



Informe sobre la Reestructuración de Petróleos Mexicanos y sus Organismos Subsidiarios

Noviembre, 2012

1. Aspectos Generales:

- a) Contexto legal
- b) Contexto estratégico

2. Reestructura Global

3. Elementos Específicos de la Reestructura

4. Conclusiones



Pemex es una empresa paraestatal, con claridad de mandato y rumbo ...

- Petróleos Mexicanos es una empresa paraestatal, organismo descentralizado de la Administración Pública Federal, con personalidad jurídica y patrimonio propios, cuyo propósito es ejercer la conducción central y la rectoría estratégica de las actividades correspondientes a la industria petrolera estatal.
- Pemex, empresa segura, moderna, eficiente, rentable y socialmente responsable, cuenta con cuatro organismos subsidiarios que ejercen actividades de exploración, producción, transformación y comercialización de petróleo crudo y gas natural en el mercado interno y externo, así como de productos refinados, gas licuado de petróleo y petroquímicos
- Todo ello, en el contexto de su misión, visión y valores.

Misión

Maximizar el valor de los activos petroleros y los hidrocarburos de la Nación, satisfaciendo la demanda nacional de productos petrolíferos con la calidad requerida, de manera segura, confiable, rentable y sustentable.

Visión

Ser reconocida por los mexicanos como un organismo socialmente responsable, que permanentemente aumenta el valor de sus activos y de los hidrocarburos de la Nación, que es ágil, transparente y con alto nivel de innovación en su estrategia y en sus operaciones.

Valores

- Agilidad
- Innovación
- Colaboración
- Rendición de cuentas
- Honestidad
- Orgullo

La diversidad de actividades establece la necesidad de contar con áreas especializadas

Realiza la exploración y aprovechamiento de las reservas de petróleo crudo y gas natural, así como su transporte, almacenamiento en terminales y comercialización de primera mano.

Realiza los procesos industriales de refinación, elaboración de productos petrolíferos y derivados del petróleo, su distribución, almacenamiento y la comercialización.

Procesa, transporta y comercializa gas natural, hidrocarburos líquidos (como el gas LP) y productos petroquímicos básicos, tales como etano, gasolinas naturales y azufre.

Elabora, comercializa y distribuye productos petroquímicos. Su actividad fundamental son los procesos petroquímicos no básicos derivados de la primera transformación del gas natural, metano, etano, propano y naftas.

Pemex-
Exploración y
Producción
(PEP)

Pemex-
Refinación
(PREF)

Pemex-Gas y
Petroquímica
Básica (PGPB)

Pemex-
Petroquímica
(PPQ)

1. Aspectos Generales:

a) Contexto legal

b) Contexto estratégico

2. Reestructura Global

3. Elementos Específicos de la Reestructura

4. Conclusiones



El marco jurídico de Pemex ha evolucionado desde la Reforma Energética de 2008

- El marco jurídico que aplicó a Pemex hasta noviembre de 2008 fue la Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios, publicada en el DOF el 16 de julio de 1992, así como su Reglamento, publicado en el DOF el 10 de agosto de 1972; con sus respectivas modificaciones.
- La reforma energética llevada a cabo en el año 2008, fue el resultado de un proceso legislativo encabezado por el Ejecutivo Federal, con el objeto de fortalecer al sector energético y en especial a Pemex.
- Mediante la expedición de la Ley de Petróleos Mexicanos, publicada el 28 de noviembre de 2008, y con la emisión del Decreto que tiene por objeto establecer la estructura, el funcionamiento y el control de los organismos subsidiarios de Petróleos Mexicanos, publicado en el DOF el 21 de marzo de 2012, quedó abrogada la Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios.
- Uno de los objetivos de esta reforma, fue que la paraestatal requería de nuevos esquemas de administración, contratación y organización, así como adoptar prácticas y principios administrativos que han mostrado con éxito su eficacia en otras empresas estatales en el mundo.
- Es por ello que los legisladores llevaron a cabo la revisión de la legislación que regula al sector energético, creando un nuevo modelo institucional para el sector hidrocarburos, el cual incluye cambios principalmente en los rubros de planeación, política y regulación energética; regulación en el subsector de hidrocarburos; operación de Pemex y de sus Organismos Subsidiarios, así como su régimen fiscal.



La Reforma Energética plantea la obligación de presentar un programa de reorganización

- Entre los puntos más relevantes que contempló la Reforma Energética, se encuentran los siguientes:
 - Fortalecer el gobierno corporativo de Pemex y organismos subsidiarios mediante una nueva integración, nuevas reglas para la toma de decisiones del Consejo de Administración, los deberes y responsabilidades de los consejeros, así como las causas y el procedimiento de remoción de los consejeros; la conformación de siete comités de apoyo a las funciones del Consejo de Administración; un régimen especial de operación de Pemex en cuanto a deuda pública, presupuesto, esquema de contratación, adquisiciones, arrendamientos, servicios y obra pública, autonomía de gestión y un nuevo esquema de control y vigilancia;
 - Otorgar nuevas facultades a la Comisión Reguladora de Energía (CRE), en materia de ventas de primera mano del gas, del combustóleo y de los petroquímicos básicos; y
 - La creación de la Comisión Nacional de Hidrocarburos como órgano desconcentrado de la Secretaría de Energía, con el objeto de regular y supervisar la exploración y extracción de carburos de hidrógeno.
- A fin de dar cumplimiento a uno de los mandatos de ley y conforme a lo previsto por el artículo Décimo Quinto Transitorio de la Ley de Petróleos Mexicanos, el Director General presentó un programa de reestructuración de Petróleos Mexicanos y sus Organismos Subsidiarios que fue aprobado por el Consejo de Administración.

