

La nueva arquitectura institucional en Petróleos Mexicanos a un año de la implementación de la reforma energética

Carlos Huerta* y Fluvio Ruíz Alarcón**

Introducción

Tras un ejercicio sin precedentes en el Congreso de la Unión y luego de casi siete meses de debate inédito en nuestro país, la Reforma Energética de 2008, creó y modificó un conjunto de ordenamientos jurídicos dando como resultado una nueva arquitectura institucional. El propósito del legislador ordinario fue dotar a Petróleos Mexicanos (Pemex) de una mayor autonomía presupuestal y un margen más amplio de gestión; a cambio de una mayor vigilancia en la paraestatal. También buscó dotar de mayores facultades a la Comisión Reguladora de Energía y crear la Comisión Nacional de Hidrocarburos, que por primera vez regulará la operación de nuestra empresa pública. Para dar seguimiento al mandato legal aprobado por ambas Cámaras, se crearon siete comités de apoyo al Consejo de Administración (CA); asimismo se ampliaron las facultades del máximo órgano de dirección de la empresa pública y del propio Director General (DG). Se estableció también un régimen especial de operación de Pemex en materia de deuda, presupuesto, adquisiciones, arrendamientos, servicios y obra pública.

De igual forma, el legislador ordinario centró su preocupación en las modalidades especiales de contratación que permitirán en el mediano y largo plazos, que Pemex cuente con la flexibilidad necesaria para poder revolver las necesidades administrativas, operativas, financieras y tecnológicas que afrontará hacia adelante. La inclusión de un mayor contenido nacional en las proveedurías que Pemex necesita, así como las disposiciones relativas a la producción de fertilizantes, fueron temas plasmados en la Reforma Energética de 2008.

Con estos retos por delante, los legisladores ampliaron el número de integrantes en el CA de Pemex con la inclusión de cuatro Consejeros Profesionales. El 17 de marzo de 2009, el Senado de la República, a propuesta del

* Maestro en Economía por la Universidad Nacional Autónoma de México con especialidad en Economía Matemática y Economía Internacional. Actualmente es asesor de Economía Política de la Energía del Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos.

** Doctor en Economía del Petróleo por la Universidad de La Sorbona de París, Francia. Actualmente se desempeña como Consejero Profesional de Petróleos Mexicanos y preside el Comité de Desarrollo e Investigación Tecnológica del Consejo de Administración de ese organismo público.

Ejecutivo Federal, ratificó la designación de los mismos para cumplir con diversas y complejas tareas contenidas en las normas jurídicas en materia de hidrocarburos.

Por su parte, el nuevo CA y la integración de sus siete comités fueron aprobados el 14 de mayo de 2009. De esta forma, se cumple poco más un año de actividades de los consejeros profesionales desde la instalación del CA de Pemex. Esto abre la posibilidad de conocer los avances de la Reforma Energética de 2008 y, también, hacer un balance de los trabajos realizados por el CA, sus comités de apoyo y de los propios Consejeros Profesionales hasta este momento. Este es el objetivo central de este ensayo.

Para el logro de este propósito, este documento de trabajo comienza haciendo una descripción no exhaustiva de los acuerdos tomados en el CA que muestra el grado de avance de la Reforma Energética. En el apartado tercero, se desmenuza de manera sintética el quehacer de los Consejeros Profesionales y los Comités de Apoyo del CA. Finalmente, y a manera de colofón, proponemos lo que a nuestro juicio debería de realizarse hacia adelante para continuar con la puesta en marcha de la reforma en el subsector de hidrocarburos.

Implementación de la Reforma Energética

La Reforma Energética de 2008, concluyó con la aprobación de siete dictámenes que contienen múltiples reformas a diversas leyes y la creación de otras.¹

Así, los ordenamientos jurídicos emanados de la reforma energética diseñaron una nueva arquitectura institucional. Los mandatos legales para la aplicación de la norma son claros y precisos. Se ha tenido que crear conciencia de la nueva dinámica que rige a Pemex y los funcionarios de la paraestatal han tenido que modificar su actuación en función de la nueva realidad jurídico-administrativa. El Congreso de la Unión estableció distintos mandatos legales, los cuales ya se han venido concretando en las decisiones tomadas al interior del CA. A continuación, se presentan sólo los principales

¹ En este sentido el Congreso de la Unión dispuso lo siguiente:

1 Ley Reglamentaria del Artículo 27 Constitucional en el Ramo del Petróleo (reformas diversas).

2 Ley de Petróleos Mexicanos (nueva ley).

3 Ley de la Comisión Nacional de Hidrocarburos (nueva ley).

4 Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (reforma en su artículo 33).

