

PEMEX, SITUACION Y PERSPECTIVAS*

Por el LIC. JESÚS REYES HEROLES

DURANTE 1964 el promedio diario de producción de crudo y líquidos de absorción fue de aproximadamente 354,000 barriles y se trató en las refinerías un promedio diario de 346,000. En gas natural, durante 1964, se llegó a la producción de 14,000 millones de metros cúbicos, en números redondos. Los ingresos de la institución fueron de 7,953 millones de pesos. Las reservas al 31 de diciembre de 1964, considerando crudo, condensados y gas natural convertido a líquidos equivalentes en poder calorífico, eran de 5,227 millones de barriles. La exportación de productos petroleros fue de cerca de 47,000 barriles diarios, frente a una importación de poco más de 7,000 barriles.

La producción de crudos y líquidos de absorción el día 15 de marzo fue de 368,000 barriles. Durante 1965 nos esforzaremos denodadamente por lograr una producción promedio diaria de 378,000 barriles. Con el fin de alcanzar tal meta, se está ejecutando un programa de recuperación y reparación de pozos y la perforación de 215 nuevos pozos de desarrollo. El límite en la perforación de pozos de desarrollo está constituido por las localizaciones de que disponemos. No podemos perforar para desarrollo más allá de donde presumiblemente podemos obtener producciones. Todos los pozos terrestres de desarrollo y de exploración, a que posteriormente nos referiremos, se realizarán bajo el sistema de administración. La intensificación en la exploración engendrará localizaciones que permitan, confiamos en ello, incrementar las perforaciones de desarrollo. La producción de gas se mantendrá sensiblemente igual a la alcanzada en 1964, previendo incrementos en la demanda.

Para 1965 se calcula un ingreso de 8,406 millones de pesos. Si bien nuestras exportaciones se reducirán aproximadamente a 42,000 barriles diarios de productos, se disminuirán en forma similar, no en volumen pero sí en valor, las importaciones.

De conformidad con los ingresos y capacidad financiera de la institución, se ha elaborado un programa de inversiones y adquisiciones capitalizables que asciende a 2,293 millones de pesos. A obras mayores se destinará el 67%, o sean 1,536 millones de pesos, de los cuales 554 millones se aplicarán a incrementar nuestra capacidad de refinación y 532 millones a plantas petroquímicas; 125 millones a

plantas de distribución, 114 en tuberías y 592 en nuevas adquisiciones capitalizables y obras menores. La inversión social será de 57 millones de pesos y fundamentalmente consistirá en escuelas y hospitales.

Cabe mencionar que del 1 de diciembre de 1964 a la fecha, se ha iniciado la reorganización administrativa, cuyos propósitos y fundamentos examinaremos más adelante, y por decisión del ciudadano Presidente Gustavo Díaz Ordaz, se ratificó el carácter nacional de la petroquímica básica, poniendo en vigor las disposiciones legales que así lo determinan, al decidirse que fuese Petróleos Mexicanos quien construyera y manejara la planta de polietileno que actualmente se está levantando en Reynosa, Tamps.

Tanto o más importante que informar sobre las condiciones presentes de la industria petrolera y las labores a realizar de inmediato, es dar a conocer las normas que orientan la política petrolera nacional y que derivan de los claros criterios expresados por el señor licenciado Díaz Ordaz, inicialmente en su carácter de candidato a la Presidencia de la República y como titular del Poder Ejecutivo Federal después, así como de las orientaciones directamente proporcionadas por él. Pretendemos luchar afanosamente y sin descanso por implantar y seguir las normas que derivan de esos criterios y orientaciones.

El dinamismo de la industria petrolera hace que no podamos dar por establecidos los métodos y formas con que en el pasado se operó para el presente, ni las aconsejables en éste para el futuro. Si bien la línea política esencial de Petróleos Mexicanos está planteada desde sus orígenes y encuentra su sustancia en estos mismos orígenes —nació para reivindicar el derecho e imponer la soberanía y con el propósito de que el país se beneficiara de sus recursos naturales— el cambio en las circunstancias demanda la constante reformulación de la política petrolera.

Del 18 de marzo de 1938, en que el Presidente Cárdenas nacionalizó la industria petrolera, a la fecha, es mucho lo que se ha hecho. Sobre el terreno y frente al trabajo, los hombres se improvisaron y realizaron lo que hoy podemos ver como toda una hazaña. El país se ha modificado radicalmente. La política petrolera no puede ser inflexible; medidas prácticas enriquecen los objetivos históricos perseguidos y éstos, a su vez, condicionan en todo momento las medidas que la práctica ordena.