1. Aspectos Generales:

a) Contexto legal

b) Contexto estratégico

2. Reestructura Global

3. Elementos Específicos de la Reestructura

4. Conclusiones

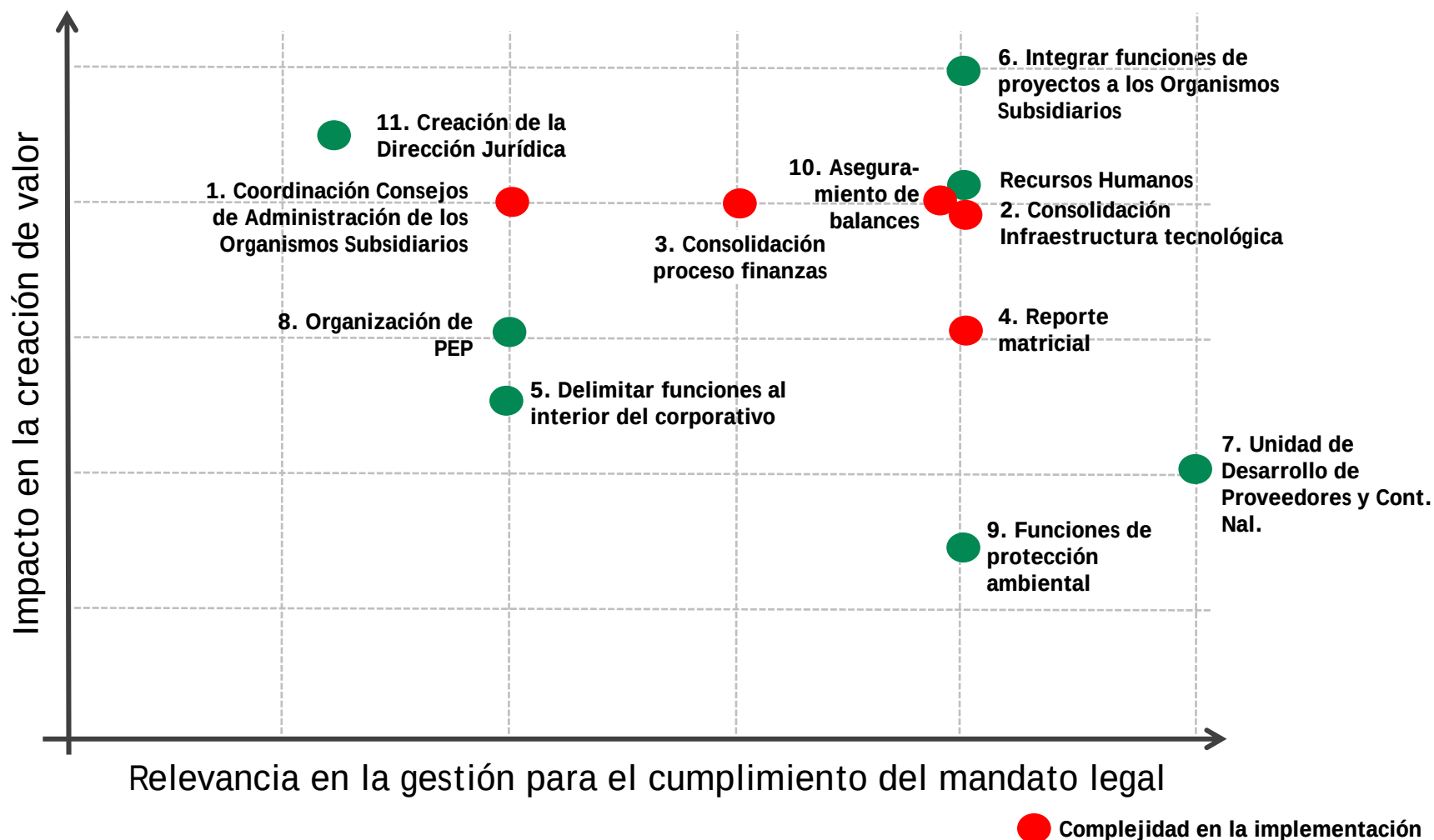


El programa de reestructuración se definió considerando las necesidades de Pemex

- El Programa de Reestructuración de Petróleos Mexicanos y sus Organismos Subsidiarios se integró por una serie de cambios propuestos generados a partir de las necesidades de la empresa en términos de crecimiento, eficiencia, maximización de valor y cumplimiento con el marco normativo.
- Los cambios se orientaron a:
 - Fortalecer la operación de los Organismos Subsidiarios
 - Fortalecer la gobernabilidad de la empresa
 - Consolidar procesos de soporte
 - Atender asuntos específicos de alta prioridad
- A través de estos cambios se fortaleció la atención de los Organismos Subsidiarios en las prioridades de las actividades sustantivas, reconociendo las diferencias básicas que deben existir entre éstas, por lo que no contempló la consolidación y/o desaparición de los Organismos Subsidiarios existentes.
- El programa planteó la autorización por parte del Consejo de Administración para la creación de una nueva dirección corporativa, la eliminación de otra, la redefinición de áreas para el mejor desarrollo de las funciones (subdirecciones y gerencias nuevas y existentes).

Se jerarquizaron los cambios de acuerdo a su impacto y relevancia

Se jerarquizaron los cambios propuestos de acuerdo al impacto en la creación de valor y su relevancia en la gestión para el cumplimiento del objeto legal de la empresa.





Se definieron criterios del diseño de la reestructura, desde aspectos legales hasta operativos ...

La oportunidad para introducir cambios fue planteada al Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos, con base en un análisis y la redefinición de estructuras de Pemex se planteó en función de diferentes criterios, algunos de los cuales están establecidos en la Ley de Petróleos Mexicanos:

Objeto Legal de Pemex (art. 3°)

- Petróleos Mexicanos es un organismo descentralizado con fines productivos, que tiene como objeto llevar a cabo de manera exclusiva las actividades estratégicas en materia de hidrocarburos y la conducción central y dirección estratégica de la industria petrolera

Criterios de desempeño del Consejo de Administración y el Director General (art. 7°)

- Crear valor económico
- Mantener control de la industria
- Mejorar la productividad
- Mayor ejecución directa de las actividades estratégicas, cuando así convenga al país
- Apoyar la investigación y el desarrollo tecnológico
- Actuar con responsabilidad ambiental

... se ajustó a los requerimientos presupuestales y lineamientos administrativos

Consideraciones organizacionales (art. 6°)

- La estructura organizacional y operativa de Pemex aprobada, permite la realización del objeto legal de la empresa en materia técnica, comercial e industrial.
- Se buscó que los Organismos Subsidiarios funcionen de manera coordinada, consolidando operaciones, utilización de recursos financieros, contabilidad general e información y rendición de cuentas.

Criterios de estructura (art. 15° transitorio)

- Eficiencia
- Transparencia
- Optimización de recursos humanos, financieros y materiales
- Simplificación de procesos
- Evitar duplicidad de funciones
- Adopción de las mejores prácticas corporativas

Restricciones presupuestales (Disposiciones transitorias en materia de presupuesto)

- Para alcanzar la flexibilidad en materia presupuestal para el uso de excedentes al menos en un periodo de 7 años se realizarán acciones que no afecten:
 - Las metas de balance primario y financiero
 - El presupuesto regularizable de servicios personales o pensiones



Se integraron 11 modificaciones organizacionales que fueron propuestas y autorizadas (1/2)

Resumen de principales modificaciones

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Consolidación de tecnología de información y procesos de negocio | <ul style="list-style-type: none">• Se creó de la Dirección Corporativa de Tecnología de Información y Procesos de Negocio para consolidar la infraestructura y procesos de tecnologías de la información en Petróleos Mexicanos y mejorar los procesos administrativos de apoyo. |
| <ul style="list-style-type: none">• Consolidación del proceso de finanzas | <ul style="list-style-type: none">• Se aprobó la estructura básica y se autorizó la estructura orgánica y marco funcional a nivel micro de la Dirección Corporativa de Finanzas, así como las estructuras de las Subdirección de Administración y Finanzas de los organismos subsidiarios. |
| <ul style="list-style-type: none">• Integración de las funciones de los proyectos a los organismos subsidiarios para mejorar el desempeño y la rendición de cuentas | <ul style="list-style-type: none">• Se autorizó, la eliminación de la Dirección Corporativa de Ingeniería y Desarrollo de Proyectos y la transferencia de funciones en materia de coordinación, seguimiento de proyectos, mecanismos de supervisión, evaluación, control en el desarrollo de proyectos y de recursos, a la Dirección Corporativa de Operaciones y a los Organismos Subsidiarios. |
| <ul style="list-style-type: none">• Unidad de desarrollo de proveedores y contratistas | <ul style="list-style-type: none">• Se aprobó el Estatuto Orgánico de Petróleos Mexicanos que contempla la creación de la Gerencia de Normalización y la Unidad de Desarrollo de Proveedores y Contenido Nacional. |
| <ul style="list-style-type: none">• Reporte matricial y rendición de cuentas al Corporativo | <ul style="list-style-type: none">• En el diseño de esquemas y mecanismos para el reporte matricial y rendición de cuentas al Corporativo, la Dirección Corporativa de Operaciones asumió bajo su responsabilidad los temas de planeación y disciplina operativa, salud, seguridad y protección ambiental, derivando en las estructuras de la Subdirección de Planeación Estratégica y Operativa y la Gerencia de Desarrollo Sustentable y Ambiental, entre cuyas funciones se encuentran: elaborar la estrategia de desarrollo sustentable; ejercer la coordinación institucional en materia de desarrollo sustentable así como funciones de reporte matricial, con la finalidad de cubrir de temas de coordinación de los organismos subsidiarios. |