5 Ley para el Aprovechamiento Sustentable de la Energía (nueva ley).

6 Ley para el Aprovechamiento de Energías Renovables y el Financiamiento de la Transición Energética (nueva Ley).

7 Ley de la Comisión Reguladora de Energía (reformas diversas).

acuerdos públicos, en orden cronológico, que le han dado concreción a la Reforma Energética de 2008:

1. Instalación del nuevo CA y de los siete Comités de apoyo contemplados en la Ley de Petróleos Mexicanos.
2. Los Comités de apoyo, presididos por los Consejeros Profesionales emitieron sus propias Reglas de Operación.
3. Aprobación de los Lineamientos para la Instrumentación del Esquema de Precio del Amoníaco (fertilizantes).
4. Avances del Plan Estratégico Integral de Negocios de Pemex. Aprobado por el Comité de Estrategia e Inversión (CEI); cuya aprobación se daría en una sesión extraordinaria del CA el 1 de junio.
5. Aprobación de la Estrategia para el Desarrollo de Proveedores, Contratistas y Contenido Nacional.²
6. Acuerdo para que el CEI analice las ventajas y las desventajas de los distintos modelos de estructura de Pemex.
7. Elaboración y aprobación del Estatuto Orgánico de Pemex.
8. Acuerdo para que los Comités de Auditoría y Evaluación del Desempeño (CAED) y CEI, revisen y evalúen, en el ámbito de sus competencias, el proyecto denominado Aceite Terciario del Golfo, conocido como Chicon-tepec.³
9. Aprobación de los criterios para definir los proyectos que serán catalogados de gran magnitud y alta prioridad.⁴
10. Aprobación de los “Criterios Generales a considerar en la integración del Informe del Director General al Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos”.⁵
11. Acuerdo para que en el curso del primer semestre de 2010, el Director General presente al Consejo un plan de corto plazo que tenga las acciones concretas para resolver la situación financiera del organismo.⁶

² Documento público en línea: <http://www.pemex.com/index.cfm?action=content§ionID=5&catID=13022>

³ Documento público en línea: http://www.pemex.com/files/content/Acuerdos_802%2015oct091.pdf, p. 11.

⁴ Documento público en línea: http://www.pemex.com/files/content/Acuerdos_802%2015oct091.pdf, p. 12.

⁵ Documento público en línea: <http://www.pemex.com/files/content/acuerdosca121-135.pdf>, p. 13.

⁶ Documento público en línea: http://www.pemex.com/files/content/acuerdos_ca_140-156.pdf, p.7. Tema aplazado al mes de mayo de 2010.

12. Aprobación de los “Lineamientos para la medición anual del valor económico de Petróleos Mexicanos y de los proyectos que ejecute”.⁷
13. El CA tomó conocimiento del cumplimiento del Director General con el plazo de presentación de la propuesta del Programa de Reestructuración del Organismo, en términos de lo establecido en la Ley de Petróleos Mexicanos. Acordó turnar la propuesta de Programa de reestructuración al CEI para su análisis. Además autorizó lo siguiente:
 - i. La Dirección Corporativa de Finanzas (DCF) recibirá las funciones y estructura de finanzas y administración de los Organismos Subsidiarios.
 - ii. La eliminación de la Dirección Corporativa de Ingeniería y Desarrollo de Proyectos (DCIDP). Sus funciones se transfieren a la Dirección Corporativa de Operaciones (DCO).
 - iii. El cambio de estructura de la Unidad de Desarrollo de Proveedores y Contenido Nacional, y la creación de las Gerencias de Análisis y Selección de Proveedores y de la de Desarrollo de Proveedores.⁸
14. Como parte de las medidas emergentes de reorganización, el CA aprobó la creación de las siguientes unidades administrativas:
 - i. Gerencia de Desarrollo Sustentable y Ambiental en la Subdirección de Planeación Estratégica y Operativa de la DCO.
 - ii. Gerencia de Finanzas de Carbono adscrita a la DCF.
 - iii. Gerencia de Coordinación estratégica para el Aseguramiento de Balances en la Subdirección de Coordinación del Sistema de Transporte de Ductos de la DCO.
 - iv. Dirección Corporativa de Tecnología de Información y Procesos de Negocios.⁹
15. Acuerdo, previa solicitud del Comité de Desarrollo e Investigación Tecnológica (CDIT), para que la Administración de la empresa concrete la firma del Convenio General de Colaboración Petróleos Mexicanos (Pemex)-Instituto Mexicano del Petróleo (IMP), por considerar que este instrumento coadyuvará al fortalecimiento de la gestión tecnológica de Pemex.¹⁰
16. Aprobación de las Disposiciones Administrativas de Contratación en