* Informe rendido por el director general de Petróleos Mexicanos, el día 18 de marzo de 1965, en Minatitlán, Ver., en la Conmemoración del XXVII Aniversario de la Expropiación Petrolera. El título es de la Redacción.

La política de Petróleos Mexicanos debe ceñirse a las directrices que guían a la economía nacional y sus actividades resultan primordiales en los siguientes aspectos: como una industria nacionalizada de gran magnitud dentro de una economía mixta, como lo es la nacional; desempeñando la función que corresponde a una empresa nacionalizada que se funda en la explotación de un recurso natural no renovable; y, por último, en cuanto a determinar la política que una empresa nacionalizada debe seguir en relación con quienes en ella laboran como trabajadores, técnicos o administradores.

En el primer aspecto, una empresa nacionalizada está obligada a entender la economía mixta que se vive y aprovechar al máximo las características de esta economía, no sólo para cumplir su cometido, sino también para estimular el crecimiento de los otros sectores que la configuran. Petróleos Mexicanos considera que su función consiste en abordar, con la mayor eficiencia posible, la producción de petróleo, de combustibles, de sus derivados y la petroquímica básica. Ni más ni menos: como regla general Pemex no quiere ser socio de buenos negocios que no le conciernen y, mucho menos, de malos negocios.

La contribución de Petróleos Mexicanos al desarrollo económico radica en el abastecimiento oportuno con las mejores calidades posibles y a los menores precios costeables de combustibles, lubricantes y productos petroquímicos básicos. El desenvolvimiento de una economía mixta exige que una empresa nacionalizada coordine sus esfuerzos con los sectores privados y sociales de la nación, previendo la producción de materias primas que el propio desarrollo industrial de México requiere; armonizándose con el sector privado nacional para que se creen los consumos de productos básicos que estén dentro del ámbito de la empresa nacionalizada; observando las tendencias del mercado de los productos de consumo final, que parten de la petroquímica derivada, para, de acuerdo con dicha tendencia, determinar la costeabilidad de ésta y el establecimiento de la petroquímica básica que la aprovisione. Estos criterios, aunados a nuestra capacidad para producir las olefinas que permitan elaborar los productos petroquímicos básicos e intermedios, son presupuestos de la política petroquímica nacional.

A tal tendencia obedeció preponderantemente la decisión de diferir la construcción de la Refinería de Mazatlán, cambiando el destino del material y equipo en adquisición para incorporarlo a Minatitlán, y la cancelación de la Coquizadora de Rosarito, B. C., para construirla en Ciudad Madero, Tamps. Con tales medidas, a más de un ahorro en la inversión, de 495 millones de pesos, por el aprovechamiento de instalaciones auxiliares existentes y otros factores, y de una economía en operación que va del 26 al 29% —exclusivamente en transporte más de 100 millones de pesos anuales— se acelera la creación de grandes centros petroleros debidamente integrados, que mediante la refinación primaria, secundaria y terciaria, o sean los reprocesos, proporcionen las materias primas que permitan la creación sólida de la petroquímica en México. O, en otros términos, concentramos nuestros escasos recursos financieros y profundizamos los procesos productores, logrando la explotación de nuestros crudos al máximo mediante sucesivas refinaciones, que no sólo obtengan sus ren-

dimientos naturales, sino todos aquellos, que, mediante la técnica moderna, se puedan alcanzar.

El desarrollo económico, dentro de una economía mixta, es difícil y complicado y exige de todos los sectores que forman parte de ella adaptabilidad, paciencia para la negociación, comprensión y apoyo mutuo. Un sector aislado —por fuerte que sea— puede fracasar; todos juntos no debemos fracasar. Mucho facilita la conjunción de esfuerzos la clara delimitación entre el campo de acción del sector público y el sector privado. Petróleos Mexicanos quiere promover e incitar, no inhibir o frenar. No intentaremos hacer aquello que no podamos hacer; pero preferimos los riesgos de la acción movilizadora a la seguridad de la inacción.

Desde la perspectiva de Petróleos Mexicanos, la empresa nacionalizada tiene que adaptarse a la existencia de la empresa privada y ésta, a su vez, debe ajustarse a la existencia y funciones de la empresa nacionalizada. Las bases para la mutua adaptación nos las brinda, por una parte, el programa de desarrollo económico social en que México está empeñado y, sobre todo, los objetivos claramente trazados por nuestra Revolución. El método para lograrlo radica en la subordinación de la empresa nacionalizada, de la empresa privada y de la empresa social a los intereses superiores del país.