Se integraron 11 modificaciones organizacionales que fueron propuestas y autorizadas (2/2)

Resumen de principales modificaciones

• Enfocar la organización de Pemex Exploración y Producción (PEP) a los retos de negocio .	• Se autorizó la modificación a la estructura básica y marco funcional de las Subdirecciones y Gerencias de Pemex Exploración y Producción a fin de enfocar la organización de PEP a los retos de negocio.
• Delimitación de funciones al interior del Corporativo	• Se aprobó la tercer actualización del Estatuto Orgánico que incluye la estructura, las bases de organización y las funciones que corresponden a las distintas áreas que integran Petróleos Mexicanos, así como las reglas internas del propio Consejo de Administración.
• Coordinación estratégica para el aseguramiento de balances	• Se creó la Gerencia de Coordinación Estratégica para el Aseguramiento de Balances, entre cuyas funciones se encuentra la de elaborar y establecer la estrategia institucional para el aseguramiento de balances en la cadena de producción, transporte y comercialización.
• Redefinición de funciones de protección ambiental	• Se aprobó el marco funcional y estructura organizacional de la Subdirección de Disciplina Operativa, Seguridad, Salud y Protección Ambiental, dentro de la Dirección Corporativa de Operaciones.
• Coordinación de Consejos de Administración de los Organismos Subsidiarios.	• Mediante la participación de miembros de la Administración en cada uno de los consejos se permite garantizar el gobierno corporativo.
• Creación de la Dirección Jurídica	• Se definió un nuevo modelo de organización que le permitiera reordenar su estructura organizacional y de operación a fin de dar servicio con integralidad de los procesos, corresponsabilidad jurídica, enfoque a resultados y criterios jurídicos homogéneos.

1. Aspectos Generales

2. Reestructura Global:

- a) Estructura anterior y actual
- b) Estatutos orgánicos
- c) Sistema de gestión por procesos

3. Elementos Específicos de la Reestructura

4. Conclusiones

Se establecieron cuatro principios orientados a maximizar el valor de Pemex

Coordinación

- Forma y alcance en que los roles, la autoridad y las responsabilidades son delegadas, controladas y coordinadas.
- Toma de decisiones orientada al cumplimiento de la estrategia de la empresa y prioridades de la alta administración.
- Flexibilidad para permitir la movilidad de recursos financieros, humanos y físicos de acuerdo a los mejores intereses de la organización.

Autonomía

- Autonomía operativa, técnica y comercial a los Organismos Subsidiarios y filiales

Eficiencia

- Asignación efectiva de los recursos
- Orientación a la captura de oportunidades en términos de homologación, economías de escala e incorporación de mejores prácticas

Evaluación del desempeño

- Definición de funciones y responsabilidades para facilitar la evaluación del desempeño, la rendición de cuentas y el desarrollo del recurso humano.
- Permite definir sistemas de precios de bienes y servicios entre sus subsidiarias o divisiones, con el público y con mercados de referencia relevantes.

**Maximización
de valor**

Para implementar los cambios se emplearon 4 herramientas

Normativa

- Los estatutos Orgánicos son las herramientas empleadas para formalizar el proceso de reestructura, a través de estos ordenamientos, se han delimitado roles y responsabilidades de las áreas, precisando atribuciones a las áreas, y se ha optimizado el reporte matricial.

Estructura

- Se observa una estructura con funciones de dirección estratégica, apoyo y resguardo en el nivel corporativo y divisiones por líneas de negocio compatibles con la cadena de valor en el nivel operativo.
- Se utilizan empresas subsidiarias de segundo nivel para propósito específico, controladas por el corporativo o por el nivel operativo, siempre alineadas con los objetivos y directrices corporativas globales.

Sistema de Gestión de Procesos

- La gestión se orienta hacia los procesos y no únicamente hacia las funciones propias de un área, u organismo. El objetivo primordial de esta nueva forma de administración, es lograr una coordinación integral de los procesos entre sí, para apoyar en el cumplimiento de las metas y visión de la empresa, lo que permite crear sinergias entre diferentes áreas y organismos subsidiarios, homologar las formas de trabajo, aprovechar el conocimiento en beneficio de todos y asegurar que cada esfuerzo esté alineado a los objetivos de la institución, aprovechando al máximo la infraestructura actual.

Roles y Responsabilidades

- Las áreas operativas tienen autonomía operativa, comercial y técnica y ejecutan los planes operativos y estratégicos marcados por el corporativo.
- Las funciones de planeación se alinean y coordinan con la planeación global, tanto estratégica como operativa.
- Se buscó delimitar las obligaciones y responsabilidades de cada área.

