica de la documentación legal de la empresa	( )	
3. Copia de la identificación oficial del representante legal de la empresa	( )			
4. Copia de la cédula del Registro Federal de Contribuyentes	( )			
5. Fecha de la firma del Contrato de Suministro	( )			
6. Datos de identificación de la autorización o permiso de la Comisión Reguladora de Energía (sólo distribuidores de gas natural)	( )			
7. Copia de la autorización otorgada por la Secretaría de Energía (sólo empresas distribuidoras de gas licuado)	( )			
Autorizó y registró en SAP: <input type="checkbox"/>				
Nombre y firma:		FECHA:		
<b>C) REVISIÓN LEGAL.- Consultoría Jurídica</b>				
Fecha de envío de documentos a la Consultoría Jurídica:		Oficio No.:		
<b>D) PRESENTACIÓN DE GARANTÍAS.- Administración de Riesgos</b>				
Monto de la garantía \$:	Tipo de garantía:	Vigencia del (dd-mm-aa) al (dd-mm-aa):		
Afianzadora / Banco:				
Revisó por Comité de Crédito:		/ /		
Nombre y firma:		FECHA:		
Observaciones:				

## **INSTRUCCIONES PARA EL LLENADO DEL FORMATO:**

- Se deberá señalar en la parte superior del formato la fecha de solicitud del crédito por parte del cliente, e indicar con una "x" el área que emite la solicitud (Gerencia).

### **I. DATOS DEL CRÉDITO**

- Asentar las características del crédito conforme a:
  - \* Límite de crédito asignado. Cantidad de crédito solicitado por el cliente.
  - \* Monto de la garantía. Cantidad de la garantía presentada por el cliente.
  - \* Plazo de crédito. Fecha en que se deberá liquidar el crédito otorgado al cliente.

### **II. INFORMACIÓN GENERAL DEL CLIENTE**

- Asentar los datos conforme el escrito libre presentado por el cliente, especificando:
  - \* Denominación o razón social. Nombre de la empresa que solicita el crédito.
  - \* Clave del cliente. Clave que la Gerencia correspondiente le asignó al empresario una vez firmado el contrato.
  - \* Actividad. Principales actividades de la empresa, según su giro.
  - \* R.F.C. Registro Federal de Contribuyentes de la empresa.
  - \* Domicilio. Calle, número, interior, colonia, código postal, ciudad y entidad federativa de la empresa (oficina).
  - \* Teléfono (s). Número telefónico de oficina y planta de la empresa.
  - \* Fax. Número de fax de oficina y planta de la empresa, si hubiere.
  - \* Representante legal. Nombre de la persona que representa legalmente a la empresa, por lo regular es quien realiza el trámite.
  - \* Teléfono. Teléfono del representante legal.
  - \* Producto (s). Especificar el producto solicitado, pues en petroquímicos básicos y azufre se manejan distintos productos.

### **III. REQUISITOS**

- En el inciso A) se marcarán con una "x" cada uno de los documentos que presentó el cliente y que se aplican al producto solicitado, en caso de que no se apliquen se marcará una "N/A"
- En el inciso B) se marcarán con una "x" los documentos enviados a la Subgerencia de Cobranza y Administración de Riesgos.  
Al final de ambos incisos se anotará el nombre, firma y fecha de la persona de la Gerencia correspondiente que autorizó el crédito y dio de alta al cliente en el sistema SAP.
- En el inciso C) se anotará de acuerdo a la revisión legal realizada por la Consultoría Jurídica, la fecha en que se le enviaron los documentos junto con el número de oficio.
- En el inciso D) se anotará de acuerdo a la garantía enviada a la Subgerencia de Cobranza y Administración de Riesgos, las características de la misma, conforme a:
  - \* Monto de la garantía. Cantidad de la garantía presentada por el cliente.
  - \* Tipo de garantía. Especificar la forma para garantizar el pago.
  - \* Vigencia del (dd-mm-aa) al (dd-mm-aa). Fecha en que se vence la garantía por día, mes y año.
  - \* Afianzadora / Banco. Nombre de la afianzadora o del banco con que cuenta el empresario.
- El Comité de Crédito deberá anotar nombre, firma y fecha en que revisó el formato.
- En el último recuadro de observaciones, las unidades administrativas anotarán lo que juzgan necesario con respecto al trámite.

## **B) INCORPORACIÓN A LA FRANQUICIA PEMEX**

### **◆ PRESENTACIÓN**

Es adecuado el uso del formato utilizado "Solicitud para Construir y Operar Estaciones de Servicio bajo el Sistema de Franquicias", pues facilita el manejo de los datos registrados y reduce los riesgos de error en la interpretación de los mismos; tomando en cuenta la cantidad de información a manejar. La presentación debe ser en original y copia, a máquina de escribir.

### **◆ DATOS Y DOCUMENTOS ANEXOS**

La propuesta es para los *documentos anexos*, los cuales podrían clasificarse para una mejor comprensión por el usuario como a continuación se señala (para la Zona Valle de México):

#### **Documentos del (los) solicitante (s)**

- Identificación oficial vigente con fotografía.
- Acta de nacimiento o carta de naturalización certificada por fedatario público, o pasaporte vigente (original) del solicitante o cada uno de los socios (se excluyen Estaciones de Autoconsumo).
- Escritura constitutiva de la sociedad, certificada por fedatario público e inscrita en el Registro Público de la Propiedad y del Comercio (en el caso de personas morales).
- Cédula del Registro Federal de Contribuyentes.
- Declaración en la que se señale si el solicitante, o sus socios, en forma directa o indirecta son propietarios, poseedores u operadores de Estaciones de Servicio en cualquier parte del país, indicando su participación en cada una de ellas, firmada por la persona física o el representante legal de la persona moral solicitante (original).

#### **Documentos generales**

- Escritura pública del predio con inscripción en el Registro Público de la Propiedad y del Comercio, o Contrato de Arrendamiento con una duración mínima de cinco años ratificado ante notario público (copia certificada).
- Comprobante del pago de incorporación a la Franquicia Pemex.

- Comprobante del pago por posiciones de carga.
- Comprobante que ampara la cuota anual por mantenimiento de la Franquicia Pemex.
- Convenio para obtener crédito especial y fianza que lo garantice, para pruebas de hermeticidad (se excluyen Estaciones de Autoconsumo).
- Documentos de Incorporación al Sistema de Cobranza Electrónica.
- Programas de entrega de productos.

#### **Autorizaciones o permisos (en original)**

- Uso de suelo
- Permiso de construcción
- Manifestación de impacto ambiental y riesgo
- Manifestación de impacto urbano
- Permiso de vialidad
- Encuesta vecinal, y en su caso.-
- Constancia de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes para acceso al predio. Sólo si la Estación de Servicio se construye al margen de carreteras federales
- Permiso de Caminos y Puentes Federales para operar la Estación de Servicio. Si ésta se construye al margen de autopista federal
- Para Estaciones de Autoconsumo, se requiere una Constancia de la Cámara Nacional de Transporte de Pasajeros o de Transporte de Carga a la que pertenece

#### **Documentos técnicos**

- Carta de manifestación de distancias mínimas a zonas restringidas.
- Croquis de localización del predio propuesto (original).
- Plano de la población en que se ubica el predio propuesto (original).
- Anteproyecto
- Proyecto definitivo (original).
- Reportes de prueba de hermeticidad antes de tapar tanques y tuberías, y antes de iniciar operaciones.

- Certificados de prueba de hermeticidad durante la operación de la Estación de Servicio.
- Certificados de limpieza de residuos en Estaciones de Servicio.

#### ◆ DATOS Y DOCUMENTOS COMUNES

Respecto a los datos y documentos comunes no surgió ninguna propuesta, pues el trámite de Incorporación a la Franquicia PEMEX es el único que comprende a todos los documentos solicitados como *documentos anexos*, ya tratados con anterioridad.

#### ◆ PROCEDIMIENTO

La propuesta gira alrededor del empleo de una *Ventanilla Única de Gestión* como un mecanismo o modelo organizacional para hacer más eficiente la prestación del servicio que, en el caso que nos ocupa, obedece a la necesidad de eliminar instancias (las Terminales de Abastecimiento y Distribución) y requisitos (se solicitarían la misma cantidad de documentos en la Ventanilla Única de la zona a la que corresponde la estación de servicio) que afectan a los clientes; pues su uso evitaría traslados innecesarios, diversificación de documentos y se mejoraría la atención al público.

En este sentido, principalmente se modificaron las actividades, que de 27 realizadas en la actualidad podrían reducirse a 25. Al mismo tiempo, el cliente solicitaría el trámite en una sola instancia, es decir, en la ventanilla única instalada en cada Gerencia Comercial de Zona establecidas por PEMEX Refinación en la República Mexicana; por lo que las Terminales de Abastecimiento y Distribución ya no tendrían participación. De aquí que sea necesario presentar el diagrama de flujo para que se aprecien los cambios en las unidades implicadas y el desarrollo de actividades.

Además, para operar la propuesta se requiere la celebración de acuerdos o convenios de coordinación entre las diversas instancias que intervienen en la prestación del servicio y los niveles de gobierno (interinstitucional e intergubernamental). Por ejemplo, entre las entidades federativas y PEMEX, para establecer los documentos que serán exigidos de manera uniforme en cada zona de la República Mexicana.