En la etapa en que vivimos, las posiciones irreductibles no son constructivas. Nada se opone a la previsión que evite tropiezos y atascamientos. A todos los sectores de la economía conviene sustituir, en lo posible, el azar por la previsión. Petróleos Mexicanos aspira a ser un buen instrumento para la planeación de la economía nacional. Sabe que nunca debe apartarse del sendero que le indique la economía nacional ni abrigar propósitos que no coincidan plenamente con ésta.

Entre el sector privado nacional y el sector público debe existir complementaridad y no conflicto. Para ello, es exigencia ineludible confrontar programas, mantener un intercambio permanente de información y sincronizar inversiones. Sólo programaremos en la medida en que obtengamos lo anterior y programaremos mejor en cuanto mantengamos mayor comunicación, coloquio abierto que permita superar contradicciones y alcanzar la acción concertada. A la postre es más fácil concordar que diferir y disputar, máxime si no olvidamos que hay intereses objetivos de México que a todos nos deben gobernar.

Queremos ser un instrumento eficaz, lo más eficaz posible, en las reformas de estructura que, por mandato de la Revolución Mexicana, se están efectuando. Nuestro propósito no es buscar lucros; es atender consumos, satisfacer necesidades y cuidar un recurso natural. Petróleos Mexicanos no reparte dividendos; de haberlos, únicamente al pueblo pertenecen.

La rigurosa jerarquización de las inversiones de Pemex resulta indispensable. Son recursos de la nación y las inversiones, en buena medida, provienen de financiamiento. Como toda industria petrolera, parte de nuestro crecimiento se apoya en crédito. De ahí que deba buscarse la rapidez en la recuperación de las inversiones y su efectiva autoliquidación.

Nuestras inversiones deben tener efectividad desde el punto de vista nacional, por lo que necesitan no sólo satisfacer y prever demandas, sino también contribuir, propagando e instigando, al progreso de México.

Medir los rendimientos de las inversiones de una industria nacionalizada con un criterio de empresa privada sería tan erróneo como pensar que el móvil de las ganancias guía a las empresas nacionalizadas. Las inversiones de Pemex buscan los mayores rendimientos, pero con un sentido nacional, ya sea ayudando al desarrollo equilibrado, o bien jugando el papel de inversiones estratégicas que rompan círculos viciosos.

Lo dicho no significa que la inversión de Petróleos Mexicanos pueda jugar un papel compensatorio en relación con la inversión privada. Pemex es una fuerza motriz que no puede detenerse, retardarse o acelerarse para compensar la ampliación o reducción de la inversión privada. No es posible, por ejemplo, parar la exploración o reducir la inversión en refinación o en transporte, cuando se presenta un alto nivel de inversión privada, ni, por el contrario, puede anticiparse o precipitarse cuando ésta se retrae. Sus fines y causas le prohíben actuar como válvula de seguridad o regulador automático de la inversión privada.

El ritmo y nivel de inversión de Petróleos Mexicanos tienen que establecerse de acuerdo con su función en la economía nacional y con los objetivos generales de la economía del país y sólo en muy escasa medida pueden estar sujetos a variaciones de carácter compensatorio. Las inversiones fundamentales de Pemex tienen que planearse al mayor plazo posible. Un diferimiento en inversiones planeadas puede ser fatal; una precipitación también. La inversión básica no se puede comprimir o expansionar por razones ajenas a su propia naturaleza, proyección y capacidad. Hacerlo sería subordinar lo definitivo a lo transitorio.

No basta conocer nuestras reservas de crudos y gas. Su localización influye decisivamente en el desenvolvimiento de la industria. Nuestras reservas no están situadas siempre en las mejores condiciones para fomentar desarrollos o atender a los ya manifestados. Los avances logrados en materia de transporte, los poliductos, sólo resuelven en parte el problema, pues la construcción de poliductos de cierta longitud exige que exista un volumen de consumo que haga costeable la construcción y el transporte. Hay ciertas zonas en que las industrias no se establecen por falta de gas. En estos casos, frecuentemente se construye un gasoducto, con una inversión lenta en su recuperación; pero es así como se rompe el círculo vicioso, que permite en el futuro engendrar la demanda que más tarde justifique la inversión de escaso rendimiento inicial.

Tenemos que conciliar la rapidez en la recuperación de las inversiones y su autoliquidación con la necesidad de impulsar desarrollos con inversiones de rendimiento postergado. El punto de equilibrio entre ambas tendencias es delicado y demanda cuidadosa atención.

Somos responsables del manejo de un recurso natural no renovable. Preservarlo y aprovecharlo es imperativo: ni la estéril conservación ni el pródigo derroche; el prudente y económico aprovechamiento. Ya lo dijo el señor Presidente Díaz Ordaz: nuestra riqueza agotable debe servir para formar riqueza permanente.