1. Aspectos Generales

2. Reestructura Global:

a) Estructura anterior y actual

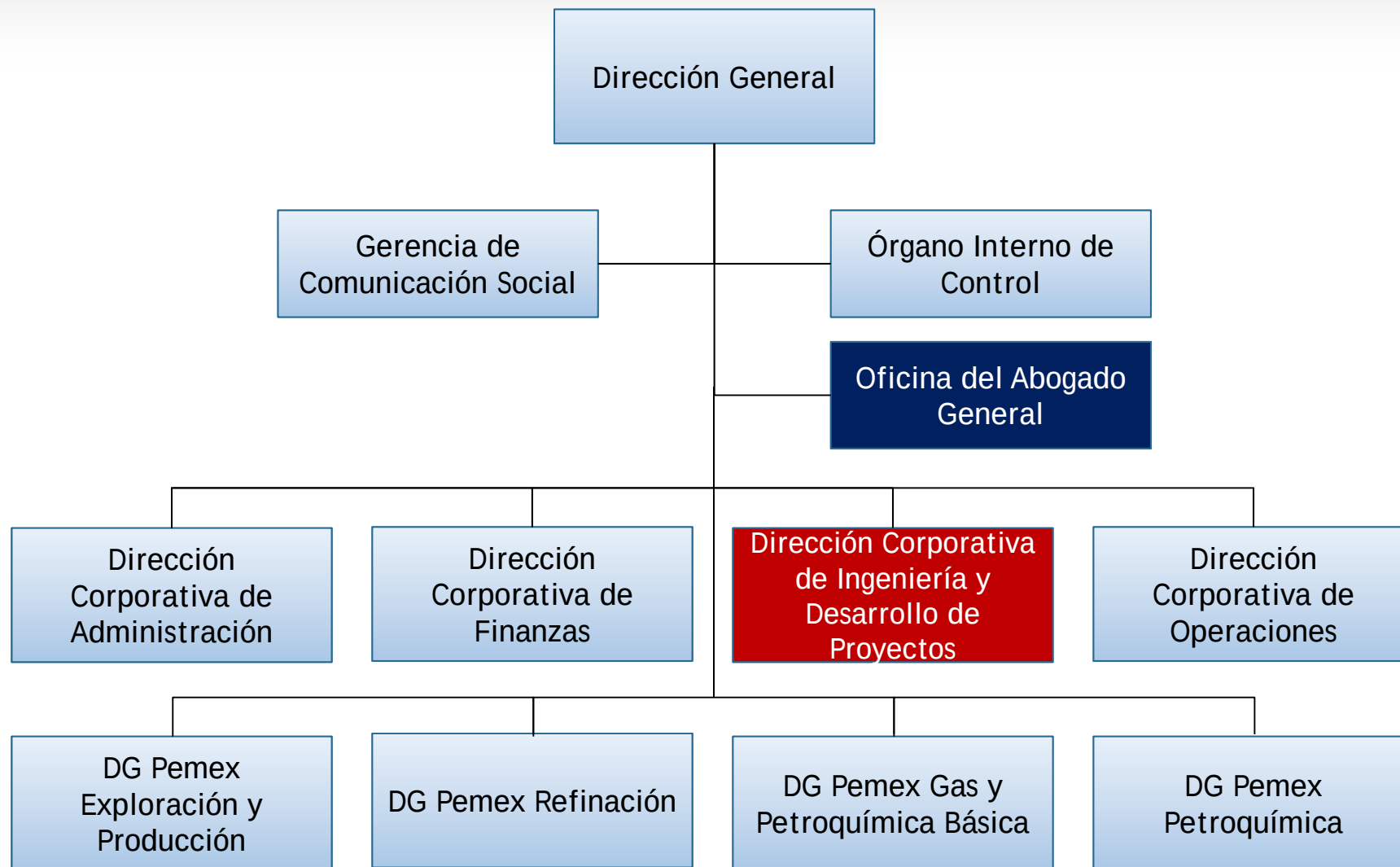
b) Estatutos orgánicos

c) Sistema de gestión por procesos

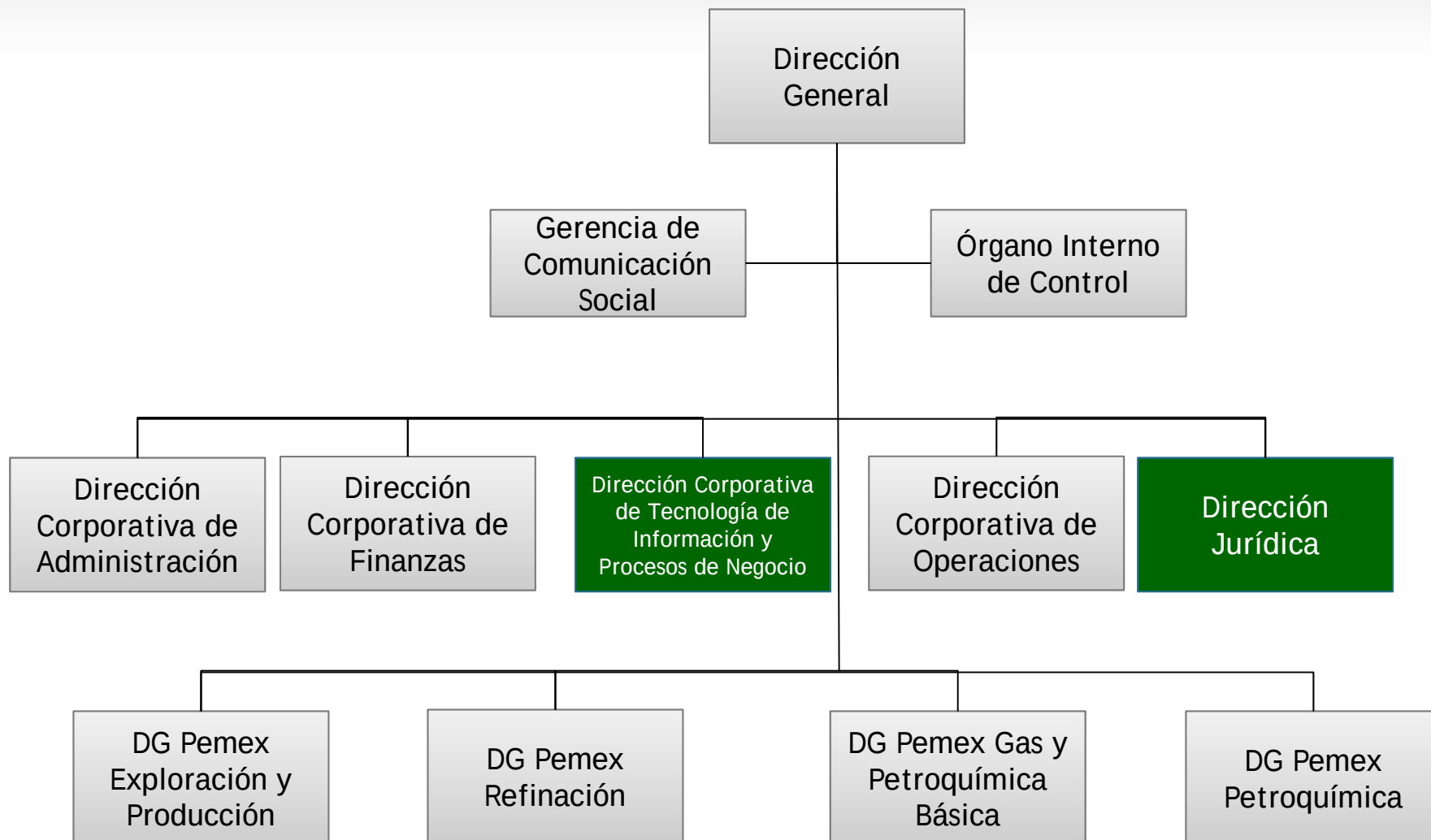
3. Elementos Específicos de la Reestructura

4. Conclusiones

La estructura anterior se basaba en 4 Direcciones Corporativas y una oficina del Abogado General ...



... la estructura actual fortalece el reporte matricial y el control Corporativo con 5 Direcciones



La estructura actual fortalece las funciones del Corporativo y clarifica el rol de los Organismos

- a) La estructura básica de Petróleos Mexicanos se encuentra integrada por:
 - i. La Dirección General
 - ii. La Dirección Corporativa de Administración, formada por cinco subdirecciones y 27 gerencias
 - iii. La Dirección Corporativa de Finanzas, estructurada en cinco subdirecciones y 20 gerencias
 - iv. La Dirección Corporativa de Tecnología de Información y Procesos de Negocio, integrada por tres subdirecciones y 13 gerencias
 - v. La Dirección Corporativa de Operaciones, conformada por ocho subdirecciones y 26 gerencias
 - vi. La Dirección Jurídica conformada por tres subdirecciones y 11 gerencias
 - vii. La Gerencia de Comunicación Social, y
 - viii. El Órgano Interno de Control en Petróleos Mexicanos, compuesto por una unidad administrativa en el nivel de dirección corporativa, 4 áreas de nivel subdirección y 3 gerencias
- b) Pemex Exploración y Producción, está organizada por una dirección general, quince subdirecciones, un órgano interno de control en el nivel de subdirección y 83 gerencias.
- c) Pemex-Refinación, se compone de una dirección general, ocho subdirecciones, un órgano interno de control de nivel de subdirección y 51 gerencias.
- d) Pemex-Gas y Petroquímica Básica, está integrada por una dirección general, seis subdirecciones, un órgano interno de control a nivel de subdirección y 31 gerencias.
- e) Pemex-Petroquímica, cuenta con una dirección general, cuatro subdirecciones, un Órgano Interno de Control a nivel de subdirección y 21 gerencias.