## PROPUESTA PARA PROCEDIMIENTO DE INCORPORACIÓN A LA FRANQUICIA

Unidad administrativa: Gerencia de Estaciones de Servicio		Fecha (dd-mm-aa)	Hoja 1 de 1
Procedimiento para la solicitud de incorporación a la Franquicia PEMEX		Clave del trámite PEMEX-00-005	
Intervienen	Núm. de actividad	Descripción de la actividad	Días
Cliente	1	Solicita en la ventanilla única los permisos requeridos en la zona a la que pertenece la entidad federativa donde se construirá la estación de servicio, presentando únicamente los 'documentos del solicitante'	1
Ventanilla Única de la Gerencia Comercial de Zona	2	Recibe y revisa documentos, archiva temporalmente	
	3	Después del periodo establecido para tramitar los permisos solicitados por el cliente, le comunica que puede presentar los demás requisitos	30
	4	Presenta el formato de solicitud y demás documentos (original y copia) así como los comprobantes de los pagos de las cuotas a la franquicia en la Ventanilla Única	1
Ventanilla Única	5	Recibe la solicitud y documentación anterior del cliente	
	6	Revisa los datos y la documentación, anexa los documentos presentados al comienzo de la gestión a) Si están completos se acepta la solicitud, sigue procedimiento b) En caso de que estén incompletos se le informa al cliente cuáles (durante los 5 primeros días dentro de los 15 que tiene PEMEX para otorgar la constancia de trámite)	2
Gerencia de Estaciones de Servicio	7	Envía solicitud y toda la documentación a la Gerencia de Estaciones de Servicio (original)	2
	8	Recibe solicitud y documentación (original), revisa y archiva	
	9	Elabora constancia de trámite y la envía a la Ventanilla Única	10
Ventanilla Única	10	Recibe constancia de trámite y avisa al cliente de la entrega de la constancia de trámite, la documentación de apoyo y la firma de contratos	1
	11	Entrega al cliente la constancia, documentación de apoyo (Manuales de Operación, Especificaciones Técnicas para proyecto y construcción de la estación de servicio, videos de capacitación) y se firman contratos de franquicia y suministro	1
Cliente	12	Presenta el anteproyecto de construcción de la estación de servicio	1
Ventanilla Única	13	Recibe del cliente el anteproyecto	
	14	Revisa y aprueba anteproyecto	5
Cliente	15	Presenta proyecto definitivo para la construcción de la estación de servicio	1
Ventanilla Única	16	Recibe del cliente el proyecto definitivo	
	17	Revisa y aprueba proyecto definitivo (Se establecen 30 días para que inicie la construcción, ésta tarda aproximadamente 180 días en total)	10
Cliente	18	Aproximadamente a la mitad del periodo que abarca la construcción de la obra, presenta los resultados de la primera inspección en la Ventanilla	1
Ventanilla Única	19	Recibe los resultados de la primera inspección, archiva	
	20	Informa al cliente sobre su número de identificación de la estación de servicio	1
Cliente	21	Con un 100% en la construcción de la obra, presenta los resultados de la inspección final en la Ventanilla	1
	22	Recibe los resultados de la inspección final, archiva	
Cliente	23	Solicita producto para pruebas de hermeticidad en la Ventanilla	1
Ventanilla Única	24	Recibe solicitud y entrega el producto	1
Cliente	25	Recibe producto y presenta resultados de las pruebas de hermeticidad (la estación de servicio está en condiciones de iniciar operaciones)	1
		Anteproyecto	30
		Proyecto	60
		Periodo para iniciar la construcción	30
		Duración de la construcción	180 = 300 días
		<b>Total</b>	<b>71 días</b>
<b>Aprobó</b>		<b>Revisó</b>	<b>Autorizó</b>

## PROPUESTA

Gerencia de Estaciones de Servicio			PAG: 1 DE: 2
			Fecha de elaboración:
			Fórmula:
			Autorizo:
<b>Procedimiento de Solicitud para Construir y Operar Nueva Estación de Servicio</b>			
Cliente	Ventanilla Única	Gerencia de Estaciones de Servicio	Actividades
Inicio del procedimiento			
Inicia			
↓ 1			1. Solicita los permisos requeridos por la Gerencia Comercial de Zona correspondiente
	2		2. Recibe y revisa documentos, archiva temporalmente
	3		3. Comunica al cliente que puede presentar los demás requisitos
4			4. Presenta el formato de solicitud, documentos (original y copia) y comprobantes de los pagos de las cuotas
	5		5. Recibe la solicitud y documentación anterior del cliente
	6		6. Revisa los datos y la documentación, anexa los documentos presentados al comienzo de la gestión
	7		7. Envía solicitud y toda la documentación a la Gerencia de Estaciones de Servicio (original)
		8	8. Recibe solicitud y documentación (original), revisa y archiva
		9	9. Elabora constancia de trámite y la envía a la Ventanilla Única
	10		10. Recibe constancia de trámite y avisa al cliente de la entrega de la constancia de trámite, la documentación de apoyo y la firma de contratos
	11		11. Entrega al cliente la constancia, documentación de apoyo y se firman contratos de franquicia y suministro
12			12. Presenta el anteproyecto de construcción de la estación de servicio
	13		13. Recibe del cliente el anteproyecto
	14		14. Revisa y aprueba anteproyecto
15			15. Presenta proyecto definitivo para la construcción de la estación de servicio
p.2			

<b>Gerencia de Estaciones de Servicio</b>	Fecha de:	PAG: 2	DE: 2
	Formulador:		
	Autorizó:		

**Procedimiento de Solicitud para Construir y Operar Nueva Estación de Servicio**

Clienle	Ventanilla Única	Gerencia de Estaciones de Servicio	Actividades
	16		16. Recibe del cliente el proyecto definitivo
	17		17. Revisa y aprueba proyecto definitivo
18	18		18. Presenta los resultados de la primera inspección
	19		19. Recibe los resultados de la primera inspección, archiva
	20		20. Informa al cliente sobre su número de identificación de la estación de servicio
21	21		21. Presenta los resultados de la inspección final
	22		22. Recibe los resultados de la inspección final, archiva
23	23		23. Solicita producto para pruebas de hermeticidad
	24		24. Recibe solicitud y entrega el producto
25	25		25. Recibe producto y presenta resultados de las pruebas de hermeticidad
Fin			Fin del procedimiento

#### ◆ PLAZOS DE RESPUESTA

Si se observa detenidamente el procedimiento, con el empleo de la ventanilla única en cada Gerencia Comercial de Zona, la emisión de los trámites exigidos por la zona donde se construirá la estación de servicio se realizaría en 30 días hábiles aproximadamente. Mientras que la respuesta a la solicitud (entrega de la constancia de trámite al cliente) en lugar de formularse en 30 días hábiles se manejarían sólo 15, con 5 días para notificar faltantes de información. Lo cual representa una gran ventaja al empresario al ahorrarse el traslado a diversos organismos para obtener los permisos; además de obtener en la misma instancia la respuesta a su solicitud.

Por otra parte, en términos del manejo del procedimiento interno en PEMEX (sin contar las etapas que implica la construcción de la estación de servicio), éste abarcaría 71 días hábiles en comparación con los 56 actuales; sin embargo, con el aumento de 15 días se gestionaría en un mismo lugar todo el trámite.

Ahora bien, respecto a las actividades relacionadas con aspectos técnicos como la elaboración del anteproyecto (el plazo máximo establecido para su presentación son 30 días), el proyecto definitivo (60 días), el periodo establecido para realizar la obra (30 días) y la construcción (180 días), dependen en gran medida del cliente, por consiguiente, no se modificaron.

## CONCLUSIONES

A lo largo del trabajo pudo observarse que la simplificación administrativa se ubica como parte de las acciones de desburocratización, al buscar una más eficaz y eficiente función administrativa. Asimismo, su desarrollo puede implicar distintas medidas, e incluso sus resultados se pueden extender desde el ciudadano común o los agentes económicos -como es el caso- hasta la misma administración pública.

Teniendo en cuenta que la sociedad demanda servicios oportunos y de calidad, la simplificación se constituye como una de las principales acciones que buscan eficientar el ejercicio de la función pública para lograr una mejor relación gobierno-sociedad. A través de la revisión continua de los factores que intervienen en el trabajo administrativo, la incorporación de propuestas y sugerencias ciudadanas, entre otros. Por lo tanto, puede resumirse:

- Si bien es cierto que en la década de los ochenta se impulsaron en México las acciones simplificadoras, en la actualidad se distingue por lo siguiente:
  - La simplificación administrativa deriva de Reformas Regulatorias y no de Reformas Administrativas como en el pasado. Por lo que se visualiza en el gobierno como 'parte complementaria' de la desregulación -llamada también proceso de mejora regulatoria-, de aquí su enfoque marcadamente jurídico.
  - El responsable de la coordinación y supervisión del proceso es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Economía (Comisión Federal de Mejora Regulatoria -COFEMER-), lo que en el pasado estaba a cargo de la Secretaría de la Contraloría General de la Federación (actualmente SECODAM). Es decir, la coordinación y seguimiento ya no lo realiza una dependencia globalizadora sino la coordinadora del sector económico, responsable de dar continuidad -a través de la COFEMER- al análisis y revisión de trámites empresariales y, a partir del año 2001, de trámites de tipo ciudadano.
  - Los esfuerzos simplificadores del pasado se conformaron como programas generales de la administración pública, los cuales incluían trámites de diversa naturaleza; a partir de un mejoramiento integral de los servicios y un cambio

estructural de fondo. En la actualidad las acciones de simplificación han sido más específicas al dirigirse, en un principio y en mayor medida, a los trámites relacionados con los agentes económicos (empresarios).

- En el pasado la responsabilidad de los programas en cada dependencia o entidad recayó directamente en su titular, donde el seguimiento de las acciones y la verificación de los resultados obtenidos estuvo a cargo, en la mayoría de los casos, de una Coordinación Interna, una Contraloría Interna o una Auditoría General. En la actualidad la responsabilidad recae en una Subsecretaría o en la Oficialía Mayor, en el caso de las dependencias; y en una Dirección o Subdirección de Administración, en el caso de las entidades.
  - En el pasado se elaboraron informes trimestrales y, posteriormente, Programas Anuales por las dependencias y entidades con una serie de medidas de simplificación; en la actualidad se elaboran Programas Bianuales para actualizar trámites ya inscritos en el Registro Federal de Trámites y Servicios, e inscribir otros trámites o formatos.
  - Actualmente, existe un mayor alcance en la difusión de información sobre los trámites a través de medios electrónicos como el Internet.
- Es necesario distinguir entre la simplificación administrativa de los trámites empresariales y la desregulación del sector económico, o como se le llama actualmente 'mejora regulatoria'.
- La simplificación administrativa es un procedimiento que busca mejorar el trabajo administrativo, haciéndose más eficiente y simple a través de la revisión, seguimiento y evaluación de factores administrativos como procedimientos, métodos, formas, estructuras, etc.; para que a su vez, se contribuya a eficientar los servicios públicos.
  - La desregulación es la eliminación total o parcial de la normatividad en un determinado sector. Y a pesar de ser también parte de los procesos de desburocratización, no es sinónimo de simplificación, sino más bien es un resultado colateral.

- En el Acuerdo para la Desregulación de la Actividad Empresarial (ADAE - 1995), se estableció la revisión de requisitos, documentos solicitados, plazos de respuesta, así como el registro y difusión de trámites empresariales. Sin embargo, no se impulsó el análisis de propuestas empresariales y ciudadanas, la coordinación entre autoridades, y el empleo de mecanismos administrativos como podría ser la ventanilla única de gestión, etc., para una simplificación administrativa integral y efectiva, según sea el caso.
  
- Como resultado de la revisión y comparación de los trámites elegidos en PEMEX Gas y Petroquímica Básica, conforme a la *solicitud de compra* en la modalidad: *apertura de crédito* de petroquímicos básicos-azufre, gas natural y gas l.p. se concluye:
  - Diversificación en la clasificación y solicitud de datos y documentos, así como en los plazos de respuesta manejados para trámites de la misma naturaleza.
  - Escasez de coordinación y comunicación efectiva entre las unidades participantes.
  - Falta de procedimientos formales y actualizados.
  - Incongruencia en el despliegue de información presentada en el Anexo Único y la que se proporciona en las unidades administrativas.
  
- Respecto al trámite de *incorporación a la franquicia* en PEMEX Refinación, se concluye:
  - Falta de coordinación entre autoridades estatales, debido a la diversificación en la obtención de permisos y autorizaciones solicitados por PEMEX Refinación para construir una estación de servicio, ya que éstos varían en cada entidad federativa.
  - Complejidad en la obtención de trámites específicos como el uso de suelo, construcción, medio ambiente y agua.
  - Desorganización y complejidad en la documentación solicitada.
  - Manejo de diversas instancias, entre las cuales el empresario debe trasladarse.
  - Falta de procedimientos formales y actualizados.