Podríamos hablar de una ley de hierro de los crudos. Las oscilaciones en sus precios, los mecanismos que imperan en su distribución, hacen deseable no depender de la exportación de crudos, sufriendo

precios bajos y una demanda fluctuante, ni de la importación de crudos, exponiéndonos a fenómenos, aunque de sentido contrario, igualmente desfavorables.

Eludir la ley de hierro de los crudos sólo es posible si se dispone de una producción suficiente de éstos y de una capacidad de refinación adecuada. El equilibrio entre la producción de crudos y su transformación, contando con un mercado asegurado, como es el caso de Petróleos Mexicanos, parece ser el camino indicado y sólo la necesidad puede desviarnos de él.

Los actuales excedentes, sobreproducción mundial y bajos precios reales de los crudos, no deben llevar a una modificación en nuestra política original, pues las tendencias, aun a corto plazo, son imprevisibles. Por otra parte, la capacidad nacional de refinación únicamente excede a la producción de crudos, a la fecha, en poco más de un 12%. Este 12% es apenas una razonable protección frente a las tendencias del mercado nacional.

Necesitamos más capacidad de refinación y de aquí la inversión que en ella se realiza, fundamentalmente no para obtener más rendimientos primarios o naturales de una mayor cantidad de crudos, sino para reprocesar, volver a refinar residuos que nos pueden proporcionar productos más valiosos. No simplemente más barriles para obtener los rendimientos naturales de los crudos, sino más rendimientos por barril. Nuestro consumo de crudos debe estar, así, determinado preponderantemente por la demanda nacional de los productos de refinación y aprovechar esta producción obteniendo los máximos rendimientos por barril, mediante reproceso o sucesivas refinaciones de residuos.

Claro está que en otras áreas el costo por barril es mucho más bajo que en México. Tal cosa no nos seduce: viven el momento del petróleo fácil y, en algunos casos, las jornadas de trabajo largo y los salarios cortos. Es la época de los yacimientos altamente productivos en que, con frecuencia, la extracción de un barril de petróleo cuesta menos que la obtención de un barril de agua. Los beneficios de la explotación petrolera para México no radican en la extracción de crudos; derivan de su refinación, cabal industrialización y venta.

La historia petrolera prueba que cuando en un país se inicia la extracción, se localizan y explotan las zonas de petróleo fácil. Cuando, además, se produce para exportar, la explotación fácil se intensifica hasta el dispendio. Así nos explicamos los volúmenes de producción de crudos que México alcanzó de 1921 a 1924 —que no fue auge, sino fiebre, frenesí sobreexplotador— con el máximo, de más de 190 millones de barriles en 1921. El presente año estaremos cerca de la producción obtenida en 1924, de 140 millones de barriles al año, pero de petróleo difícil. Si a nuestra cifra de producción de crudos y líquidos de absorción añadimos el poder calorífico del gas natural utilizado —que en ese entonces se desperdiciaba— obtenemos una producción superior al máximo de 1921.

Nuestras reservas de crudos, más líquidos de absorción, en 1963 amparaban la producción de ese año por 23 años. En 1964 amparaban 22 años de producción. En cuanto al gas natural, en 1963 nuestras reservas amparaban la producción de ese año por 28 años; en 1964 por 24 años. Se sabe que el concepto de reservas es teórico, pues muestra los

años de producción sobre la base de producción del año en que se determina. Pero el consumo siempre aumenta y en México a un ritmo del 6.5%, como promedio anual. De aquí que sea tarea ingente intensificar la exploración.

La exploración, siendo aleatoria y aparentemente poco redituable, constituye la base misma de toda industria petrolera. Así como la historia prueba que en el desenvolvimiento de los países petroleros se va del petróleo fácil al difícil —del superficial al profundo— la historia de la exploración en México prueba que siempre que se ha buscado se ha encontrado. Además, afortunadamente, casi al igual que se agota el petróleo fácil, se perfeccionan los procedimientos y métodos para la localización y extracción del petróleo difícil. Los indicadores geofísicos nos dan confianza. Buscaremos en las llanuras, buscaremos en las sierras, buscaremos en los pantanos, buscaremos en el mar, y estamos ciertos de que encontraremos. Se ha programado para este año la perforación de 150 pozos exploratorios y procuraremos que sea norma de la empresa que el aumento anual en las reservas sea superior al de la producción.