1. Aspectos Generales
2. Reestructura Global:
 - a) Estructura anterior y actual
 - b) Estatutos orgánicos**
 - c) Sistema de gestión por procesos
3. Elementos Específicos de la Reestructura
4. Conclusiones

Se modificaron los Estatutos Orgánicos para incorporar las nuevas formas de gestión

Corporativo

- El Estatuto Orgánico de PEMEX fue aprobado por su Consejo de Administración, el 4 de septiembre de 2009
- Fue publicado en el DOF el 24 de septiembre de ese mismo año.
- Cabe señalar que este instrumento legal ha sido modificado en tres ocasiones, publicadas en el DOF el 9 de agosto de 2010; el 2 de agosto de 2011, y el 23 de febrero de 2012.
- Cambios más relevantes:
 - Eliminación de la Dirección Corporativa de Ingeniería y Desarrollo de Proyectos (DCIDP)
 - Creación de la Dirección Corporativa de Tecnología de Información y Procesos de Negocio (DCTIPN)
 - Adecuaciones estructurales y funcionales a la Dirección Corporativa de Operaciones (DCO) y la Oficina del Abogado General, actualmente Dirección Jurídica.

Organismos Subsidiarios

- Los consejos de administración de Pemex-Refinación, Pemex-Gas y Petroquímica Básica y Pemex-Petroquímica, aprobaron sus respectivos estatutos orgánicos, en las sesiones extraordinarias 150, 149 y 130, del 16 de octubre de 2012, respectivamente.
- Cabe señalar que se encuentra pendiente de aprobación el Estatuto de Pemex-Exploración y Producción, así como la publicación de todos los estatutos orgánicos en el Diario Oficial de la Federación.

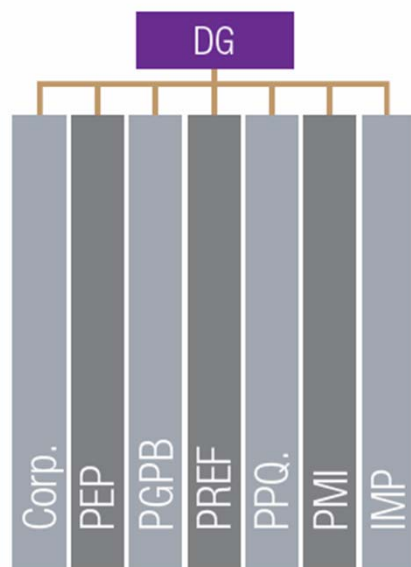
1. Aspectos Generales
2. Reestructura Global:
 - a) Estructura anterior y actual
 - b) Estatutos orgánicos
 - c) Sistema de gestión por procesos**
3. Elementos Específicos de la Reestructura
4. Conclusiones

Como parte de la estrategia de reestructura, se implementó el Sistema de Gestión por Procesos (SGP)

El Sistema de Gestión por Procesos (SGP) busca la optimización del desempeño de Pemex, a través de la mejora de sus procesos de negocio y replanteamiento de su esquema de coordinación y gobernabilidad.

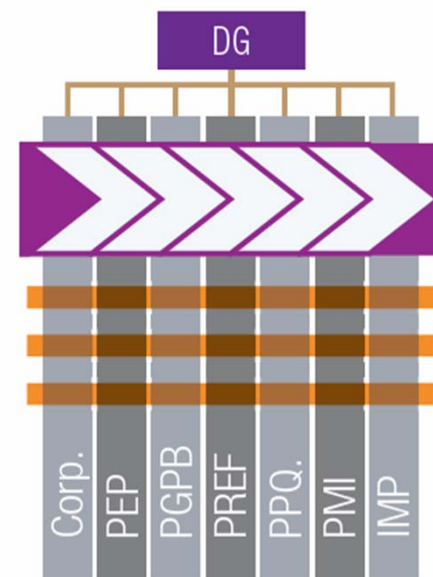
El SGP aprovecha las ventajas de la coordinación horizontal en las cuatro líneas de negocio institucionales, así como la del Corporativo, obteniendo entre otras ventajas:

Antes



- Estandarización de procesos
- Aprovechamiento de oportunidades de sinergia y optimización
- Mayor coordinación en las operaciones para mejorar la productividad
- Uso eficiente de los activos físicos, tecnológicos, financieros y de la información
- Implementación de soluciones de negocio en toda la empresa

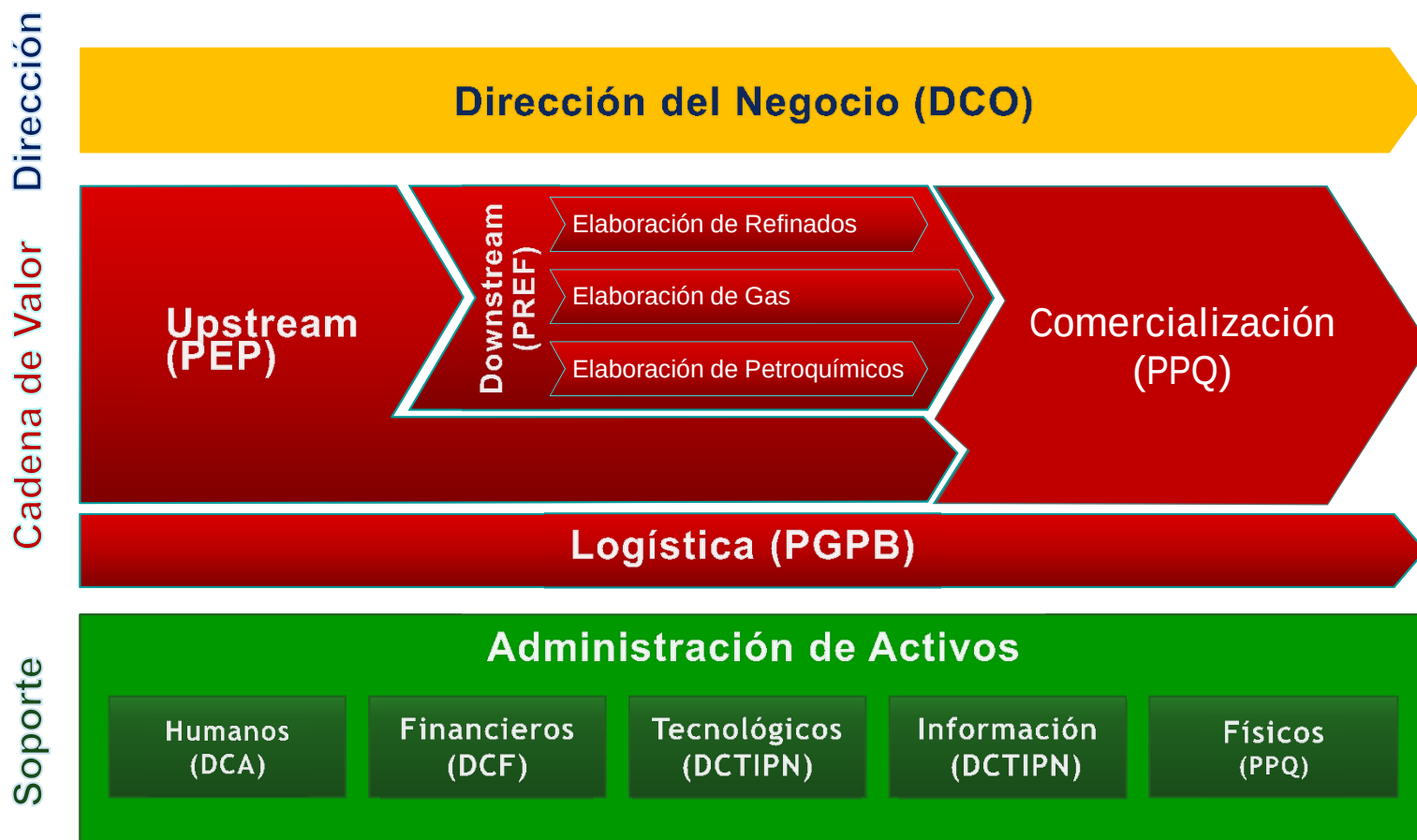
Ahora





Los procesos se manejaron en tres vertientes: Dirección, Cadena de Valor y Soporte

La transformación de la Industria petrolera estatal no es un proceso lineal, que tenga un principio y un fin, sino un ciclo de mejora continua que exige, entre otros elementos, replantear sus procesos constantemente y el compromiso para instrumentar las mejoras.