- Por lo tanto, la simplificación de los trámites empresariales en PEMEX, considerando los criterios del ADAE (legalidad, eficiencia y optimización de tiempo y recursos), los trámites analizados, y la necesidad de crear un método más práctico, económico y eficaz; se traduce en una revisión deficiente, y entre las causas que lo propiciaron se encuentran:
- En la revisión, básicamente se fusionaron trámites del mismo giro en un trámite matricial, dejando de lado el análisis detallado de factores no menos importantes como los requisitos, procedimientos y plazos de respuesta.
  - Falta de coordinación y comunicación entre las unidades encargadas de los trámites empresariales para el desarrollo de acciones.
  - Más que un ejercicio para mejorar la calidad del servicio público, a través del análisis profundo de los factores administrativos, la simplificación derivó en el cumplimiento precipitado de acciones señaladas en acuerdos gubernamentales.
  - Falta de voluntad política y de incorporación real de las demandas y propuestas sociales a las acciones de simplificación.
  - Considerando la magnitud de intereses creados a lo largo de muchos años - dentro y fuera de PEMEX-, es difícil lograr la aceptación de acciones -como la simplificación- y la consecución real de objetivos que impliquen cambios o mejoramientos en la administración y la cultura de la empresa.
  - Dado que PEMEX es una empresa pública que tiene el monopolio de la producción y venta de hidrocarburos en México, se ha visto más como un organismo al que recurre el Estado para subsanar gastos, que como una entidad que necesita desarrollarse eficaz y eficientemente.
  - Las acciones de simplificación se han aplicado de manera sobregeneralizada. Es decir, su desarrollo ha seguido la tendencia a identificar los problemas 'principales' en la administración pública sin contar cada sector de actividad o las necesidades específicas en cada organismo, de aquí que las soluciones se conviertan en acciones inútiles e ineficaces.

- Ahora bien, como una acción factible para contribuir a una mejor gestión de los trámites y de acuerdo a las demandas empresariales, se propone para PEMEX Gas y Petroquímica Básica:
  - La uniformidad de los requisitos, procedimientos y plazos de respuesta en los trámites de 'solicitud de compra' en petroquímicos básicos-azufre, gas natural y gas l.p, a partir de la modalidad 'apertura de crédito'. Con lo que se podría ofrecer al empresario un servicio claro, sencillo y eficiente, si éste solicita uno o más de los productos mencionados.
  - La creación de una red informática o banco de datos que integre y difunda información sobre los mismos para un manejo interno de la información más fácil y, que a su vez, sirva como referencia para la compra de varios productos.
  - Es necesario realizar reuniones periódicas entre las áreas administrativas encargadas de trámites comunes, como es el caso, para igualar la gestión de los mismos. Con una revisión constante de los procedimientos, gráficas de proceso, formatos internos, plazos de respuesta y los requisitos.
  - Establecer acciones concretas y ágiles entre la Secretaría de Energía (coordinadora del sector energético), PEMEX, y demás dependencias o entidades interventoras, como un medio para mejorar el servicio a los usuarios. A través de interconexión de datos, acuerdos para coordinar la emisión de permisos, entre otros.
  
- Por otra parte, para el trámite de PEMEX Refinación se propone:
  - Convenir un programa entre las entidades federativas para el uso de un mecanismo administrativo como la ventanilla única de gestión por zona - Sur, Centro, Valle de México, Occidental y Norte - para uniformar la solicitud de permisos necesarios en la construcción de una estación de servicio, eliminar instancias y requisitos, para hacer más eficiente la gestión.
  - Ante los cambios que implicaría la propuesta se requeriría la celebración de acuerdos o convenios de coordinación entre las diversas instancias que intervienen en la prestación del servicio y los niveles de gobierno (interinstitucional e intergubernamental).

- El desarrollo del trámite incluiría la expedición de los permisos solicitados en cada entidad federativa (según la zona) y la resolución de la solicitud para construir y operar una estación de servicio.  
Esto evitaría que el usuario juegue el papel de 'mensajero' entre las diversas dependencias, así como la irregularidad en la solicitud de los permisos en la República Mexicana.
  - Revisar y actualizar los procedimientos, formatos, así como la información contenida en el Anexo Único, respecto al trámite.
- De aquí que, entre los *beneficios generales* que ofrece la propuesta se encuentren:
- El orden de las actividades realizadas en PEMEX Gas y Petroquímica Básica (si se observa el procedimiento actual y propuesto) no se alterarían en su desarrollo, ya que principalmente se modificarían los factores que intervienen en los trámites como los plazos de respuesta, al igual que los datos y documentos solicitados.
  - Agilización y homogeneización de los días de respuesta a la solicitud para la compra a crédito en petroquímicos básicos-azúfre, gas natural y gas l.p
  - Reducción y uniformidad en la solicitud de datos y documentos.
  - Facilidad para tramitar simultáneamente cualquiera de los productos mencionados al homogeneizar las gestiones correspondientes.
  - Se reforzarían las relaciones de coordinación entre las áreas comerciales al establecer vías conjuntas para la venta de sus productos.
  - Mejoramiento de la atención al público, con el uso de mecanismos como la ventanilla única de gestión, específicamente en el caso de la franquicia en PEMEX Refinación.

Cuadro 4. BENEFICIOS CUANTITATIVOS DE LA PROPUESTA EN PEMEX

PEMEX GAS Y PETROQUÍMICA BÁSICA	PETROQUÍMICOS BÁSICOS Y AZUFRE		GAS NATURAL		GAS L.P.	
	Actuales	Propuestos	Actuales	Propuestos	Actuales	Propuestos
Núm. actividades (procedimiento)	22	Sin cambios	20	Sin cambios	20	Sin cambios
Núm. datos comunes	6	3	6	3	6	3
Núm. documentos comunes	2	4	2	4	2	4
Núm. datos anexos	33	10	12	9	21	18
Núm. documentos anexos	7	1	2	1	8	3
Días de respuesta a la solicitud	23 días naturales	15 días hábiles	30 días naturales	15 días hábiles	20 días hábiles	15 días hábiles

PEMEX REFINACIÓN	INCORPORACIÓN A LA FRANQUICIA PE 153	
	Actuales	Propuestos
Núm. actividades (procedimiento)	27	25
Núm. datos comunes	6	Sin cambios
Núm. documentos comunes	1	Sin cambios
Núm. datos anexos	7	Sin cambios
Núm. documentos anexos	24	Sin cambios
Días de respuesta a la solicitud	30 días hábiles	15 días hábiles

**Observaciones:**

- Las *datos comunes* son aquellos que deben proporcionarse según lo indicado en el Art. 3 del Acuerdo emitido por la Secretaría de Energía el 19 de mayo de 1999.
- El conteo de los *datos anexos* en petroquímicos básicos y azufre incluye los datos del Reglamento y la Visita técnica / análisis técnico-comercial.
- El conteo de los *datos anexos* en gas l.p incluye los requeridos en el formato de solicitud que proporciona la Gerencia de Comercialización de Gas Licuado.
- No se presentaron cambios en los *datos comunes* del trámite de la franquicia debido a que éstos se incluyen en el formato, por lo que no existe duplicidad al no manejarse un escrito libre.

En los cuadros anteriores pueden observarse los cambios cuantitativos derivados de la propuesta, comparándose con el manejo actual del trámite en ambos organismos subsidiarios. Resaltando la importancia de la revisión de los datos y documentos exigidos en PEMEX Gas y Petroquímica Básica para los tres trámites elegidos; así como la uniformidad en los plazos de respuesta. Mientras que en PEMEX Refinación destaca la reducción de los días de respuesta a la solicitud de incorporación a la franquicia; y a pesar de no reflejarse numéricamente, el uso de la ventanilla única proporcionaría grandes beneficios a los empresarios.

- Finalmente, como puntos elementales para fortalecer el proceso de simplificación administrativa, se necesita:
  - Hacer de la simplificación un proceso corresponsable y permanente, ya que la administración pública está en constante evolución. Por lo que es necesario que la revisión de los trámites vaya más allá de la publicación y registro de los mismos.
  - Promover el seguimiento, control y evaluación de los trámites, con la incorporación de propuestas y sugerencias de los empresarios, servidores públicos e incluso consumidores. A través de canales de comunicación abiertos permanentemente, como por ejemplo las encuestas y consultas públicas; para que la sociedad rebase el papel de beneficiaria-espectadora, y pueda formar parte de las acciones gubernamentales.
  - Es necesario vincular esfuerzos con la descentralización (decisiones), desconcentración (facultades y recursos) y desregulación administrativas, pues la simplificación no puede concebirse como una acción aislada o un proceso mecánico-lineal.
  - Impulsar la capacitación y el cambio de actitud en los servidores públicos, por medio de mecanismos como la profesionalización del servicio público o el servicio civil de carrera, para contar con servidores públicos eficientes y responsables.
  - Reconsiderar el papel de la COFEMER en todo el proceso, así como su relación con las dependencias y entidades de la administración pública, para poder coordinar esfuerzos de manera conjunta.
  - Crear y desarrollar métodos que faciliten la revisión de trámites y procedimientos.
  - Lo ideal sería realizar acciones de simplificación específicas en cada dependencia y entidad, dirigidas a desarrollar acciones reducidas pero con un significado real.
  - La simplificación debe impulsarse para el mejoramiento de la competitividad y la elevación de la productividad; sin constituirse en un mecanismo de fomento a la especulación de corporaciones, partidos, grupos económicos o del mismo

gobierno. Es decir, debe evitarse el privilegio de intereses particulares que perjudiquen los intereses generales; sin olvidar aspectos tan importantes como la protección al medio ambiente y la seguridad.

- Podría crearse un sistema de información que opere como una red que reciba y distribuya información entre las dependencias y entidades involucradas en un trámite.
- Aunado a lo anterior, podrían establecer acciones de coordinación interinstitucionales o intersectoriales para establecer mecanismos (como las ventanillas únicas de gestión) que permitan realizar el desarrollo completo de trámites sin necesidad de acudir a oficinas localizadas en distintos lugares.

## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS

- Argüelles Díaz-González, Antonio, **El servicio público. Retos y propuestas**, México, Fundación Mexicana Cambio XXI, 1994, pp.
- \_\_\_\_\_ y José Gómez M., **Hacia la modernización administrativa: una propuesta de la sociedad**, México, Porrúa, 1995, 188 pp.
- Beaugonin, Philippe, **La simplificación administrativa**, Barcelona, Ediciones Sagitario, 1962, 159 pp.
- Bravo Ahuja Víctor E. (coord.), **Ensayos sobre la modernidad nacional. Tendencias contemporáneas de la administración pública**, México, Diana, 1989, 382 pp.
- Casar, María Amparo y Wilson Peres, **El estado empresario en México: ¿agotamiento o renovación?**, México, Siglo XXI, 1988, 240 pp.
- Caso, Andrés, **Cuatro ensayos de política, administración y empresa pública**, México, INAP, 1988, 166 pp.
- Herrera Rossi, José, **El método de simplificación del trabajo**, México, Centro Industrial de Productividad, 1964, 149 pp.
- Kaplan, Marcos, **Crisis y futuro de la empresa pública**, México, Instituto de Investigaciones Jurídicas, UNAM, 1994, 391 pp.
- Leos Chávez, Héctor, **Origen y naturaleza de la modernización de Petróleos Mexicanos**, México, UNAM, 1993, 200 pp.
- Martínez Chávez, Víctor Manuel, **Diagnóstico administrativo. Procedimiento, procesos y reingeniería**, México, Trillas, 1998, 319 pp.
- Martínez, Gabriel y Guillermo Farber, **Desregulación económica 1989-1993**, México, FCE, 1994, 356 pp.
- Martínez M., Rafael, **Derecho Administrativo**, México, Edit. Karla, 1991, pp.
- OCDE, **Reforma Regulatoria en México**, vol.1, Francia, 2000, 141 pp.
- \_\_\_\_\_, vol.2 Reportes Temáticos, Francia, 2000, 203 pp.
- Pardo, María del Carmen, **Teoría y práctica de la administración pública en México (lecturas básicas)**, México, INAP, 1992, pp.