⁷ Documento público en línea: http://www.pemex.com/files/content/acuerdos_ca_140-156.pdf, p. 12.

⁸ Documento público en línea: http://www.pemex.com/files/content/acuerdos_ca_140-156.pdf, pp. 29-30.

⁹ Documento público en línea: http://www.pemex.com/files/content/acuerdos_ca_807_001-006.pdf, pp. 2-3.

¹⁰ Documento público en línea: http://www.pemex.com/files/content/acuerdos_ca_140-156.pdf, p. 35.

materia de Adquisiciones, Arrendamientos, Obras y Servicios de las actividades sustantivas de carácter productivo de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios.¹¹

17. Autorización de los términos y condiciones para la contratación de obligaciones constitutivas de deuda pública de Pemex 2010, para lo cual Pemex podrá establecer los programas de emisión de valores, modificar o incrementar los existentes, así como contratar los financiamientos correspondientes, sin rebasar el monto de endeudamiento neto total.¹²
18. Aprobación de los Lineamientos que establecen los casos y los montos para la aprobación de contratos a que se refiere el inciso k) de la fracción IV del artículo 19 de la Ley de Pemex.¹³
19. Acuerdo para que el Proyecto Etileno Siglo XXI se envíe a revisión por parte del CEI.¹⁴
20. Se determinaron las metas, objetivos e indicadores para evaluar la implantación y el desempeño del Sistema de Administración de Riegos Operativos de Pemex y Organismos Subsidiarios.¹⁵
21. Aprobación de las Políticas, Bases y Lineamientos para la Elaboración de las propuestas relacionadas con la prevención de derrames, contingencias ambientales, remediación de sitios contaminados y de eficiencia energética y sustitución progresiva de hidrocarburos por energías alternativas.¹⁶
22. Aprobación de las modificaciones propuestas por la Cámara de Diputados a las Disposiciones Administrativas de Contratación en materia de Adquisiciones, Arrendamientos, Obras y Servicios de las Actividades Sustantivas de Carácter Productivo de Pemex y sus Organismos Subsidiarios.¹⁷

¹¹ Documento público en línea: http://www.pemex.com/files/content/acuerdos_ca_157-160.pdf, p. 2.

¹² Documento público en línea: http://www.pemex.com/files/content/acuerdos_ca_157-160.pdf, p. 54.

¹³ Documento público en línea: http://www.pemex.com/files/content/acuerdos_ca_157-160.pdf, p.56.

¹⁴ Documento público en línea: http://www.pemex.com/files/content/acuerdos_ca_808_007-023.pdf, p. 5.

¹⁵ Documento público en línea: http://www.pemex.com/files/content/acuerdos_ca_808_007-023.pdf, p. 8.

¹⁶ Documento público en línea: http://www.pemex.com/files/content/acuerdos_ca_808_007-023.pdf, p. 10.

¹⁷ Documento público en línea: http://www.pemex.com/files/content/acuerdos_ca_809_024-025.pdf, 1.

Hay algunos temas más que pueden ser consultados públicamente en la página electrónica de Pemex y otros que por su carácter confidencial rebasan el propósito de este documento.