Es apremiante desterrar usos antieconómicos de combustibles. Para la conservación adecuada de un recurso natural no renovable como es el nuestro, debemos coordinarnos con empresas públicas o privadas que puedan sustituir el empleo poco productivo de un recurso agotable por otro renovable.

Estamos urgidos de un plan nacional de energéticos, para lo cual es indispensable conectarnos con instituciones o empresas que manejan otras fuentes de energía. El hecho de que la industria eléctrica esté nacionalizada permite, mediante una adecuada coordinación, trazar nacionalmente, la política de energéticos, sustituir el consumo de recursos no renovables por recursos renovables en la generación de energía. Energía hidráulica, carbón mineral, combustibles de origen vegetal y, por supuesto, el petróleo como energético, deben integrarse en un plan nacional que busque eliminar el desperdicio o empleo no económico de un recurso agotable.

Reiteramos que debe ser nuestra preocupación, tanto obtener más barriles, como mayor valor por barril. Para esto es aconsejable el desenvolvimiento de la petroquímica. Crear la petroquímica en un país en su conjunto semidesarrollado no es tarea sencilla. El ser semidesarrollados plantea límites al crecimiento petroquímico; pero este crecimiento quema etapas, acelera procesos y facilita el llegar al momento en que, con palabras presidenciales, el desarrollo genera desarrollo.

La petroquímica parece ser fascinante; sus horizontes muy amplios. La valorización que a través de ella se obtiene de los crudos es definitiva. Quien con justicia es considerado uno de los fundadores de la petroquímica, señaló que por cada dólar obtenido de gasolinas altamente refinadas y compuestas, se podían obtener poco más de 50 dólares en productos petroquímicos. La experiencia ha probado su aserto. En otro país, con el 1% del total de petróleo y gas producido, se obtuvieron 540,000 toneladas de productos petroquímicos intermedios, lográndose una valorización de cerca de 50 veces el precio del producto primario. Las investigaciones descubren casi cada año más de 10,000 productos petroquímicos aún no comercializados.

Pero no se trata de trasplantar la petroquímica de los países altamente capitalizados a un marco eco-

nómico y social distinto. El desarrollo petroquímico no debe emprenderse ni con el espíritu de una aventura ni mediante un plan rígido. Las naciones en desarrollo sólo representan el 5% de la producción petroquímica mundial. Este dato indica una posibilidad, pero no todas las industrias petroquímicas resultan aconsejables para acelerar el progreso. La programación del desarrollo petroquímico tiene que ser cuantitativa y cualitativa, prever volúmenes, tipos y variedades. La demanda de los productos de consumo final, el costo del transporte del producto petroquímico, la posibilidad de integrar verdaderos centros petroleros, la disponibilidad de gas natural y su localización, el tamaño de las plantas y el costo de su amortización, los peligros de que en pocos años la innovación tecnológica convierta en antieconómica una costosa inversión, los progresos en la transportación de los productos petroquímicos, que hacen que en cortos periodos cambie radicalmente la conveniencia de una u otra localización, son factores que condicionan la iniciación de una producción petroquímica. Algunos de estos factores pueden ser conocidos de antemano; otros no, pues dependen de los imprevisibles avances de una industria en ebullición, recién nacida y revolucionaria. De aquí el cuidado que debe ponerse en la selección de los productos petroquímicos a producir y la imposibilidad de una planeación rígida que impida o estorbe la adopción de decisiones sobre la marcha. En cierta medida, el desarrollo petroquímico se tiene que planear o replanear mientras se va haciendo.

Todos estos factores se han tenido en cuenta en el programa de inversión petroquímica. Las líneas esenciales de este programa se pueden caracterizar por el consumo final de los productos a que la petroquímica contribuye, proporcionando materias primas o intermedias, y son: hules, plásticos, fibras, detergentes, solventes, productos para abastecimiento de la propia industria petrolera y fertilizantes.

La petroquímica básica pertenece a la empresa estatal; la petroquímica derivada al sector privado nacional, con capital de un 60% mínimo mexicano. Cuando haya omisión en el ámbito del sector privado nacional, la empresa pública deberá entrar con carácter supletorio. Empero, debemos admitir con toda honestidad, que hasta el momento la petroquímica básica marcha a la zaga de la derivada y tenemos que aumentar producciones para satisfacer demandas existentes. Hay industrias petroquímicas derivadas que hasta el momento se abastecen del exterior. Los fertilizantes presionan la producción de amoníaco y nos hemos lanzado a la inversión en grande para producir aproximadamente 1,400 toneladas diarias de amoníaco, más del triple de lo que hoy se produce, porque tenemos demanda asegurada y el progreso tecnológico logrado en su producción y transporte abate costos y permitirá a Pemex reducir en forma nacional, para todo el país, el precio del amoníaco, facilitando, de esta manera, su consumo directo o indirecto por el agricultor a menores precios. Nuestros campos están ávidos de fertilizantes que incrementen los rendimientos por hectárea y ayuden a elevar los bajos niveles de vida rural. La reducción en el precio del amoníaco está encaminada a este propósito.