Quiroga Leos, Gustavo, **Organización y métodos en la administración pública**, México, Edit. Trillas, 1994, pp.

Rodríguez Valencia, Joaquín, **Simplificación administrativa: un medio para el rendimiento organizacional**, México, Ecasa, 1993, 148 pp.

Rogozinski, Jacques, **La privatización de empresas paraestatales**, México, FCE, 1993, 206 pp.

Serra Rojas, Andrés, **Derecho administrativo**, México, Porrúa, 1977, 609 pp.

Vázquez Nava, María Elena, **La administración pública contemporánea en México**, México, FCE, 1993, 390 pp.

Villareal, René, **Mitos y realidades de la empresa pública**, México, Diana, 1991, 221 pp.

#### HEMEROGRAFIA

Almada López, Carlos, "Democracia, modernización y eficiencia de la administración pública", en *Revista de Administración Pública*, no.82, México, INAP, pp.

Céspedes, Rebeca, "Trámites: Una historia sin fin", en *REFORMA*, México, 3 de abril del 2000.

Crozier, Michael, "El cambio en las organizaciones públicas", en *Gestión y Política Pública*, vol.1 no.1, México, CIDE, julio-diciembre, 1992, pp.

González, Lilia, "Pide mayor simplificación", en *EL UNIVERSAL*, México, 13 de agosto de 2001.

Mena Vargas, Apolinar, "La ventanilla única de gestión: antecedentes, desarrollo y perspectivas en el gobierno del Estado de México", en *Revista del Instituto de Administración Pública del Estado de México*, Estado de México, IAPEM, enero-marzo, 1997, pp.

Millan Julio A., "La productividad y la simplificación administrativa", en *Revista de Administración Pública*, no. 65/66, México, INAP, 1986, pp.

Ponce de León, Xavier, "La simplificación de la administración pública federal", en *Revista de Administración Pública*, no. 65/66, México, INAP, 1986, pp.

### DOCUMENTOS OFICIALES

**Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos**, México, Porrúa, 1997.

**Ley Federal de las Entidades Paraestatales**, México, Edit. Sista, 2000.

**Ley Federal de Procedimiento Administrativo**, México, Edit. PAC, 2001.

**Ley Orgánica de la Administración Pública Federal**, México, Edit. Sista, 1997.

**Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios**, México, 1992.

**Poder Ejecutivo Federal, Acuerdo para la Desregulación de la Actividad Empresarial**, México, Poder Ejecutivo Federal, 1995.

**Poder Ejecutivo Federal, Acuerdo por el que se dan a conocer Acuerdo por el que se dan a conocer los trámites inscritos en el Registro Federal de Trámites Empresariales que aplican la Secretaría de Energía y su sector coordinado, y se establecen diversas medidas de mejora regulatoria**, México, Secretaría de Energía, 1999.

**Poder Ejecutivo Federal, Acuerdo para la desregulación y simplificación de los trámites inscritos en el Registro Federal de Trámites y Servicios, y la aplicación de medidas de mejora regulatoria que benefician a las empresas y los ciudadanos**, México, Secretaría de Economía, 2001.

**Poder Ejecutivo Federal, Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000**, México, Poder Ejecutivo Federal, 1995.

**Poder Ejecutivo Federal, Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000**, México, Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo, 1996.

### OTRAS FUENTES

**Cabrero Mendoza, Enrique y Teresita Escotto, Evolución reciente de los procesos de reforma de la administración pública y su efecto en los modelos organizacionales (Documento de trabajo no.8)**, México, CIDE, , 39 pp.

**COFEMER, Informe final del comisionado**, México, COFEMER, 2000, 26 pp.

**Consejo Coordinador Empresarial-Centro de Estudios Económicos del Sector Privado, Calidad del marco regulatorio en las entidades federativas mexicanas: estudio comparativo 1999**, México, CCE, 2000, 64 pp.

\_\_\_\_\_. **Calidad del marco regulatorio en las entidades federativas mexicanas: estudio comparativo 2000**, México, CCE, 2001, 70 pp.

Cunill Grau, Nuria (coord.), **La simplificación administrativa en el marco de la rearticulación de las relaciones Estado-sociedad**, Caracas, CLAD-CEDA, Banco de datos. Experiencias innovadoras en organización y gestión del Estado, Reporte de avances no. 2, 1993, páginas variadas.

Grupo Interno de Desregulación Empresarial-PEMEX, **Informe final y exposición de resultados del Acuerdo para la Desregulación de la Actividad Empresarial**, México, PEMEX, 1996, pp.

Guerrero del Castillo, Eduardo, **Documentos sobre 1.Organogramas, 2.Redacción de procedimientos, 3.Diagramas de flujo, 4.Diseño y control de formas, 5.Manuales administrativos**, México, UNAM, pp. 44-116.

PEMEX, **Anuario Estadístico 2000**, México, PEMEX, 2001, 64 pp.

PEMEX, **Marco Jurídico Básico 2000**, México, PEMEX, 2001, pp.

SECOGEF, **Simplificación y Cambio Estructural de los Servidores Públicos 1989 - 1994**, México, SECOGEF, 1994, 521 pp.

Unidad de Desregulación Económica-SECOFI, **Paquete informativo para la revisión de trámites vigentes**, México, SECOFI, 1996, 77 pp.

Vázquez Nava, María Elena, **La simplificación administrativa, medio para perfeccionar relaciones Estado-sociedad**, México, SECOGEF, 1990, 12 pp.

\_\_\_\_\_. **Objetivo de la simplificación administrativa: transparencia, agilidad y eficiencia**, México, SECOGEF, 1990, 11 pp.

\_\_\_\_\_. **Simplificación administrativa, apoyo para la modernización económica de México**, México, SECOGEF, 1994, 12 pp.

\_\_\_\_\_. **Simplificación administrativa para la micro, pequeña y mediana industrias**, México, SECOGEF, 1992, pp.

\_\_\_\_\_. **Trascendentes medidas encaminadas al perfeccionamiento de la función gubernamental. Puesta en marcha del Programa de Modernización y Simplificación DDF-SECOGEF**, México, DDF-SECOGEF, 1994, 15 pp.

## GLOSARIO\*

- **Análisis administrativo.** Puede definirse como el examen y estudio detallado de una acción administrativa. Es el estudio sistemático basado en la descripción o fraccionamiento en porciones más simples a partir de un concepto.
- **Cuestionario.** Esta técnica permite obtener información mediante una serie de preguntas, previamente formuladas, por lo que deberán llevar la intención para conseguir el tipo de respuesta requeridas. Su contenido tiene por objetivo descubrir hechos u opiniones, así como reunir datos objetivos y cuantitativos. Asimismo, es conveniente determinar la información esencial; es decir, las interrogantes deben incluir información que se pueda proporcionar con facilidad y sin malinterpretarse, procurando ser breves.
- **Empresa.** Es toda persona física o moral constituida conforme a la legislación vigente, tenga o no fines de lucro, incluidos cualesquiera sociedades, asociaciones y fideicomisos.<sup>1</sup>
- **Entrevista.** Permite descubrir aspectos específicos en una investigación, ayudando a verificar observaciones, tanto internas como externas, a través de la narración de las personas.
- **Formato.** Es una hoja impresa o electrónica, previamente elaborada por la autoridad, mediante la cual el interesado proporciona información necesaria para la realización del trámite; de esta manera, se establece la comunicación administrativa, se organizan y señalan las demandas de información y se agiliza la gestión de la autoridad.  
Los formatos guían la acción, si son establecidos correctamente, facilitan el trabajo de los ejecutantes, abrevian los tiempos de ejecución, atenúan la fatiga y disminuyen los riesgos de error.  
Además, son importantes por ser el elemento que inician, enlazan y finalizan los procedimientos por lo general. En ellos se transportan los datos que comprenden las operaciones.
- **Gráfica de proceso.** Es la representación gráfica, en forma simplificada o sintetizada, metódica y secuencial, de los procedimientos administrativos, los cuales pueden o no estar por escrito; a través de símbolos o figuras

---

\* Los conceptos se desarrollaron según las definiciones del *Acuerdo para la Desregulación de la Actividad Empresarial* (D.O.F., 24/11/95), *Acuerdo por el que se dan a conocer los trámites inscritos en el Registro Federal de Trámites Empresariales que aplican la Secretaría de Energía y su sector coordinado, y se establecen diversas medidas de mejora regulatoria* (D.O.F., 19/05/99), *Paquete informativo para la revisión de trámites vigentes* (SECOFI, 1996), Eduardo Guerrero del Castillo (*Redacción de procedimientos, Diagramas de flujo, Diseño y control de formas*, UNAM) y Victor M. Martínez Chávez, *Diagnóstico administrativo*, México, Trillas, 1998, 319 pp.

<sup>1</sup> Concepto manejado en el *Acuerdo para la Desregulación de la Actividad Empresarial*, México, Poder Ejecutivo Federal, Diario Oficial de la Federación, 24 noviembre 1995, Artículo 2º, fracción III.

convencionales. Ofreciendo así una visión integral esquemática del conjunto de operaciones que los conforman en un solo plano.

También se conoce como diagrama de flujo, fluxogramas, flujo de procesos, etc.; y entre los símbolos más usados se encuentran los propuestos por la simbología ANSI (American National Standard Institute) por su utilidad práctica en la administración:

<i>Símbolo</i>	<i>Nombre</i>	<i>Descripción</i>
	Inicio, término	Inicio o término del diagrama
	Actividad u operación	Ejecución de una actividad
	Documento	Cualquier tipo de documento
	Archivo definitivo	Indica que un documento se guarda permanentemente
	Archivo temporal	Indica que un documento se guarda temporalmente
	Decisión u opción	Indica un punto de caminos opcionales
	Conector de página	Enlace con otra hoja diferente en la que continúa el diagrama

- **Manual de procedimientos.** Es el que señala el procedimiento preciso que se debe seguir para ejecutar un determinado tipo de trabajo. En su secuencia lógica describe las distintas operaciones o pasos de que se compone un procedimiento, señalando quién, cómo, dónde, cuándo y para qué han de realizarse cada operación.
- **Método.** Es el modo predeterminado para ejecutar o realizar una tarea o trabajo específicos, por el cual se pretende alcanzar un objetivo establecido.
- **Negativa ficta.** Es una figura jurídica que asegura que, al transcurrir el plazo señalado sin que la autoridad haya dado una resolución, la respuesta a la solicitud sea considerada como negativa.