1. Aspectos Generales

2. Reestructura Global

3. Elementos Específicos de la Reestructura:

- a) Exploración y explotación de crudo
- b) Planeación y Desarrollo de Proyectos
- c) Eficiencia para el fortalecimiento de actividades críticas
- d) Roles y Responsabilidades

4. Conclusiones

La reorganización consideró la problemática identificada en el 2009 ...

Problemática	Acciones	Cambios Propuestos
Exploración y explotación de crudo: reservas y producción de crudo a la baja; proyectos más complejos y costosos; rezagos tecnológicos	Fortalecer la gestión de Pemex en las actividades de exploración y producción	Enfocar la organización de PEP a los retos del negocio, para incrementar el nivel de reservas probadas y probables de aceite en aguas someras y en tierra; Expandir el portafolio de oportunidades de exploración en campos de gas no asociado; Acelerar las actividades de delimitación para reclasificar reservas y apoyar al desarrollo; Incrementar la probabilidad de éxito comercial en proyectos de aguas profundas; Actualizar la estrategia de tecnología de exploración
Planeación y desarrollo de proyectos: desviaciones en ejecución; desvinculación de objetivos de la cadena de valor	Mejorar el desarrollo de proyectos a través de responsabilizar a la cadena de valor de su ejecución	Integración de funciones de proyectos a Organismos Subsidiarios para mejorar el desempeño y rendición de cuentas
Eficiencia: bajo desempeño operativo y económico; captura parcial de sinergias; planeación integral débil	Racionalizar estructuras organizacionales, eliminar duplicidad de funciones, delimitar responsabilidades y establecer líneas claras de rendición de cuentas	- Consolidación del proceso de recursos humanos - Consolidación de infraestructura tecnológica y procesos de negocio - Consolidación del proceso de finanzas - Aseguramiento de balances - Delimitación de funciones al interior del Corporativo
Oportunidades de la Implementación de la Reforma Energética: falta de autonomía presupuestal; mecanismos limitados de transparencia, rendición de cuentas y gobernabilidad; gestión burocratizada; desempeño ambiental desligado de la Estrategia	- Fortalecer mecanismos de coordinación, asignación de responsabilidades, transparencia y rendición de cuentas - Consolidar áreas de soporte - Orientar la protección ambiental hacia la sustentabilidad de la empresa y desarrollar proveedores y contratistas	- Coordinación de los Consejos de Administración de los Organismos Subsidiarios - Reporte Matricial y rendición de cuentas al Corporativo - Unidad de Desarrollo de Proveedores y Contenido Nacional - Redefinición de funciones de protección ambiental

... con lo que se definieron iniciativas específicas de la reestructura, así como roles y responsabilidades

Exploración y explotación de crudo	Planeación y desarrollo de Proyectos	Eficiencia para el Fortalecimiento de Actividades Críticas		Roles y Responsabilidades
1. Enfocar la organización de PEP a los retos del negocio	2. Integración de funciones de proyectos a Organismos Subsidiarios para mejorar desempeño y rendición de cuentas	3. Consolidación de infraestructura tecnológica y procesos de negocio		
		4. Consolidación del proceso de finanzas		
		5. Coordinación Estratégica para el Aseguramiento de Balances		8. Coordinación de los Consejos de Administración de los Organismos Subsidiarios
		6. Delimitación de funciones al interior del Corporativo		9. Reporte matricial y rendición de cuentas al corporativo
		7. Creación de la Dirección Jurídica		10. Unidad de Desarrollo de Proveedores y Contenido Nacional
				11. Redefinición de funciones de protección ambiental

Nota:
Los cambios implementados con la reestructura atendieron a las problemáticas identificadas, a fin de cumplir con los objetivos estratégicos de la organización.

La implementación de las 11 iniciativas debía cumplir con las restricciones establecidas

-  El fin último del programa de transformación es generar valor para PEMEX.
-  La organización resultante debería tener un costo presupuestal preferentemente menor, y en ningún caso mayor que la actual.
-  El esfuerzo de transformación respetó los acuerdos sindicales con los trabajadores de PEMEX.
-  Los roles, responsabilidades y estructuras asignadas se plasmaron en los diversos estatutos orgánicos de PEMEX y Organismos Subsidiarios.

1. Aspectos Generales
2. Reestructura Global
3. Elementos Específicos de la Reestructura:
 - a) Exploración y explotación de crudo**
 - b) Planeación y Desarrollo de Proyectos
 - c) Eficiencia para el fortalecimiento de actividades críticas
 - d) Roles y Responsabilidades
4. Conclusiones

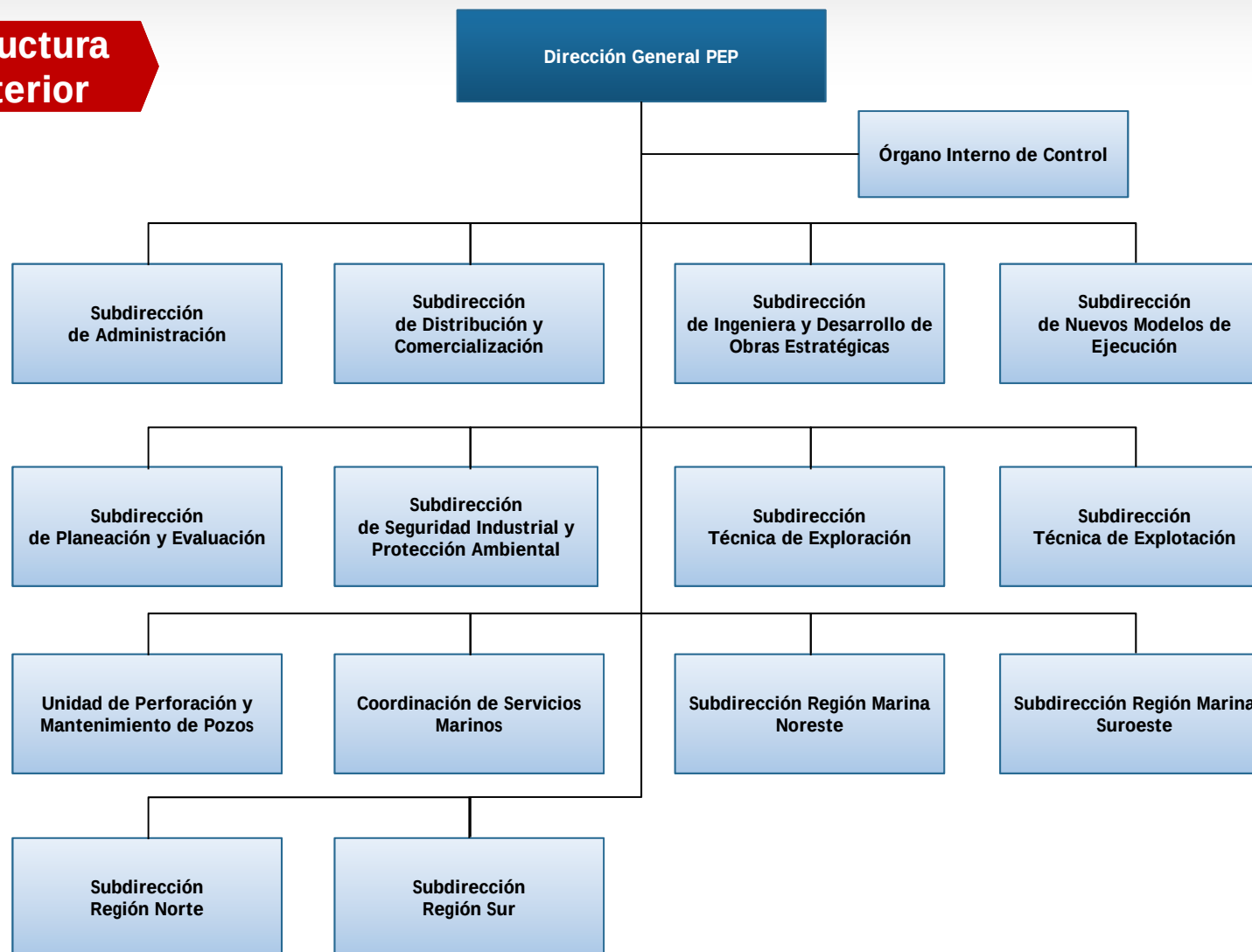
La 1ª iniciativa es: Enfocar la organización de PEP a los retos del negocio