Es conveniente subrayar que la implementación de la Reforma Energética de 2008 y la puesta en marcha del nuevo CA, podría haber traído aparejado algunos riesgos como: procesos de autorización complejos y burocráticos; decisiones de los Comités desarticuladas de la estrategia de la empresa; largos períodos de maduración para la toma de decisiones; pérdida de independencia de los Consejeros Profesionales y criterios de decisión en función de posturas partidistas. Afortunadamente, se ha conjurado el riesgo de independencia y de politización de los consejeros profesionales. Sin embargo, la lentitud con que se procesan los acuerdos y la disgregación de los temas de la empresa se mantienen como consecuencia de una Reforma Energética profunda que ha venido a modificar el quehacer cotidiano en lo jurídico, administrativo, en la toma de decisiones y en la transparencia y rendición de cuentas. Ninguno de los actores activos relacionados con la implementación de la reforma energética se salva de esta metamorfosis estructural. Prácticamente, todos los procesos ex post reforma energética se han modificado. La evolución hacia una nueva arquitectura institucional tiene enfrente el reto de una nueva cultura para administrar, ejecutar, rendir cuentas y revertir la situación crítica (operativa y financiera) de nuestro organismo público.

Tan es así que, por ejemplo, las reuniones del Consejo de Administración (CA) de Pemex que tenían una duración de 1 a 2 horas promedio ex ante de la Reforma Energética de 2008; ahora tienen un promedio de duración de 5 a 6 horas, llegando incluso a reuniones de 8 horas. Los temas son tratados con mayor detalle y detenimiento. Hay, no pocas veces, discusiones acaloradas al interior del CA porque se cuestiona y se discuten temas estratégicos de la empresa. Sus quince miembros tienen en mente quince posiciones distintas respecto a la viabilidad de Pemex en temas importantes. Los temas son tratados, desde distintos ángulos. Quienes cuestionan y discuten más no son exclusivamente los Consejeros Profesionales. No pocas veces los representantes del Gobierno Federal son quienes se atrincheran en su posición; los Consejeros representantes del Sindicato de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana (STPRM) discuten y analizan en función de sus propios intereses y el DG de Pemex, también hace uso de su atribuciones. Todas y cada una de las posiciones, se analizan se discuten y se aprueban o se rechazan en votaciones a veces divididas. Todas y cada una de ellas legítimas y legales.

El procesamiento de asuntos, también es algo nuevo. Algunos de ellos están establecidos en la normatividad jurídica. Otros, son analizados a petición de los miembros del CA, de la Presidenta del mismo o del Director General.

En aquellos temas que son difíciles, se delega la responsabilidad a alguno de los siete Comités de apoyo del CA. En el próximo apartado veremos el trabajo de los consejeros profesionales y los comités de apoyo del CA.

Consejeros profesionales y la dinámica de trabajo en los Comités

La figura de los consejeros profesionales en Pemex es inédita en la administración pública federal e incluso no existe antecedente internacional.¹⁸ La Reforma Energética no concluyó en 2008 con su aprobación; los Consejeros Profesionales son una extensión de la implementación de la misma. Incluso, en no pocas ocasiones, las discusiones que se mantuvieron en la deliberación de la reforma energética, aún continúan. Tal es el caso de temas tan relevantes como los contratos, la reestructuración organizativa, el plan estratégico de negocios y la propia planificación del sector; la transferencia tecnológica, los yacimientos transfronterizos, el incremento en el contenido nacional, los fertilizantes e incluso posibles adecuaciones futuras a la Reforma Energética.

Su labor no ha estado exenta de resistencias normales, principalmente en el arranque de sus trabajos. Existe una posición crítica de manera permanente por parte de los Consejeros Profesionales, sustentada bajo tres principios fundamentales:

1. Independencia
2. Visión de largo plazo
3. Influencia en la toma de decisiones en el CA

Estas tres características, no siempre convergen con las del resto de los integrantes del CA. Pero esto no es un bemol para la actuación de los Consejeros Profesionales. Por el contrario, poco a poco se ha roto con la inercia de la toma de decisiones unipersonal o de manera vertical hacia un modelo de decisiones colectivas, donde cada uno de los actores contribuye desde su propio ámbito de competencia.

Así pues, y como resultado de los cambios emanados de la Reforma Energética, el CA ha modificado su funcionamiento y los Comités de Apoyo¹⁹ del mis-

¹⁸ Actualmente el CA está integrado por seis representantes del Estado designados por el Ejecutivo Federal; cinco representantes del Sindicato de Trabajadores de la República Mexicana, que deberán ser miembros activos del mismo y trabajadores de planta de Petróleos Mexicanos, y cuatro consejeros profesionales que son propuestos por el Ejecutivo Federal y ratificados por la Cámara de Senadores o en los recesos legislativos por la Comisión Permanente.