Esta figura debe aplicarse sólo cuando el trámite lo realicen empresas cuyas actividades implique un alto riesgo o la entrega material de la respuesta de la autoridad sea indispensable.

- **Organograma.** Es la forma de representar la estructura organizativa de una institución o de alguna de sus partes, a través de un esquema o diagrama, reflejando las relaciones organizacionales que guardan entre sí dichas partes. En el sector público o privado se pueden localizar a través de un organograma las áreas básicas en que se subdivide una organización:

*Áreas sustantivas.* Se identifican por la naturaleza de la función y tienen como fin cumplir con las atribuciones y objetivos encomendados a la organización, mediante la producción de los bienes o la prestación de los servicios para los que está facultada.

*Áreas adjetivas o de apoyo.* Les corresponde proporcionar los recursos financieros y materiales, así como de proveer y realizar los servicios necesarios para hacer factible el funcionamiento de la organización. Por ejemplo: Personal, Jurídico, Contabilidad, Apoyo Administrativo, Informática.

*Áreas normativas.* Establecen las bases de coherencia y viabilidad operativa interna de la institución. Por ejemplo: Auditoría, Contraloría, etc.

- **Plazo de respuesta.** Se refiere al tiempo del que dispone la autoridad para el desahogo del trámite, es decir, para responderle a la empresa si le otorga o no la licencia, permiso, certificado, número de registro, etc. que haya solicitado. Una vez transcurrido el plazo que corresponda a un trámite que requiera respuesta de la autoridad, deberá operar la positiva ficta o negativa ficta.
- **Positiva o afirmativa ficta.** Es una figura jurídica que asegura que, al transcurrir el plazo señalado sin que la autoridad haya dado una resolución, la respuesta a la solicitud sea considerada como afirmativa. Ésta se implementó a partir de 1994, según la Ley Federal del Procedimiento Administrativo, como una manera de evitar un perjuicio para el particular.
- **Procedimiento.** Es la sucesión cronológica de operaciones concatenadas y dirigidas en función de la realización de una actividad o tarea específica como por ejemplo, el procedimiento para realizar un trámite. Éste implica las actividades y tareas del personal; la determinación de tiempos de realización; el uso de recursos materiales, tecnológicos; y la aplicación de métodos de trabajo y de control para lograr el desarrollo de las operaciones. Es decir, el procedimiento es la parte medular y dinámica de la organización. Pueden tener como finalidad la elaboración de un artículo, la tramitación de documentos, la concesión de un servicio y/o la venta de algún producto. De aquí que se clasifiquen como de atención al público, sustantivos (tienen como fin cumplir con las atribuciones encomendadas a una organización, como la producción de bienes o la prestación de servicios) o de apoyo (tienen como fin proporcionar al personal de una organización los recursos y servicios necesarios para hacer factible su funcionamiento). Según su aplicación, éstos pueden ser generales si implican actividades que efectúan todas o más de un área en una organización; y

específicos si se circunscriben al ámbito de un área específica o de alguna de las unidades que la conforman.

- **Redacción de procedimientos.** Es la descripción de manera escrita y en forma metódica y secuencial del conjunto de operaciones o pasos que sigue una o varias unidades administrativas en la realización de sus funciones y/o actividades y/o operaciones para el cumplimiento de sus objetivos.  
El documento que integra al grupo de procedimientos afines se denomina Manual de Procedimiento.
- **Requisitos de información.** Son todos los datos y documentos que la dependencia o entidad paraestatal requiera a la empresa como condición para considerarla susceptible de establecerse y operar, incluso en el sentido de obtener algún beneficio particular.  
Estos pueden ser catalogados como:
  - a) Los requisitos de información contenidos en escritos libres y formatos, que pueden incluir los datos generales de la empresa solicitante, datos técnicos, entre otros.
  - b) Los requisitos de información contenidos en documentos anexos los que, en la mayoría de los casos, se exigen junto con la solicitud del trámite para ratificar y ampliar la información asentada en el escrito libre o formato.
- **Trámite.** Es cualquier requisito que implique la presentación o conservación de algún documento o información por parte de las empresas, incluidos los formatos cuyo llenado exigen las dependencias y entidades paraestatales.
- **Trámite empresarial.** Cualquier documento o información que las empresas deben conservar o presentar a la administración pública federal, ya sea para cumplir una obligación, obtener un beneficio o servicio o, en general, a fin de que se emita una resolución.

## OPINIÓN EMPRESARIAL SOBRE LOS TRÁMITES EN MÉXICO

La apertura de un negocio pequeño, legalmente constituido para comercio, servicios o industria, requiere de entre 48 y 54 trámites, dependiendo del giro, ante el Departamento del Distrito Federal y las Secretarías de Hacienda, Economía, Relaciones Exteriores y Salud, Seguro Social, INFONAVIT, entre otros.<sup>1</sup>

De acuerdo con un Reporte Mundial del 2000, de 44 países México ocupa el 5º lugar entre las 10 naciones que más trámites realizan para iniciar un negocio.

Asimismo se precisa que México ocupa el 9º lugar entre los 10 países que más tiempo se llevan en iniciar un negocio, con 112 días aproximadamente; mientras Canadá se tarda únicamente 2 días.

Además, ocupa el 7º sitio entre los 10 países en que mayor costo tienen los trámites para iniciar un negocio, con 57.4% del costo promedio del ingreso anual de una empresa.<sup>2</sup>

Ahora bien, en un estudio elaborado por el Consejo Coordinador Empresarial, junto con el apoyo del Centro de Estudios Económicos del Sector Privado (CEESP) se analiza la opinión empresarial acerca de los esquemas de procesamiento y resolución de trámites en las 32 entidades federativas.<sup>3</sup>

Respecto a las tendencias nacionales en 1999, en tres aspectos los empresarios encontraron mayor dificultad al realizar gestiones ante las instituciones gubernamentales: cantidad de requisitos y documentos anexos, grado de discrecionalidad ejercida por las autoridades, y plazos de respuesta.

---

\* Los datos presentados corresponden a un análisis realizado por el Consejo Coordinador Empresarial-Centro de Estudios Económicos del Sector Privado, "Calidad del marco regulatorio en las entidades federativas mexicanas: estudio comparativo" (1999/2000), México, Consejo Coordinador Empresarial, 2000/2001; y a las fuentes hemerográficas mencionadas en este apartado.

<sup>1</sup> Rebeca Céspedes, "Trámites: una historia sin fin", en REFORMA, México, 3 de abril del 2000.

<sup>2</sup> Lilia González, "Pide mayor simplificación", en EL UNIVERSAL, México, 13 de agosto de 2001.

<sup>3</sup> Sin olvidar que muchos factores influyen en los resultados, entre otros el grado de actividad económica, las condiciones geográficas y el nivel de desarrollo urbano de cada estado.

Mientras que en el año 2000 los rubros en los que hubo una tendencia decreciente fueron: duplicidad, discrecionalidad, plazos de respuesta y coordinación entre autoridades.

En comparación con el año anterior, se registraron mejoras en la información oportuna al momento de solicitar un trámite, así como en el contacto con las autoridades; por ejemplo a través del Internet. No obstante, los empresarios aún piensan que las autoridades tardan demasiado en resolver y que existe poca coordinación entre las distintas autoridades competentes. Por lo que se necesita reducir la duplicidad de información requerida, así como también establecer criterios claros de resolución y mecanismos de diálogo y cooperación entre autoridades.

En este sentido, el propósito del estudio es evaluar la opinión empresarial acerca de la efectividad de las autoridades en el procesamiento y la resolución de trámites empresariales. A través de una encuesta donde los empresarios entrevistados dan sus *opiniones subjetivas* acerca del desempeño de las autoridades en cada entidad federativa.

Las preguntas del cuestionario empleado en la encuesta se refirieron a los siguientes aspectos:

1. *Información oportuna.*- % de empresarios que piensan que es fácil saber a qué autoridad dirigirse.
2. *Contacto con autoridades.*- % de empresarios que piensan que es adecuada la atención de las autoridades.
3. *Respuesta eficiente.*- % de empresarios que piensan que las respuestas de las autoridades responden a las necesidades de los empresarios.
4. *Discrecionalidad.*- % de empresarios que piensan que no existe discrecionalidad excesiva por parte de las autoridades.
5. *Duplicidad.*- % de empresarios que piensan que no existe duplicidad en los trámites.
6. *Cobros predefinidos.*- % de empresarios que piensan que no son requeridos pagos extraordinarios.
7. *Requisitos y documentos anexos.*- % de empresarios que piensan que el número de requisitos y documentos anexos es adecuado / no excesivo.

8. *Sencillez y comprensión*.- % de empresarios que piensan que los trámites son sencillos y fáciles de entender.
9. *Coordinación entre autoridades*.- % de empresarios que piensan que existe buena coordinación entre las autoridades.
10. *Plazos de respuesta*.- % de empresarios que piensan que las autoridades resuelven solicitudes en un plazo razonable.

Según los resultados arrojados en 1999, el Distrito Federal ocupó el lugar 32° de 32 en opinión empresarial; así como el 31° de 32 respecto al número de días promedio para abrir un negocio, con 122 días. El plazo promedio varía entre 34 días (Colima) y 142 días (Estado de México) y la media nacional es de 71 días.

Así, el Distrito Federal ocupó el último lugar en la clasificación derivada de la encuesta de opinión empresarial; obteniendo la mejor clasificación en materia de contacto con autoridades (28°). Por tal motivo, la situación es alarmante, más aún si se considera que concentra gran parte de la actividad económica nacional.

**Distrito Federal**  
Encuesta empresarial: clasificación nacional por pregunta

Rubros	Clasificación	
	1999	2000
Información oportuna	32	26
Contacto con autoridades	28	30
Respuesta eficiente	31	31
Discrecionalidad	32	32
Duplicidad	32	29
Cobros predefinidos	32	29
Requisitos y documentos anexos	32	11
Sencillez y comprensión	32	30
Coordinación entre autoridades	32	24
Plazos de respuesta	31	22
Trámites de uso de suelo	31	32
Trámites de construcción	32	32
Trámites declaración de apertura	32	31
Trámites medio ambiente	32	32
Trámites agua	26	31

Distrito Federal	Clasificación	
	1998-2000	2000
Opinión empresarial global	32	32
- Procesamiento y resolución de trámites	32	31
- Trámites en gestiones específicas	32	32

Fuente: Consejo Coordinador Empresarial, Centro de Estudios Económicos del Sector Privado (2000/2001)

Ahora bien, tomando en cuenta los datos anteriores, se realizó una encuesta <sup>4</sup> vía telefónica a 8 empresarios, clientes de Petróleos Mexicanos. A través de la cual se pretende determinar la prioridad que los empresarios otorgan a los problemas más comunes en su relación con la paraestatal.

De esta manera, cada uno eligió tres de entre seis problemas enumerados a continuación, los cuales consideró más importantes, atribuyéndoles una importancia decreciente de 3 a 1.