Justificación Original

- Retos en materia de incorporación de reservas y producción de crudo que requieren enfocar la organización en sus procesos sustantivos para dar cumplimiento a los objetivos del negocio.
- Se requiere optimizar de manera integral el proceso y uso de recursos desde el descubrimiento hasta la producción.
- Se requiere fortalecer la alineación de las áreas de servicios con los objetivos de negocio para incrementar la eficiencia y mejorar los resultados.
- La rendición de cuentas segmentada dificulta el enfoque en actividades prioritarias.

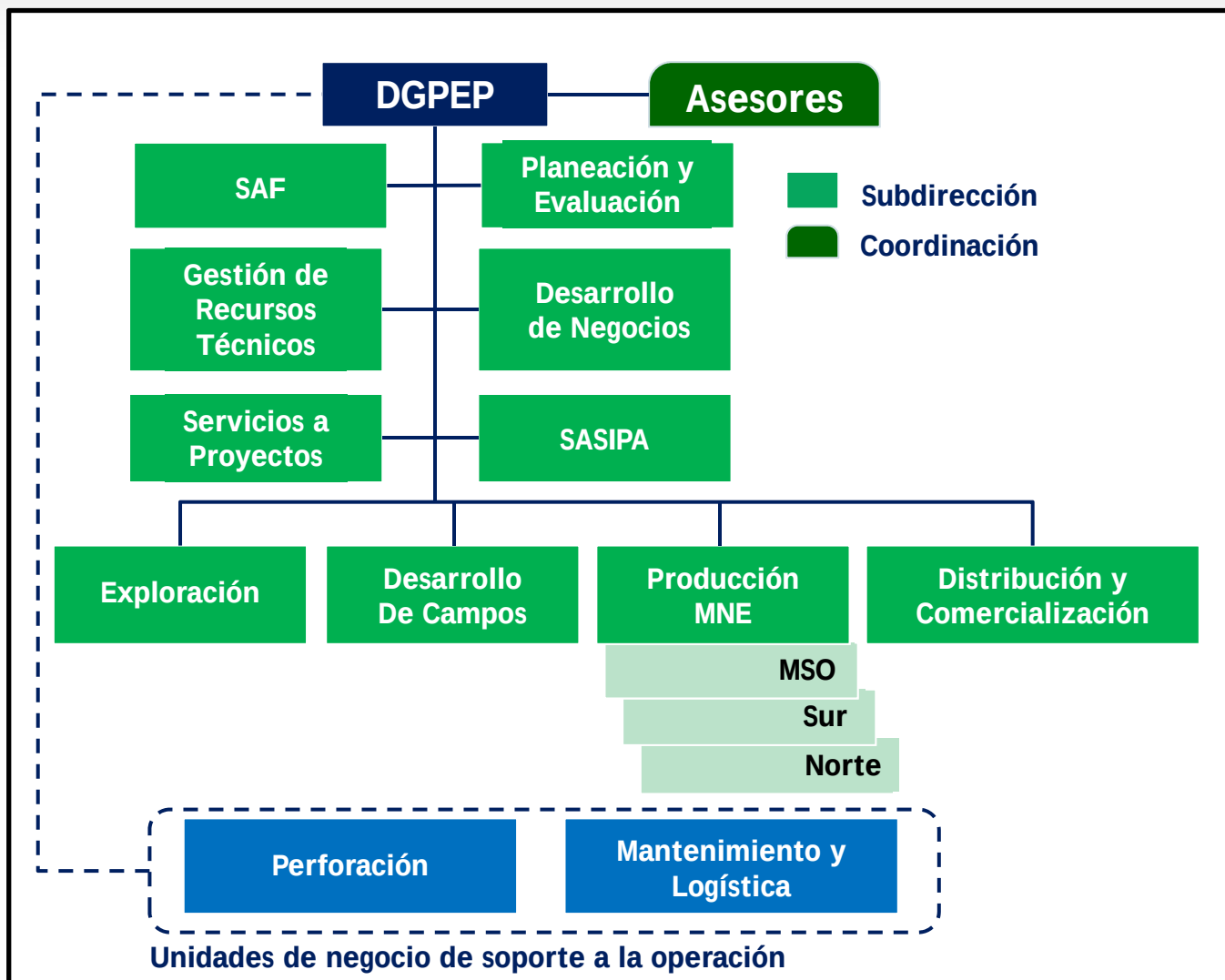
La estructura previa de PEP no estaba alineada completamente a los retos del negocio

Estructura anterior



La estructura final se enfoca en regiones fuertes con apoyo de áreas especialistas

Estructura final



Se introdujeron diversos elementos orientados a aumentar la eficiencia y se llevaron a cabo acciones

Elementos Introducidos

- Esta nueva organización fortalece las funciones de diseño, ejecución y seguimiento de proyectos. Gestión de recursos técnicos y tecnológicos. Diseño, ingeniería y gestión de pozos e instalaciones
- Consolidación de las actividades de exploración en una subdirección
- Enfoque de las Regiones de Producción en la optimización de la explotación de los campos descubiertos
- Consolidación de las funciones de mantenimiento y logística
- Creación de nuevas áreas para la gestión de los recursos técnicos y tecnológicos, el desarrollo de negocios y el servicios a proyectos

Acciones Realizadas

- Diagnóstico de la situación organizacional de PEP
- Definir el rediseño de la macro-estructura organizacional, capturando las oportunidades identificadas en el diagnóstico.
- Establecer una “Oficina de Administración del Proyecto”.
- Estructurar y definir los microprocesos y funciones detalladas para cada una de las Subdirecciones, sus Gerencias y sus Subgerencias.
- Identificar las interfaces críticas entre Subdirecciones y definir los procesos y subprocesos críticos para asegurar el correcto funcionamiento de la Organización.
- Definir un plan de implementación de la nueva estructura y procesos organizacionales.