¹⁹ Para la correcta realización de sus funciones, el CA de Pemex cuenta legalmente con siete Comités, a saber: Auditoría y Evaluación del Desempeño; Estrategia

mo han coadyuvado de manera significativa a desahogar diversos asuntos que por su naturaleza y complejidad se procesan en estas instancias para posteriormente ponerse a consideración de los miembros del máximo órgano de Pemex.

Hasta el 30 de abril, el CA se había reunido en pleno en 7 reuniones ordinarias y 9 extraordinarias para dar un total de 16 reuniones. Los Comités tratan temas diversos y cumplen con lo que establece la Ley y lo que el CA les solicita. Es por ello, que el número de reuniones, entre ordinarias, extraordinarias y de grupos de trabajo superan las doscientas. Seguramente entre la entrega de este trabajo y su publicación la cuenta aumentará por decenas.

Por economía de espacio no será posible enumerar las tareas efectuadas por cada uno de los Comités. Empero, es preciso señalar que los Consejeros que presiden dichos organismos tienen más de 40 obligaciones de Ley y más de 35 como miembros del CA. Las tareas realizadas o en proceso de revisión de todos los Comités ascienden a más de 50 asuntos. Esto muestra, la complejidad y la profundidad del análisis que se hace en estos comités. Véase cuadro 1.

Sesión del 14 de mayo de 2009 al 30 de abril de 2010

Consejo/Comité	Fecha de instalación	Reuniones			Total
		Ordinaria	Extraordinaria	Grupos de Trabajo	
Consejo de Administración de Pemex	14-may-09	7	9		16
Comité de adquisiciones, arrendamientos, obras y servicios (CAAOS)	11/06/2009	10	8	7	25
Comité de auditoría y evaluación del desempeño (CAED)	07-07-2009	10	7	4	21
Comité de Estrategia e Inversión CEI)	27/05/2009	5	29	15	49
Comité de Desarrollo e Inversión tecnológica (CDIT)	01/07/2009	4	3	6	13
Comité de medio Ambiente y desarrollo Sustentable (CMADS)	02/07/2009	7		3	10
Comité de Transparencia y Rendición de cuentas (CTRC)	05/08/2009	5	1	6	12
Comité de remuneraciones (CR)	05/08/2009	3		80	3
Otras*/					229

*/ Número aproximado de reuniones diversas de todos los Comités sobre asuntos varios.

e Inversiones; Remuneraciones; Adquisiciones, Arrendamientos, Obras y Servicios; Medio Ambiente y Desarrollo Sustentable; Transparencia y Rendición de Cuentas, y Desarrollo e Investigación Tecnológica.

Para algunos, la cantidad de reuniones es redundante en función de la dinámica propia de una empresa que debería caracterizarse como “moderna”, con todo lo que ello signifique. No obstante, la crítica proviene de aquellos que cuestionan la forma en cómo quedó redactada la Reforma Energética. Por omisión o por comisión olvidan que el Consejo de Administración y el Director General buscarán en todo momento la creación de valor económico, en beneficio de la sociedad mexicana, con responsabilidad ambiental, manteniendo el control y la conducción de la industria y procurando fortalecer la soberanía y la seguridad energética, el mejoramiento de la productividad, la adecuada restitución de reservas de hidrocarburos, la reducción progresiva de impactos ambientales de la producción y consumo de hidrocarburos, la satisfacción de las necesidades energéticas, el ahorro y uso eficiente de la energía, la mayor ejecución directa de las actividades estratégicas a su cargo cuando así convenga al país, el impulso de la ingeniería mexicana y el apoyo a la investigación y al desarrollo tecnológico, tal y como lo establece el artículo 7 de la Ley de Pemex. La eficiencia de Pemex descansa bajo estas premisas, guste o no y en tanto no existan modificaciones a la norma de hidrocarburos, los asuntos deben llevar su propio proceso de maduración.

Además, la propia implementación de la Reforma Energética ha llevado a experimentar mecanismos nuevos de discusión que se irán acomodando cuando cada uno de los actores, con sus propias atribuciones, comprenda y aplique las mismas. La visión de cómo debe administrarse Pemex, es también fuente de diferencias que seguramente serán salvadas en el tiempo. Pese a todo esto, la Reforma Energética no ha concluido plenamente su implementación. En el próximo apartado, proponemos lo que a nuestro juicio debería de realizarse hacia adelante para continuar con la puesta en marcha de la Reforma Energética.