### Problemas

- a) Datos y documentos excesivos.
- b) Complejidad en la obtención de documentos en diversas instancias (exigidos en PEMEX)
- c) Prolongados plazos de respuesta.
- d) Discrecionalidad ejercida por las autoridades.
- e) Duplicidad de información.
- f) Los trámites no son sencillos ni fáciles de entender.

Empresarios	Puntaje asignado a cada problema		
	3	2	1
1	b	a	e
2	b	c	a
3	a	b	d
4	a	b	f
5	b	a	c
6	a	b	d
7	b	a	c
8	b	a	e

Con los resultados anteriores, las puntuaciones se suman por problemas y se adjuntan a un número (frecuencia) que indica cuántos miembros del grupo han clasificado un determinado problema entre los prioritarios.

<sup>4</sup> Se empleó el método de 'selección ponderada', el cual permite determinar una escala de prioridad en una lista de elementos no cuantificados, cuya importancia relativa es mensurable solamente a través de las opiniones de distintas personas. Fecha de realización: julio - septiembre 2002. Basado en la "Metodología para la resolución de problemas" por Víctor Manuel Martínez Chávez, *Diagnóstico Administrativo: procedimientos, procesos y reingeniería*, México, Edit. Trillas, 1998, p. 237-260.

Problem	1	2	3	4	5	6	7	8	Total Puntuación	Frecuencia
a	2	1	3	3	2	3	2	2	18	8
b	3	3	2	2	3	2	3	3	21	8
c		2			1		1		4	3
d			1			1			2	2
e	1							1	2	2
f				1					1	1

Podemos observar que, con base en la puntuación total, resultan prioritarios los problemas "a" y "b". No obstante, el problema "b" es el considerado más importante por el grupo encuestado.

Al mismo tiempo, la frecuencia indica el número de personas del grupo que han otorgado una puntuación a un problema particular. Esta puede complementar los resultados totales, en el sentido de que un problema que tenga una puntuación un poco inferior a otro, pero una frecuencia netamente superior, se deberá considerar más significativo. En este caso no sucede así, pero se puede concluir que los problemas "a" y "b" son los más importantes dado que ocho personas los han señalado entre los más significativos, pese a que el total de las puntuaciones sea inferior en el problema "a".

Anexo 2  
**FORMATOS**

**PEMEX**  
Gas y Petroquímica Básica

**OTORGAMIENTO DE CRÉDITO (PQ.BÁSICOS)**  
Fecha de la solicitud:

Límite de crédito asignado \$48		Monto a garantizar \$49		Plazo de crédito 50	
En caso de que la empresa cuente con autorización de reducción de garantía llenar los siguientes datos:					
% garantía autorizada 51			Grupo al que pertenece 52		
<b>I. INFORMACIÓN GENERAL DEL CLIENTE</b>					
Denominación o Razón Social 53				Clave del cliente 54	
Actividad 55				R.F.C. 56	
Domicilio Fiscal 57		Calle 58		No. 59	
Colonia 60				Inf. 61	
Ciudad 62				Entidad Federativa 63	
Teléfono 1 64		Teléfono 2 65		Fax 66	
Representante Legal 67				Tel. 68	
<b>II. REQUISITOS</b>					
<b>A) AREA COMERCIAL</b>			<b>B) INFORMACION OBLIGATORIA QUE DEBERA ENTREGARSE EN COPIA FOTOSTÁTICA A LA SUBGCA. DE COBRANZA Y ADMON. DE RIESGOS</b>		
1. Solicitud de crédito firmada por el representante legal de la empresa 2. Original del Testimonio (únicamente para cotejo) y copia, o copia certificada del acta constitutiva actual notariada de la empresa, inscrita en el Registro Público de Comercio. 3. Original del Testimonio (únicamente para cotejo) y copia, o copia certificada del poder del representante legal de la empresa, inscrita en el Registro Público de Comercio cuando sea poder general. 4. Copia de la identificación oficial del representante legal de la empresa. 5. Alta de la empresa ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. 6. Registro Federal de Contribuyentes. 7. Información para efectuar el estudio técnico-comercial 8. Fecha de la firma del Contrato de Suministro.			1. Registro Federal de Contribuyentes  2. Oficio de envío a la Consultoría Jurídica de la documentación legal de la empresa.		
Autógrafa por el Área Comercial 69			Registro en SAP 70		
Nombre y firma 71			Nombre y firma 72		
Día 73 Mes 74 Año 75			Día 76 Mes 77 Año 78		
<b>REVISIÓN LEGAL.- Consultoría Jurídica</b>					
Fecha de envío de documentos a la Consultoría Jurídica 79				Oficio No. 80	
<b>D) PRESENTACIÓN DE GARANTÍAS.- Administración de Riesgos</b>					
Monto de la garantía \$ 81		Tipo de garantía 82		Vigente del (dd-mm-aa) 83	
No. de Aceptación 84		Afianzadora/Banco 85		Al (dd-mm-aa) 86	
Productos(s) 87					
Revisó por Comité de Crédito 88					
			Nombre y firma 89		
			Día 90 Mes 91 Año 92		
Observaciones: 93					

Versión: agosto 2001

**PEMEX**  
Gas y Petroquímica Básica

**OTORGAMIENTO DE CRÉDITO (GAS NATURAL)**  
Fecha de la solicitud:

Límite de crédito asignado \$% Monto a garantizar \$% Plazo de crédito %  
En caso de que la empresa cuente con autorización de reducción de garantía llenar los siguientes datos:

% garantía autorizada % Grupo al que pertenece %

**I. INFORMACIÓN GENERAL DEL CLIENTE**

Denominación o Razón Social Clave del cliente %  
Actividad % R.F.C. %  
Domicilio Fiscal: Calle % No. % Int. %  
Colonia % C.P. %  
Ciudad % Entidad Federativa %  
Teléfono 1 % Teléfono 2 % Fax %  
Representante Legal % Tel. %

**II. REQUISITOS**

A) AREA COMERCIAL	B) INFORMACIÓN OBLIGATORIA QUE DEBERA ENTREGARSE EN COPIA FOTOSTÁTICA A LA SUBGCIA. DE COBRANZA Y ADMON. DE RIESGOS
1. Original del Testimonio (únicamente para cotejo) y copia, o copia certificada del acta constitutiva actual notariada de la empresa, inscrita en el Registro Público de Comercio. 2. Original del Testimonio (únicamente para cotejo) y copia, o copia certificada del poder del representante legal de la empresa, inscrita en el Registro Público de Comercio cuando sea poder general. 3. Copia de la identificación oficial del representante legal de la empresa. 4. Registro Federal de Contribuyentes. 5. Copia de la autorización o permiso de la Comisión Reguladora de Energía (sólo distribuidores de gas natural) 6. Fecha de la firma del Contrato de Suministro.	1. Registro Federal de Contribuyentes  2. Oficio de envío a la Consultoría Jurídica de la documentación legal de la empresa.

Autorizó por el Área Comercial % Registró en SAP %

Nombre y firma % Día % Mes % Año % Nombre y firma % Día % Mes % Año %

CREVISIÓN LEGAL.- Consulte la Jurídica

Fecha de envío de documentos a la Consultoría Jurídica % Oficio No. %

PRESENTACIÓN DE GARANTÍAS.- Administración de Riesgos

Monto de la garantía \$ % Tipo de garantía % Vigente del (dd-mm-aa) %

No. de Aceptación % Afianzador/Banco % Al (dd-mm-aa) %

Revisó por Comité de Crédito % Nombre y firma % Día % Mes % Año %

Observaciones:

Límite de crédito asignado \$:		Monto a garantizar \$:		Plazo de crédito:	
En caso de que la empresa cuente con autorización de reducción de garantía llenar los siguientes datos:					
% garantía autorizada:		Grupo al que pertenece:			
<b>I. INFORMACIÓN GENERAL DEL CLIENTE</b>					
Denominación/Razón Social:				Clave de negocio:	
Actividad:				R.F.C.:	
Domicilio Fiscal - Calle:		No.:		Int.:	
Colonia:		C.P.:			
Ciudad:		Entidad Federativa:			
Teléfono 1:		Teléfono 2:		Fax:	
Representante Legal:				Tel.:	
<b>II. REQUISITOS</b>					
<b>A) AREA COMERCIAL</b>			<b>B) INFORMACIÓN OBLIGATORIA QUE DEBERA ENTREGARSE EN COPIA FOTOSTÁTICA A LA SUBGCA. DE COBRANZA Y ADMON. DE RIESGOS</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>Original del Testimonio (únicamente para cotejo) y copia, o copia certificada del acta constitutiva actual notariada de la empresa, inscrita en el Registro Público de Comercio.</li> <li>Original del Testimonio (únicamente para cotejo) y copia, o copia certificada del poder del representante legal de la empresa, inscrita en el Registro Público de Comercio cuando sea poder general.</li> <li>Copia de la identificación oficial del representante legal de la empresa.</li> <li>Registro Federal de Contribuyentes.</li> <li>Copia de la autorización otorgada por la Secretaría de Energía (sólo empresas distribuidoras de gas licuado)</li> <li>Fecha de la firma del Contrato de Suministro.</li> </ol>			<ol style="list-style-type: none"> <li>Registro Federal de Contribuyentes</li> <li>Estados financieros dictaminados del año inmediato anterior (requisito opcional)</li> <li>Estados financieros internos del año en curso, con antigüedad no mayor a dos meses (requisito opcional)</li> <li>Oficio de envío a la Consultoría Jurídica de la documentación legal de la empresa.</li> </ol>		
Autorizó por el Área Comercial:					
Registró en SAPE:					
Nombre y firma:		Día:		Mes:	
		Año:		Nombre y firma:	
		Día:		Mes:	
		Año:			
<b>CREVISIÓN LEGAL - Consultoría Jurídica</b>					
Fecha de envío de documentos a la Consultoría Jurídica:				Oficio N.º:	
<b>D) PRESENTACIÓN DE GARANTÍAS - Administración de Riesgos</b>					
Monto de la garantía \$:		Tipo de garantía:		Vigente del (dd-mm-aa):	
No. de Aceptación:		Afianzadora/Banco:		Al (dd-mm-aa):	
Revisó por Comité de Crédito:					
		Nombre y firma:		Día:	
				Mes:	
				Año:	
Observaciones:					

*REFINACION*

SUBDIRECCIÓN COMERCIAL  
GERENCIA DE ESTACIONES DE SERVICIO

SOLICITUD PARA CONSTRUIR  
Y OPERAR NUEVA  
ESTACION DE SERVICIO

**REFINACION**

**SUBDIRECCION COMERCIAL  
GERENCIA DE ESTACIONES DE SERVICIO**

**SOLICITUD PARA CONSTRUIR Y OPERAR ESTACION DE SERVICIO  
BAJO EL SISTEMA DE FRANQUICIAS**

Solicitud N° \_\_\_\_\_

**I. INFORMACIÓN GENERAL DEL SOLICITANTE**

**1. IDENTIFICACION DEL SOLICITANTE.**

Persona Fisica.

Nombre (s): \_\_\_\_\_  
Representante legal: \_\_\_\_\_

Persona Moral.