Advertimos que es idea primordial desenvolver la petroquímica, contando preponderantemente con el mercado nacional, sustituyendo importaciones. En petroquímica básica y derivada debemos pensar en el

mercado exterior como suplementario del mercado interior. Esto no excluye que sigamos con cuidado los trabajos de investigación del Grupo de Estudio de Industrias Químicas del Petróleo, creado por la Asociación Latinoamericana de Libre Comercio, pues de sus investigaciones pueden resultar indicios que permitan establecer plantas petroquímicas al nivel de la zona de libre comercio.

Las relaciones de una empresa pública, como Petróleos Mexicanos, con sus trabajadores, constituye capítulo especial y decisivo para la marcha institucional. Sería incongruente que los administradores escatimaran a los trabajadores legítimas percepciones y beneficios sociales, derivados del trabajo que realizan; pero también sería incongruente que los trabajadores, en sus afanes reivindicatorios y de mejoramiento social, impidieran el crecimiento de una industria que es la clave de nuestro desarrollo económico. Sería sacrificar nuevos empleos para otros mexicanos y seguridad en los empleos para los hijos de los propios trabajadores petroleros. Ya lo dijo el ciudadano Presidente Díaz Ordaz: "Repartir riqueza sin crearla sería demagogia; crear riqueza sin distribuirla equitativamente sería erigir una nueva opresión".

Ninguna empresa está por encima de la nación; pero si alguna se acerca en sus fines y metas a los grandes intereses de México es la industria petrolera. Si la industria petrolera es la que más cerca está de los intereses objetivos de la nación, en ella la disciplina de trabajadores, técnicos y administradores tiene justificaciones que lo hacen indudable. Requerimos disciplina todos los que en esta industria laboramos y ella debe ser fácil, puesto que sabemos el porqué y el para qué de esta disciplina; es disciplina que México nos exige y es disciplina para México.

La disciplina consciente en el trabajo es resultado y garantía de la libertad. Para conservar la libertad, tenemos que practicar con rigor, sin distinción de ninguna especie, la disciplina que la hace fecunda. La irresponsabilidad, la ausencia injustificada, la falta de rectitud, contradicen la dignidad moral del trabajo, tanto como la dignidad del legítimo descanso reparador y liberador a que después de la jornada todos tenemos derecho.

A trabajar con la empresa y no en contra de ella, el movimiento obrero, prosiguiendo su lucha, se aproxima a la consecución de sus objetivos. La solidaridad del trabajador para con la institución es ayuda a sí mismo. Por su parte, la empresa está con los trabajadores y no en su contra, pues nació bajo signo revolucionario y de él no puede ni debe apartarse.

Queremos mejores hospitales para los trabajadores petroleros. Admitimos que estamos en retraso al respecto. Queremos mejores escuelas "Artículo 123" para los hijos de los trabajadores. Son obligaciones y convicciones de la institución el lograrlo.

Para administradores y técnicos, dirigir una empresa nacionalizada no es privilegio, sino alta y grave responsabilidad.

Corresponde por igual al Sindicato y Administración que la estructura de la empresa no sea rígida e impida el ascenso a los puestos directivos de nuevas promociones que, rejuveneciendo la vida institucional, aseguren su progreso económico y social.

La savia de nuestro progreso radica en los muchos jóvenes que nutren la vida petrolera nacional. Por nuestra parte, estamos decididos a que sólo el mérito, el trabajo, la capacidad y la honestidad sean los factores del ascenso. Toca a los trabajadores, den-

tro de su plena autonomía sindical, escoger dirigentes, pues, como administradores preferimos el supuesto desacierto libre a la selección impuesta o sugerida. Sólo el respeto a la autonomía sindical puede garantizar la autodeterminación de los trabajadores y únicamente esta autodeterminación puede asegurar relaciones claras, precisas de administración y obreros en una tarea que, como pocas en la vida nacional, demanda solidaridad para consolidar y aumentar una riqueza que es del pueblo. Trabajadores, técnicos, administradores, somos depositarios y guardianes de una parte del patrimonio nacional y esta función exige el trabajo duro y ordenado, a trueque de la remuneración justa y estimulante y la recompensa del deber cumplido.