Hacia adelante

La situación actual de Pemex, tanto operativa como financiera, no se ha modificado sustancialmente de un año a otro y como consecuencia de la instalación del nuevo CA de Pemex. Y es razonable, la Reforma Energética de 2008 no estuvo enfocada a resolver problemas de corto plazo. Como en el caso de la petrolera brasileña, Petrobras, es probable que los primeros resultados los veamos en 6 u 8 años.

En ese contexto, proponemos una serie de puntos de lo que podría hacerse hacia adelante para optimizar el funcionamiento de nuestra empresa petrolera:

1. Completar la implementación de la reforma energética y hacer que los mecanismos decididos por el Congreso funcionen plena y correctamente, con el fin de resolver los problemas que justificaron la modificación de la legislación secundaria.
2. Afinar el Plan de Negocios de Pemex y ajustar los modelos de contratos de acuerdo al fallo que emita la Suprema Corte de Justicia de la Nación (SCJN) respecto a las dos controversias constitucionales en materia petrolera.
3. Establecer una relación con el sindicato petrolero basada en la eficiencia, la productividad, la transparencia y la disposición oportuna del personal.
4. Mejorar el respeto de los derechos laborales del sindicato alterno (la Unión de Técnicos y Profesionistas de Pemex).
5. Ampliar, profundizar y acelerar la implementación de la estrategia para el desarrollo de proveedores, contratistas y contenido nacional. Es necesario subrayar que esta es una decisión de Estado orientada hacia una política industrial que fortalezca nuestras capacidades nacionales.
6. Atender de manera urgente el envejecimiento y la declinante tasa de remplazo del personal altamente especializado que extingue la solvencia técnica y gerencial del organismo.
7. Contener el pasivo laboral modificando la Ley Federal de Derechos y sin afectar las condiciones generales de trabajo.
8. Ampliar la capacidad de ejecución directa de Pemex y definir qué porcentaje de las operaciones se dejarán en manos de terceros mediante contratos de servicio.
9. Establecer una política de precios y subsidios que beneficie a los consumidores pero asegure la viabilidad financiera de Pemex. En lo inmediato transferir al Gobierno Federal la carga de los subsidios, focalizándolos a través del Presupuesto de Egresos de la Federación.
10. Eliminar el rezago en el mejoramiento de la transparencia y la rendición de cuentas.
11. Modificar el régimen fiscal pues no incentiva la exploración y no reconoce el período de inversión previo a la etapa extractiva, además de que se mantiene como una enorme carga para la empresa. En particular, modificar el límite máximo de deducción, que se ha mantenido sin cambios desde 2007.

12. Racionalizar los objetivos de la política energética, pues Pemex sigue sometido a una gran presión por la obligación de volver a producir 3.4 millones de barriles diarios, con la consecuente concentración de atención y recursos en la extracción.
13. Liberar a Pemex de la influencia de Hacienda que sigue incidiendo fuertemente en los proyectos que se ejecutan y aquellos que se desechan o se dejan pendientes. El techo de endeudamiento y el registro de los proyectos de inversión le permiten a la SHCP seguir incidiendo en la operación del organismo.
14. Hacer de Pemex uno de los ejes centrales en la lucha contra el cambio climático, a través de estrategias de desarrollo de energías renovables, ahorro de energía y desarrollo sustentable.
15. Definir y poner en marcha una estrategia de internacionalización de Pemex con participación en otros países y subsectores energéticos. De continuar por el mismo camino, totalmente contrario al de las grandes compañías petroleras, Pemex se extinguirá cuando se acabe el petróleo.
16. Establecer una visión tecnológica de mediano y largo plazos en donde se identifique las grandes áreas estratégicas que Pemex debe desarrollar para ser líder mundial. Enfocar los recursos y formar redes nacionales con los centros de investigación nacional y el Instituto Mexicano del Petróleo.

En suma, de implementarse a cabalidad lo decidido por el Congreso en 2008; y haciendo los ajustes jurídicos, estratégicos y administrativos pertinentes; Petróleos Mexicanos podrá seguir estando, como rezaba su antiguo lema “al servicio de la Patria”²⁰.

²⁰ www.pemex.com