Nombre: \_\_\_\_\_  
Representante Legal: \_\_\_\_\_

**2. DOMICILIO PARA OIR NOTIFICACIONES.**

Calle: \_\_\_\_\_ No. \_\_\_\_\_  
Colonia: \_\_\_\_\_ Población: \_\_\_\_\_  
Municipio: \_\_\_\_\_ Estado: \_\_\_\_\_ C.P. \_\_\_\_\_

**3. TELEFONO(S).**

Lada: \_\_\_\_\_ Tel.: \_\_\_\_\_ Lada: \_\_\_\_\_ Tel.: \_\_\_\_\_  
Lada: \_\_\_\_\_ Tel.: \_\_\_\_\_ Lada: \_\_\_\_\_ Tel.: \_\_\_\_\_

**4. AREA DE DESARROLLO.**

Para persona fisica, su ocupación: \_\_\_\_\_  
Para persona moral, su objeto social: \_\_\_\_\_

**5. DOCUMENTACION QUE SE ANEXA (original y 2 copias)**

- a) Acta (s) de nacimiento o carta (s) de naturalización o pasaporte vigente, orig. o copia certif. ( )
- b) Titulo de prop. inscrito en el Reg. Púb. de la Prop. c/cert. y/o Contrato de Arrend. c/cert. y ratif. ( )
- c) Croquis de localización indicando medidas y coincidencias y plano de población ( )
- d) Copia de la Cedula de Identificación Fiscal y alta en SHCP ( )
- e) Copia del Acta Constitutiva de la Empresa Inscrita en el Reg. Púb. de Com. c/cert. ( )
- f) Carta suscrita por el interesado donde indique si es propietario u operador de otras Est. De Serv. ( )
- g) Carta de manifestación de no estar en el supuesto del punto 4 de Inf. Grai. del Predio. ( )
- h) Poder Notarial del Representante Legal Práctos de Admón. c/cert. e ident. of. c/fotografía ( )

**6. TIPO DE ESTACION DE SERVICIO SOLICITADA**

- a) Urbana ( ) b) Carretera ( ) c) Rural ( )
- d) Manifestación de Servicio ( ) Indicar Centro Comercial ( ) o Zona independiente ( )
- e) Marina ( ) Indicar Pesquera ( ) o Turística ( )

164

## REFINACION

SUBDIRECCION COMERCIAL  
GERENCIA DE ESTACIONES DE SERVICIO

### II INFORMACION GENERAL DEL PREDIO

#### 1. UBICACION DEL PREDIO.

Calle: \_\_\_\_\_ No. \_\_\_\_\_  
Colonia: \_\_\_\_\_ Población: \_\_\_\_\_  
Municipio: \_\_\_\_\_ Estado: \_\_\_\_\_ C.P. \_\_\_\_\_  
(En su caso, indicar tipo de carretera \*): \_\_\_\_\_

#### 2. MEDIDAS DEL PREDIO.

a). Superficie del predio: \_\_\_\_\_ m<sup>2</sup>      b) Dimensión del frente principal: \_\_\_\_\_ m.

#### 3. CARACTERISTICAS DE LA ZONA:

a). Para predios dentro de poblaciones, señalar:  
Nº. de habitantes: \_\_\_\_\_ Parque vehicular estimado: \_\_\_\_\_  
b). Para predios fuera de poblaciones, señalar:

Nombre de poblaciones a menos de 10 Km.	Número de habitantes	Tipo de carretera * Cuota, Federal /Estatal, Rural/Vecinal.	Distancia al predio en Kilómetros
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

#### 4. DISTANCIAS RESTRICTIVAS.

El área propuesta para la Estación de Servicio se localiza dentro de las siguientes zonas y distancias.

- |   |           |           |
|---|-----------|-----------|
| a) Centros de concentración masiva en un radio mínimo de 15 m.<br>(Escuelas, Hospitales, Mercados Públicos, Cines, Teatros,<br>Estadios Deportivos, Auditorios, Hoteles y los que señala la<br>normatividad aplicable.) | SI<br>( ) | NO<br>( ) |
| b) Plantas de almacenamiento de Gas L.P. en un radio mínimo de<br>100 m.  | ( )       | ( )       |
| c) Líneas de Alta Tensión, Vías Férreas y Ductos que<br>Transportan Productos derivados del Petróleo, en un radio<br>mínimo de 30 m.  | ( )       | ( )       |

Nota: Presentar manifestación por escrito de ser el caso, de que el predio no está en estos supuestos.  
En caso afirmativo, especificar: \_\_\_\_\_ Distancia (m) \_\_\_\_\_

### III. INFORMACIÓN GENERAL DE LA ZONA

#### 1. TIPO DE ZONA EN QUE SE UBICA EL PREDIO.

Urbana	( )	Habitacional	( )	Agropecuaria	( )
Suburbana	( )	Comercial	( )	Pesquera	( )
Rural	( )	Industrial	( )	Turística	( )

**REFINACION**

**SUBDIRECCION COMERCIAL  
GERENCIA DE ESTACIONES DE SERVICIO**

**2. SERVICIOS MUNICIPALES EXISTENTES**

Servicios	SI	NO	Drenajes	SI	NO	Circulaciones	SI	NO
a) Suministro de agua	( )	( )	b) Red Mun.Gral.	( )	( )	c) Pavimentación	( )	( )
Red agua potable	( )	( )	Red Pluvial	( )	( )	Banquetas	( )	( )
Red agua residual	( )	( )	Pozo absorción	( )	( )	Arroyos	( )	( )
d) Serv. Diversos:								
Linea Eléctrica	( )	( )	Linea Tel.	( )	( )	Correos	( )	( )

Al ser aceptada la presente solicitud por Pemex-Refinación, me comprometo a cumplir en su oportunidad con lo establecido en los Contratos de Suministro y Franquicia, así como a la comercialización exclusiva de combustibles y lubricantes marca Pemex .

Manifiesto bajo protesta de decir verdad, que los datos asentados y la documentación presentada para tramitar esta solicitud corresponden fielmente a la realidad. Asimismo, estoy consciente en que Pemex Refinación podrá proceder de acuerdo a la normatividad, incluso a la terminación de la relación comercial que en lo futuro pueda contraer con el suscrito, en caso de comprobarse algún error, omisión o alteración, en la información y en la documentación proporcionada.

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre y firma del solicitante y/o representante legal \_\_\_\_\_

**Para uso exclusivo del Centro de Trabajo de  
Pemex Refinación, receptor de la solicitud.  
Sello de Recibido**

**REFINACION**

**SUBDIRECCION COMERCIAL  
GERENCIA DE ESTACIONES DE SERVICIO**

**CARTA DE MANIFESTACION  
Apartado II, punto 4, incisos a), b) y c)**

Por medio de la presente, declaro a ustedes que en la proximidad del terreno ubicado en :

\_\_\_\_\_ sitio en el que pretendo construir y operar una Estación de Servicio, existen las siguientes instalaciones

a).- Plantas de almacenamiento de Gas L.P. a menos de 100 m.

SI	NO	DISTANCIA
( )	( )	_____ m.

b).- Ductos que transportan productos derivados del petróleo, líneas de alta tensión y vías ferreas a una distancia menor a 30 m.

SI	NO	DISTANCIA
( )	( )	_____ m.

c).- Centros de concentración masiva (escuelas, hospitales, mercados públicos, centros de convención, iglesias, teatros, estadios deportivos, auditorios, etc.), a menos de 15 m.

SI	NO	DISTANCIA
( )	( )	_____ m.

**Atentamente**

\_\_\_\_\_  
Nombre y firma.

\_\_\_\_\_  
Fecha

**REFINACION**

**SUBDIRECCION COMERCIAL  
GERENCIA DE ESTACIONES DE SERVICIO**

**CARTA DE MANIFESTACION  
Posesión de Estaciones de Servicio en el País**

Por medio de la presente ratifico a Ustedes mi solicitud para construir y operar una Estación de Servicio, misma que pretendo ubicar en:

\_\_\_\_\_

por lo que en cumplimiento de los requisitos del Apartado I, punto 5, inciso f de la solicitud.

**DECLARO**

Que actualmente SI ( ) NO ( ), soy propietario de estación(es) en funcionamiento y/o Constancias de Trámite. Las cuales enlisto a continuación.

Nº de Estación de Servicio.	Nombre o razón social	Tipo de participación.
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Nº de Constancia de Trámite.	Nombre o razón social	Tipo de participación.
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

**Atentamente**

\_\_\_\_\_  
Nombre y firma.

\_\_\_\_\_  
Fecha

## REFINACION

SUBDIRECCION COMERCIAL  
GERENCIA DE ESTACIONES DE SERVICIO

### NOTAS GENERALES

- A) Este formato de solicitud deberá presentarse por triplicado y formulado con máquina de escribir .  
B) No se dará trámite a ninguna solicitud en los siguientes casos:  
1. Si el formato de solicitud viene contestado en forma incompleta.  
2. No se adjunta la documentación completa y por triplicado, indicada en el punto 1  
3. Si el trámite no lo realiza precisamente la (s) persona (s) a cuyo nombre se presenta esta solicitud, lo podrá efectuar su Representante Legal, previa identificación acreditando su personalidad a través del poder notarial original o copia certificada por Fedatario Público .

NO SE DARÁ TRAMITE A SOLICITUDES PRESENTADAS O GESTIONADAS POR TERCERAS PERSONAS.

- C) De ser aprobada esta solicitud, la construcción de la Estación de Servicio se deberá apegar al proyecto que apruebe Pemex-Refinación, el cual debe cumplir con las "Especificaciones Generales para Proyecto y Construcción de Estaciones de Servicio".

### INSTRUCCIONES PARA EL LLENADO

#### INFORMACIÓN GENERAL DEL SOLICITANTE

##### APARTADO I.

- 1) La solicitud puede presentarse a nombre de persona física o moral (socios), los cuales deberán ser ciudadanos mexicanos, por nacimiento o naturalización.
- 2) Indicar domicilio para oír notificaciones, completo
- 3) Indicar número de teléfono y clave cada correspondiente.
- 4) Ocupación u Objeto del o de los solicitantes, señalando claramente sus actividades empresariales.
- 5) Documentación que se presentará en original y 2 copias, anexa a esta solicitud:
  - a) Acta (s) de nacimiento, o carta (s) de naturalización o pasaporte vigente o Certificado de Nacionalidad Mexicana, del solicitante si es persona física o de cada uno de los socios si es persona moral, según sea el caso, certificada por Fedatario Público.
  - b) Presentar copia de Escritura Pública que acredite a favor del o de los solicitantes, la propiedad del predio; o bien el Contrato de Arrendamiento Ratificado ante Notario Público para el caso de que el predio propuesto sea arrendado. (Anexo 2)
  - c) Croquis del predio propuesto, indicando medidas y colindancias (precisando el tipo, uso y/o nombre de los inmuebles aledaños al predio) así como plano de población, señalando la ubicación del mismo.
  - d) Copia de la Cédula de Identificación Fiscal y copia del alta o inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes de la S H C P donde se especifique claramente el domicilio fiscal
  - e) Copia del Acta Constitutiva de la Persona Moral, inscrita en el Registro Público de Comercio y/o en el que corresponda, certificada por Notario Público (Anexo 1)
  - f) Carta suscrita por el interesado o su representante legal, dirigida a Pemex-Refinación, en donde la persona física o moral manifieste si posee o no Estaciones de Servicio en otras partes del país.
  - g) Carta suscrita por el interesado o su representante legal, dirigida a Pemex-Refinación en la que indique no estar en los supuestos del punto 4 de la Información General del Predio
  - h) Copia del Poder Notarial del Representante Legal, para actos de administración y/o especiales ante Pemex- Refinación, debidamente certificado por Notario Público, así como identificación oficial (firma y fotografía) ya sea de la Persona Física o Moral.