La reorganización administrativa, apenas iniciada, debe llevarse hasta sus últimas consecuencias. Su justificación es obvia: todas las industrias nacionalizadas en el mundo, sin importar la naturaleza del régimen económico en que actúen, están permanentemente reexaminando métodos de operación, procedimientos de trabajo, que eleven su eficiencia. Se discute y se trata de esclarecer la naturaleza y esencia jurídica de las empresas nacionalizadas, cuyo número en el mundo es cada vez mayor y cuyo campo de acción tiende a extenderse. En nuestro caso, la necesidad de la reorganización también se apoya en la experiencia de las empresas privadas petroleras grandes, medianas o pequeñas que pasan por una etapa de revisión en sus métodos y en sus operaciones, en virtud de que el petróleo, sin dejar de ser energético, se ha convertido en una materia prima básica. La administración de una industria petrolera tiene que reformarse constantemente para trabajar bien.

Nuestra industria no nació con un plan previo; fue el fruto del agrupamiento de empresas privadas distintas y las tareas inmediatas eran tan urgentes, que obligaban a diferir la organización del conjunto, conservándose, en muchos casos, separaciones propias de varias empresas, pero inadecuadas cuando éstas se habían unificado. Evitarlo habría sido imposible: había que cambiar de cabalgadura cruzando el río. Pero de ello se deriva la impresión que damos de un gran edificio construido sin planos, de un gran conjunto de construcciones aisladas, carentes de unidad y coordinación. Por falta de unidad perdemos eficacia.

En algunos casos subsisten procedimientos heredados que sólo se apoyan en la rutina. Las empresas petroleras mantenían grandes almacenes. Era natural; la fabricación nacional era escasa, la reposición de equipo, de materiales, difícil, en un país con pocas vías de comunicación. Crecimos; la fabricación nacional aumentó, la reposición se facilitó y, no obstante, mantenemos una política de altos inventarios que inmoviliza recursos financieros requeridos en otros aspectos de la industria o de su adecuada comercialización y, lo que es más lamentable, genera una alta obsolescencia. De esta misma causa proviene, en cierta medida, la multiplicidad de equipos, que dificulta el intercambio de refacciones o material. Son hechos y situaciones que debemos corregir.

Necesitamos modernizar nuestra contabilidad, conocer con certidumbre nuestros costos, verificar rigurosamente las calidades de lo que compramos y lo que vendemos, eliminar desperdicios, suprimir duplicidades administrativas, coordinar la política comercial o de distribución con las posibilidades de transporte, previendo adecuadas reservas para el abastecimiento.

Parte de nuestra reorganización administrativa está dirigida a facilitar que la Secretaría de la Presi-

dencia planea nuestra inversión, la Secretaría de Hacienda controle nuestros gastos y determine la capacidad financiera de la institución y la Secretaría del Patrimonio Nacional vigile adquisiciones y construcciones. Para los administradores de una empresa pública, el ejercicio pleno del régimen de autorización, vigilancia y comprobación estatal, ayuda a la realización de las tareas, conviene a la mejor organización y permite compartir las responsabilidades enormes y agobiantes de los administradores generales, sin mengua de las amplias facultades que les son inherentes e imprescindibles para la agilidad y rapidez que el manejo de las empresas requiere. El derecho de tutela sobre las empresas de Estado y organismos descentralizados, que implica nombramiento, remoción y sanción de sus administradores, compete al Presidente de la República, y el director de Petróleos Mexicanos, además de estar profundamente identificado con las ideas del Primer Magistrado de la Nación, sigue exclusivamente sus lineamientos y aplica sin reservas sus decisiones.

Aclaremos que es tarea asaz difícil la reorganización administrativa y que no es a corto plazo, pero subrayamos que es indispensable. Se ha empezado por una reestructuración que atienda a las funciones actuales de Pemex, por reagrupar personal de acuerdo con estas funciones, para vigorizar tareas que ya se realizan y hacer frente a otras que apenas se emprenden.

Entre los pasos exigidos por el crecimiento de Petróleos Mexicanos hay una inversión intangible que es imperioso realizar: destinar a la investigación científica, de ciencia pura y aplicada y a la formación de técnicos un adecuado porcentaje de recursos financieros. Hay que fomentar la investigación petrolera, el estudio de la asimilación de procesos tecnológicos a nuestra realidad y el examen cabal de nuestros peculiares crudos. Químicamente, aún no conocemos la composición de nuestros crudos y su estudio es fundamental, al igual que la formación de personal teórico-práctico, técnico, para el desarrollo petroquímico. Lo necesitamos, incluso para aprovechar el saber técnico del exterior. La información científica en esta materia es decisiva y, por ello, la inversión que se realice, siendo intangible, es altamente productiva. Nos coordinaremos con el Instituto Politécnico Nacional y con la Universidad Nacional Autónoma de México, así como con todos los centros de investigación públicos y privados para emprender esta tarea, que es de gran envergadura, dado que la acumulación de saber técnico no es menor en rango a la formación de capital.

