

PEMEX: el tiempo, las decisiones y los retos (III)

El país espera mejores resultados, pero el marco normativo presenta deficiencias.

LUIS VIELMA LOBO *

El reloj sigue corriendo para PEMEX; los retos siguen sobre la mesa. Los stake-holders y ciudadanos esperan resultados diferentes. Las necesidades sociales del país siguen allí, demandando recursos de todo tipo. PEMEX sigue siendo la principal fuente de recursos económicos del gobierno para atender esas demandas sociales. Contribuciones que vienen de otros actores son importantes, pueden ayudar sin duda, pero son solo eso: ayuda, no reemplazan, ni siquiera compensan el aporte de PEMEX directo e indirecto a las finanzas públicas y al PIB del país.



El reloj sigue corriendo para el gobierno, que con tanta determinación promovió e impulsó la Reforma Energética, cuyo pilar fundamental ha sido la nueva Ley de Petróleos Mexicanos para dar mayor flexibilidad en la toma de decisiones a la paraestatal, para darle mayor autonomía de gestión, aunque la constitución de nuevos comités, 4 consejeros profesionales en el consejo de administración y su grupo de apoyo técnico y administrativo, con sus respectivas agendas políticas, pareciera una carga burocrática con poca o ninguna agregación de valor.

Desde el inicio de la gestión del actual Director General, en septiembre del año 2009, se ha desplegado una intensa actividad estratégica, al más alto nivel de la corporación, con el fin de acelerar algunas iniciativas clave de sus diferentes subsidiarias. Se impuso claridad de propósito para darle mayor velocidad de ejecución a aquéllas que se tenían como cruciales para el desarrollo consistente de PEMEX.

A nivel de Pemex Exploración y Producción (PEP), han sido bandera de esta gestión iniciativas como: la implementación de acciones concretas para disminuir y mitigar la declinación

de Cantarell; el reordenamiento del desarrollo del Proyecto Aceite Terciario del Golfo (ATG, también conocido como Chicontepec); la incorporación de los laboratorios de campo en el ATG; la definición de áreas o bloques sin actividad para licitarlos como oportunidades para terceros, utilizando para ello los contratos integrales previstos en la nueva Ley de Petróleos Mexicanos; la transformación de la Unidad de Perforación y Mantenimiento de Pozos (UPMP) en un centro de ingeniería y una empresa de operaciones de perforación, en alianza con empresas internacionales de clase mundial que le ayuden a PEP a

optimizar costos; y la reingeniería de pozos e instalaciones en la Cuenca de Burgos, buscando optimizar los costos de operación, a fin de mantener competitiva la generación y producción de gas ante la caída de los precios, entre otras.

De manera similar en Pemex Refinación, han sido iniciativas impulsadas vigorosamente por esta gestión el concretar el plan para la construcción de la nueva refinería, el completar también las configuraciones de las refinerías pendientes, así como el definir oportunidades para ampliar la capacidad de refinación en el exterior, con esquemas de alianzas internacionales tipo Deer Park, Texas.

En el caso de Gas y Petroquímica, podemos mencionar el desarrollo de plantas para el almacenamiento de LPG y el implementar procesos más eficientes de recuperación de líquidos en los centros procesadores de gas como acciones importantes que impulsa la actual Dirección General de PEMEX.

Decimos que el reloj sigue corriendo para PEMEX y sus subsidiarias, pues la puesta en práctica de la parte burocrática de la Reforma sin lugar a dudas ha afectado la velocidad de aplicación de estas iniciativas y por mucho que el grupo directivo

*Director General de CBM Ingeniería Exploración y Producción, firma mexicana de consultoría especializada en los procesos sustantivos del sector petrolero.

actual impulse estas nuevas metas, la estructura de toma de decisiones y aprobaciones de las mismas, al convertirlas en proyectos rentables para la empresa y el país, no ha sido sencilla y ahora lo es menos.

La nueva ley de Petróleos Mexicanos le da un marco legal muy importante al desarrollo del contenido nacional de bienes y servicios para apoyar el desarrollo de los proyectos y programas de PEMEX. No obstante, ha faltado claridad en términos de cómo se

mide este contenido nacional, pues las ecuaciones actuales son regidas por la Secretaría de Economía en términos generales y de mayor aplicación en procesos de manufactura, que no necesariamente son los procesos de bienes para la industria petrolera y menos la de servicios.

Este vacío deja lugar para la interpretación de los funcionarios en los diversos niveles de PEMEX y también da lugar a la indecisión y la maniobra, elementos perjudiciales para la transparencia y el desarrollo de la industria nacional.

Hay otro delicado tema, igualmente importante, que viene afectando el proceso de toma de decisiones y que impacta la flexibilidad incorporada en la Ley de Petróleos Mexicanos. Tiene que ver con la Ley Federal de Responsabilidad de los Servidores Públicos, misma que impone sanciones penales a cualquier funcionario que cometa una falta o violación a alguna de las cláusulas de la misma.

Esta ley atemoriza y paraliza a una gran mayoría de funcionarios en PEMEX e impacta de manera directa los procesos de toma de decisión, pues aunque la Ley de Petróleos Mexicanos autoriza y da flexibilidad para que se ejecuten actividades de diferente naturaleza relacionadas con la cadena de valor del procesamiento de los hidrocarburos y facilita la toma de decisión por parte del funcionario responsable de un proceso, la mencionada ley del servidor público lo inhibe, lo paraliza y lo obliga a buscar mecanismos de diferimiento de las decisiones, o simplemente evita el verse expuesto o involucrado en la toma de decisiones y por ende el poder ser sancionado en el futuro, en un proceso de auditoría por parte de la Secretaria



de la Función Pública.

En resumen, se crea una nueva Ley de PEMEX, moderna, con elementos importantes que promueven y respaldan la toma de decisiones de los funcionarios públicos, pero por otra parte se mantiene intacta la Ley Federal de Responsabilidad de los Servidores Públicos, con ese espíritu de amenaza y riesgo que es percibida por los funcionarios públicos.

Estas cosas las perciben y viven las empresas de servicio que laboran para PEMEX y ya en este año se ven

nubes amenazadoras en los procesos de licitación, por la falta de conocimiento de los diferentes funcionarios en lo relacionado con el alcance de la Ley de Petróleos Mexicanos y cómo conducir los procesos de licitación bajo esta ley; así como la ausencia de mecanismos colegiados de decisión que le den respaldo a los funcionarios que deben tomar las decisiones en el frente de las actividades operacionales y técnicas y que son responsables de mantener el negocio operando eficaz y eficientemente.

El reloj sigue corriendo para PEMEX y estos temas deben ser solucionados. Algunos de ellos salen de los límites de responsabilidad de quienes están al frente de la salud y vida de la corporación y tienen que ver más con los organismos o instituciones del Estado que regulan la actividad energética o petrolera, en cuyo caso, PEMEX debe acudir ante ellos –las secretarías de Hacienda y de Energía, la Comisión Nacional de Hidrocarburos y el mismo Congreso de la Unión– para poner sobre la mesa, en cada caso, los temas que siguen afectando la autonomía de gestión de la corporación y asimismo plantear las soluciones que necesitan, siempre buscando de manera colegiada la solución a los temas que obstaculizan su óptimo desempeño.

Sin duda, sigue siendo una lucha diaria, batalla tras batalla, pero las grandes empresas a lo largo de la historia se han caracterizado porque requieren largas y duras luchas, para lograr al final un propósito que, aunque parece paradójico, busca mejorar la calidad de vida y la felicidad de los ciudadanos de este país. ●