## REFINACION

### SUBDIRECCION COMERCIAL GERENCIA DE ESTACIONES DE SERVICIO

- 6) En este punto deben de indicar el Tipo de Estación de Servicio que desean operar de acuerdo con la ubicación y tamaño del predio, así como a las características y tipo de zona.

#### INFORMACION GENERAL DEL PREDIO

##### APARTADO II.

- 1) Ubicación del predio:
  - a) En caso de estar dentro de población urbana, indicar calle, número oficial, colonia, población, municipio, estado y código postal.
  - b) En caso de estar sobre carretera, indicar su nombre, kilometraje y margen donde se sitúa (Norte, Sur, etc.), así como tipo de carretera. Cuota, Federal, Estatal, Rural y/o Vecinal, así como entre qué poblaciones se encuentra, municipio y estado.
- 2) Indicar la superficie total del predio en metros cuadrados (m<sup>2</sup>), así como la longitud del frente principal (m.)
- 3) Indicar el número de habitantes y parque vehicular de las poblaciones circundantes al sitio donde se ubica el predio, así como tipo de carretera si se encuentra en este caso.
- 4) Requisito g. punto 5, del apartado I. Carta dirigida a Pemex-Refinación donde manifiesten NO estar en los supuestos del punto 4, del apartado II de la información general del predio.

#### INFORMACIÓN GENERAL DE LA ZONA

##### APARTADO III

- 1) Señalar con una cruz (x) el(los) tipo(s) de zona(s) donde se ubica el predio .
- 2) Marcar con una cruz (x) si existen en la zona donde se ubica el predio, los servicios municipales que se mencionan.

##### NOTAS:

Aprobada la solicitud para obtener la Constancia de Trámite para construir y operar Estación de Servicio expedida por PEMEX-REFINACION, previa a la recepción de ésta, el interesado deberá cubrir la Cuota de Incorporación a la Franquicia Pemex; mediante cheque certificado en la Superintendencia de Ventas o en la Gerencia Comercial de Zona que le corresponda.

##### Permisos de Autoridades Diversas:

Al recibir la Constancia de Trámite, se otorga un plazo de 90 días para entregar a Pemex-Refinación Copias de: Alineamiento y No. oficial del predio, Uso de Suelo, Licencia de Construcción y en su caso. Permiso de acceso de la S.C.T., así como las demás que hagan exigibles las autoridades correspondientes.

LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES DERIVADOS DE LA CONSTANCIA DE TRAMITE QUE OTORGA PEMEX-REFINACION PARA CONSTRUIR Y OPERAR ESTACION DE SERVICIO, POR NINGUN MOTIVO SON TRANSFERIBLES.

## DIMENSIONES MINIMAS DE LOS TERRENOS PARA INSTALAR ESTACIONES DE SERVICIO.

El predio propuesto para garantizar vialidades internas, áreas de servicio al público y almacenamiento de combustibles, áreas verdes y los diversos elementos requeridos para la construcción y operación de una Estación de Servicio debe cumplir con las siguientes características:

	SUPERFICIE MINIMA (M2)	FRENTE MINIMO (MTS.)	PRODUCTOS
ESQUINA	400	20	PEMEX PREMIUM
ZONAS URBANAS			PEMEX MAGNA
NO ESQUINA	800	30	
CARRETERAS	2400	80	PEMEX PREMIUM PEMEX MAGNA PEMEX DIESEL
DENTRO DEL POBLADO	400	20	PEMEX PREMIUM
ZONAS RURALES			PEMEX MAGNA
FUERA DEL POBLADO	800	30	PEMEX DIESEL
ZONAS ESPECIALES (1)	200	15	PEMEX PREMIUM PEMEX MAGNA
ZONAS MARINAS	500	20	PEMEX MAGNA PEMEX DIESEL PEMEX DIESEL MARINO

(1) Se define como Zonas Especiales a Centros Comerciales, Hoteles, Estacionamientos Públicos, Establecimientos de servicio de lavado y engrasado y Parques Públicos que por su ubicación y espacios disponibles constituyen puntos estratégicos a los que acuden y/o transitan grupos potenciales de consumidores.

En cualquiera de las cinco zonas establecidas se deben respetar los siguientes lineamientos:

- a) El predio debe localizarse a una distancia mínima de resguardo de 15 metros de centros de concentración masiva (escuelas, hospitales, mercados públicos, cines, teatros, estadios deportivos, auditorios, etc.)
- b) El predio debe localizarse a una distancia mínima de resguardo de 100 metros con respecto a una Planta de Almacenamiento de Gas L.P.
- c) El predio debe localizarse a una distancia mínima de resguardo de 30 metros con respecto a líneas de alta tensión, vías férreas y ductos que transportan productos derivados del petróleo, así como de las instalaciones del Sistema de Transporte Colectivo (METRO).



**PEMEX**  
REFINACION

**SUBDIRECCION COMERCIAL  
GERENCIA DE ESTACIONES DE SERVICIO**

**CUOTAS DE INCORPORACION, PAGOS POR POSICION DE CARGA Y  
CUOTAS ANUALES DE FRANQUICIA.**

LOCALIZACION	CUOTAS DE INCORPORACION (1)	POSICION DE CARGA (2)	CUOTA ANUAL DE FRANQUICIA (3)
A) ZONAS URBANAS CARRETERAS ZONAS ESPECIALES ZONAS MARINAS (TURISTICAS)	\$34.500.00 + I.V.A.	\$8.500.00 + I.V.A.	EN TODOS LOS CASOS SERA POR UN MONTO EQUIVALENTE AL 1% DEL TOTAL DE LOS DESCUENTOS OTORGADOS (COMISIONES Y CONTRAPRESTACIONES PAGADAS) EN EL AÑO ANTERIOR.
B) MINIESTACIONES DE SERVICIO	\$23.000.00 + I.V.A.	\$8.500.00 + I.V.A.	
C) ZONAS RURALES Y ZONAS MARINAS (PESQUERAS)	\$11.500.00 + I.V.A.	\$2.300.00 + I.V.A.	

- 1) SE EFECTUARA POR UNICA VEZ AL OBTENER LA CONSTANCIA DE TRAMITE PARA INCORPORACION A LA FRANQUICIA PEMEX.
- 2) ESTE PAGO SE REALIZARA POR CADA POSICION DE CARGA Y SE EFECTUARA AL CONCLUIR LA CONSTRUCCION E INSTALACION DE LA ESTACION DE SERVICIO Y ESTAR EN CONDICIONES DE INICIAR OPERACIONES.
- 3) PAGO A EFECTUARSE DURANTE EL PRIMER TRIMESTRE DEL AÑO.

177

**FORMATO PARA SOLICITUD DE COMPRA DE GAS LICUADO SUMINISTRO A CREDITO O  
AMPLIACION DE CREDITO POR MODIFICACION DE VOLUMEN CONTRACTUAL.**

Trámite a realizar:

NUEVO ( ) PEMEX-00-10 B: Solicitud de Compra de Gas Licuado suministro a crédito  
 AUMENTO ( ) PEMEX-00-10 D: Ampliación de crédito por modificación de volumen Contractual.

Fecha: \_\_\_\_\_

**I. DATOS GENERALES**

Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_ Punta/Destino: \_\_\_\_\_

Domicilio: \_\_\_\_\_  
Calle y Número: \_\_\_\_\_ Cód. Postal: \_\_\_\_\_

Municipio: \_\_\_\_\_ Estado: \_\_\_\_\_

Teléfono (s): \_\_\_\_\_ FAX: \_\_\_\_\_ E-MAIL: \_\_\_\_\_

Grupo al que pertenece: \_\_\_\_\_

**II. ANTECEDENTES**

Volúmenes contractuales actuales

Volúmenes contractuales solicitados

INVIERNO Máximo \_\_\_\_\_  
 Mínimo \_\_\_\_\_  
 VERANO Máximo \_\_\_\_\_  
 Mínimo \_\_\_\_\_

INVIERNO Máximo \_\_\_\_\_  
 Mínimo \_\_\_\_\_  
 VERANO Máximo \_\_\_\_\_  
 Mínimo \_\_\_\_\_

Concepto / Rubro	
Almacenamiento	
No. de Tanques	#
Capacidad Total de Tanques	Litros
Cap. Total de Almcio. al 80%	Litros

año anterior	año presente

Parque Vehicular	
No. de Autotranportes de Reparo a Estacionario	
Capacidad Total A/T	Litros
Rendimiento Unitario	Tons/día


No. Camión Redías	#
Cap. Total Redías	Tons
Rendimiento Unitario	Tons/día


No. Cilindros Portátiles	
De 20 kds	#
De 30 kds	#
De 45 kds	#
Cap. Total cilindros	Tons


Bodegas Distrib. en la zona		SI	NO
Ubicación/Loc.	Estado (s)		
Capacidad	Tons		
Ubicación/Loc.	Estado (s)		
Capacidad	Tons		
Ubicación/Loc.	Estado (s)		
Capacidad	Tons		


Estaciones de Gas de Carburacion		SI	NO
Ubicación/Loc.	Estado (s)		
Capacidad	Tons		
Ubicación/Loc.	Estado (s)		
Capacidad	Tons		


Tanques en comodato	
No. de Tanques	#
Capacidad Total de Tanques	Litros
Cap. Total de Almcio. al 80%	Litros

173

IV.-ZONA DE INFLUENCIA DE VENTAS POR LOCALIDAD/ESTADO DE ACUERDO CON AUTORIZACION DE LA SECRETARÍA DE ENERGÍA.

3 de 4

Tons

Localidades/Estado	Realizado (año anterior)		Actual (año presente)		Pronóstico (año futuro)	
	Promedio de ventas		Promedio de ventas		Pronóstico de ventas	
	Octubre a Marzo	Abril a Septiembre	Octubre a Marzo	Abril a Septiembre	Octubre a Marzo	Abril a Septiembre

V.- EVOLUCION MENSUAL DE VENTAS Y SEGMENTACION DEL MERCADO (Realizado, actual y pronóstico)

Tons

REALIZADO

año anterior	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Industrial													
Agrícola													
Comer/Serv													
Carburación													
Doméstico													
Total													

ACTUAL

año presente	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Industrial													
Agrícola													
Comer/Serv													
Carburación													
Doméstico													
Total													

PRONÓSTICO

año futuro	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Industrial													
Agrícola													
Comer/Serv													
Carburación													
Doméstico													
Total													

47