La política petrolera nacional está definida en función de los principios permanentes que emanan de nuestro proceso histórico y cristalizan en la decisión tomada hoy hace 27 años. Los principios permanecen, los programas se renuevan, adaptándolos a nuevas realidades y a nuevas posibilidades, mirando de atrás hacia adelante.

Al enfrentarnos a los obstáculos que debemos vencer, estamos obligados a pensar en aquellos que fueron superados antes, vencidos por quienes nos precedieron, con la seguridad de que quienes nos sucedan recapacitarán más en los obstáculos que hayamos podido vencer, que en aquellos que nos hayan resultado insuperables.

Esto forma parte del sentido de continuidad de la Revolución Mexicana. Continuidad no es inalterabilidad. Precisamente la vitalidad y fuerza de nuestra

Revolución provienen de que, manteniendo fidelidad a las metas, no esquivo a las variables circunstancias; no escapa al tiempo ni elude el cambio que demandan las circunstancias. Instituciones, métodos y hombres se ajustan a nuevos factores y a nuevos problemas, que no pueden ser abordados con criterios intemporalmente y procedimientos estereotipados. Continuidad revolucionaria es en justo equilibrio, firmeza en la persecución de metas y capacidad de adaptación y ajuste. No tenemos que encajar los hechos en esquemas ideológicos abstractos e intocables o acoplarlos a premisas doctrinarias inmutables.

La Revolución, como ideario y realidad, se enfrenta a pruebas todos los días y constantemente tiene que reajustarse para seguir siendo ideario y realidad. Así permanecen las ideas esenciales y cambian las realidades vitales y unas y otras se fusionan y evitan, a la par, la innovación impaciente o el cómodo estancamiento. Una revolución invariable en métodos y medios es una revolución inerte. La nuestra dista de serlo. Lo que fue sustenta lo que será, como enseñanza y punto de partida. Las metas están bien trazadas y son proporcionadas, pero si no seguimos aplicando los métodos idóneos, en lugar de perseguir nuestro desarrollo económico, acabaríamos desarrollando su persecución. Junto a ello, separarnos de las metas nos llevaría a deformar nuestro desarrollo y quizás hasta a perder nuestra fisonomía. El desarrollo económico no es un salto, sino una carrera, una carrera simultáneamente de velocidad y resistencia.

Tiempo, lugar, circunstancias de dentro y de afuera, estilo de los hombres que influye en el curso de los hechos, marcan nuevas pautas para seguir los viejos rumbos y arrostrar las dinámicas condiciones y problemas con paso juvenil y decisión inquebrantable. Tareas cumplidas o no cumplidas incitan a continuar la labor para alcanzar objetivos próximos o lejanos. Por eso perdura la Revolución, como permanente remozamiento que vence el transcurso de los años. Perdura y resurge. Nuevos intereses engendran equilibrios distintos y éstos originan acciones transformadoras que, impidiendo la subsistencia inmóvil del *statu quo*, dan lugar a nuevos equilibrios para consolidar y seguir avanzando con reciedumbre.

Recurriendo a conceptos del Presidente Díaz Ordaz: "El rumbo de la industria petrolera está trazado y el pueblo de México está decidido a seguirlo. Es un rumbo de independencia, de soberanía, de progreso económico y de bienestar popular". Añadamos a estas palabras que el petróleo nacionalizado surgió como un reto y sigue siendo un desafío; pero políticamente, nuestro petróleo no es inflamable.

Casi al mismo tiempo que México nacionalizaba su petróleo, un latinoamericano, preocupado por el destino de su patria, formuló una frase feliz, que es toda una divisa: sembrar el petróleo. Con ello quiso decir que había que invertir lo efímero que el petróleo producía en fomento económico, en capacidad productiva. México ha sembrado y debe seguir sembrando su petróleo. No puede arrojar al viento o consumir una semilla que, sembrada, se multiplica. Parte de la semilla que sembramos será cosechada por los mexicanos de hoy; otra gran parte la estamos sembrando con sentido histórico, sabiendo que será cosechada por quienes vengan después de nosotros, por las generaciones futuras de México. Sin vacilaciones ni desmayos, con fe en nuestro destino, debemos seguir sembrando el petróleo mexicano.