Esta iniciativa está en proceso de capturar todos los beneficios planteados



Beneficios Originalmente Planteados para Enfocar la Organización de PEP a los Retos del Negocio	Avance
• Enfoque a actividades sustantivas	
• Incrementar gobernabilidad	
• Mejorar la eficiencia en el uso de recursos al orientarlos a los objetivos de negocio y a la maximización de valor conforme a los objetivos del Plan de Negocios	
• Mejorar el flujo de información	
• Mejorar la distribución de responsabilidades y la definición de roles que faciliten la toma de decisiones, la evaluación y la rendición de cuentas	
• Mayor eficiencia en el seguimiento de proyectos y cumplimiento de metas	

1. Aspectos Generales
2. Reestructura Global
3. Elementos Específicos de la Reestructura:
 - a) Exploración y explotación de crudo
 - b) Planeación y Desarrollo de Proyectos**
 - c) Eficiencia para el fortalecimiento de actividades críticas
 - d) Roles y Responsabilidades
4. Conclusiones

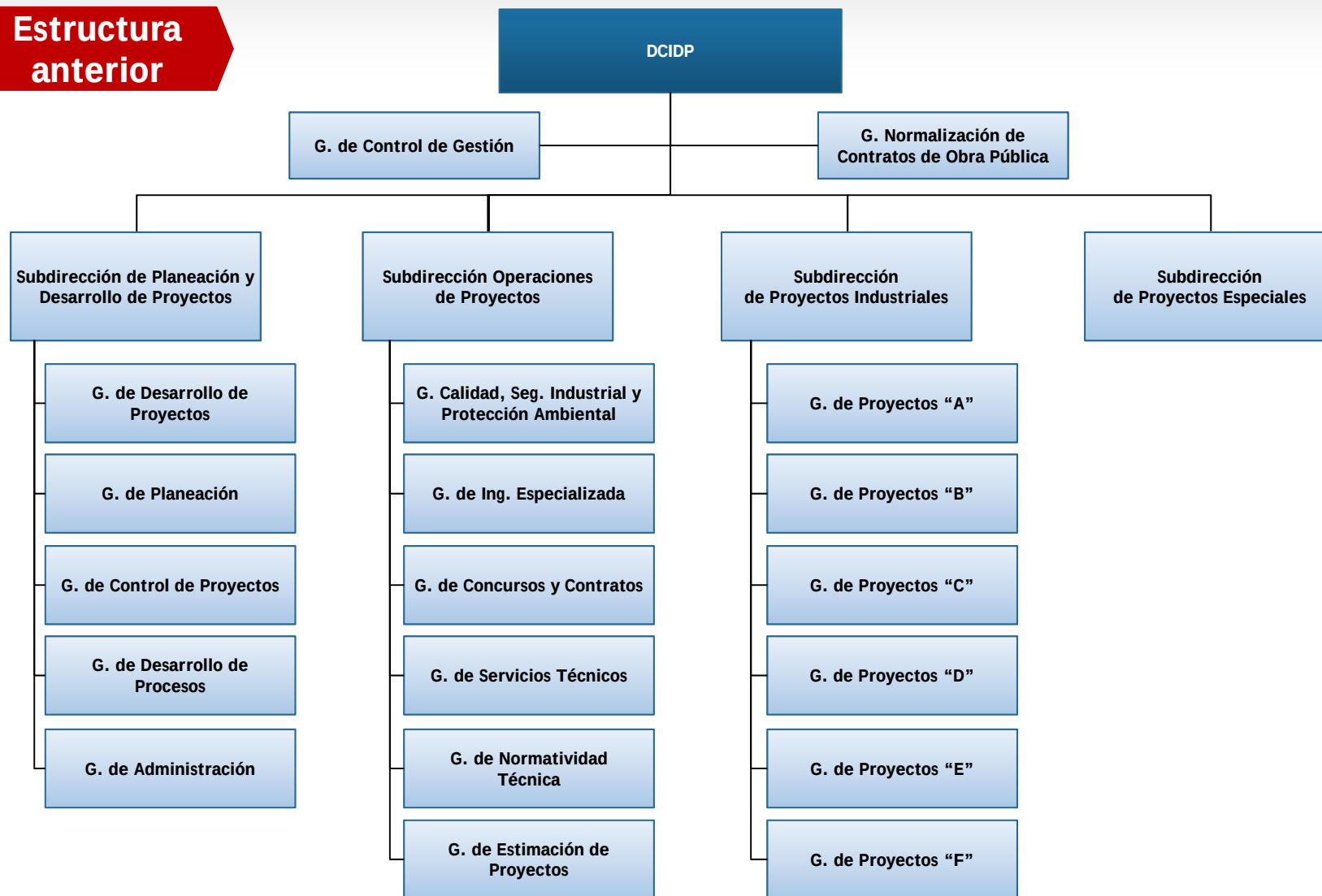
La 2ª iniciativa es: integración de funciones de proyectos a OS para mejorar desempeño y mejorar rendición de cuentas.

Justificación original

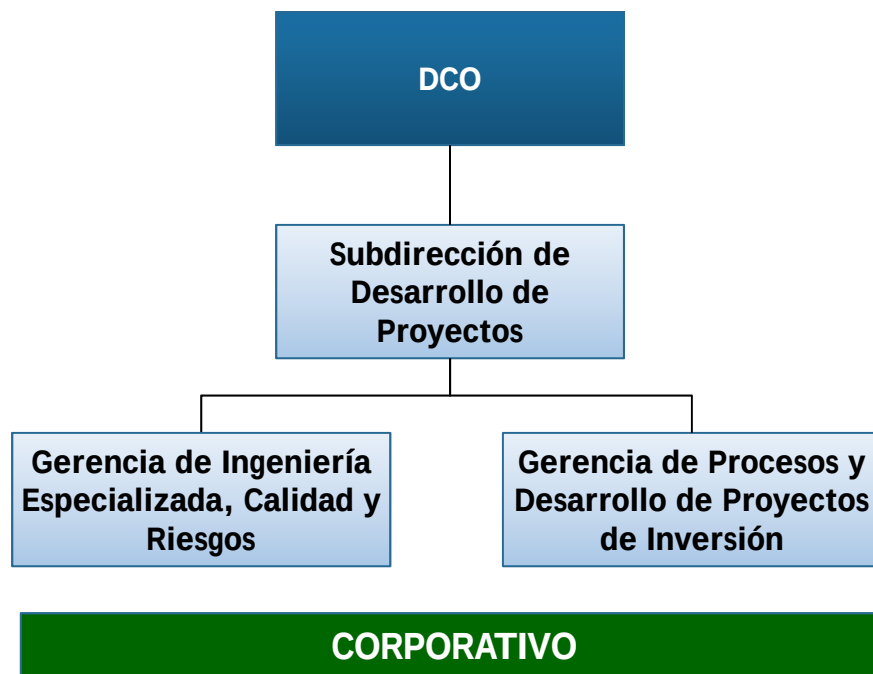
- La gran cantidad de unidades de altos mandos así como la dependencia de DCIDP de las decisiones y presupuestos de los OS ha ocasionado que se diluyan las responsabilidades y que exista baja rendición de cuentas.
- Los proyectos prioritarios no han presentado mejoras sustantivas en reducir retrasos e incrementos en costo.
- No existe buena comunicación y relación entre DCIDP y sus clientes (Organismos Subsidiarios).
- Como parte de la estrategia de Petróleos Mexicanos se encuentra el objetivo de excelencia operativa de implantar procesos estandarizados de planeación, administración y financiamiento de proyectos en toda la empresa.
- La estructura típica de la industria no presenta desarrollo y administración de proyectos en segundo nivel.
- De acuerdo con referencias internacionales analizadas, las unidades de administración de proyectos están a nivel línea de negocio.
- Es necesario contar con un área corporativa que homologue los procesos de desarrollo de proyectos de inversión y que tenga el nivel de autoridad adecuado.

Concentrar en una Dirección Corporativa no alineaba completamente las necesidades de los Organismos Subsidiarios

Estructura anterior



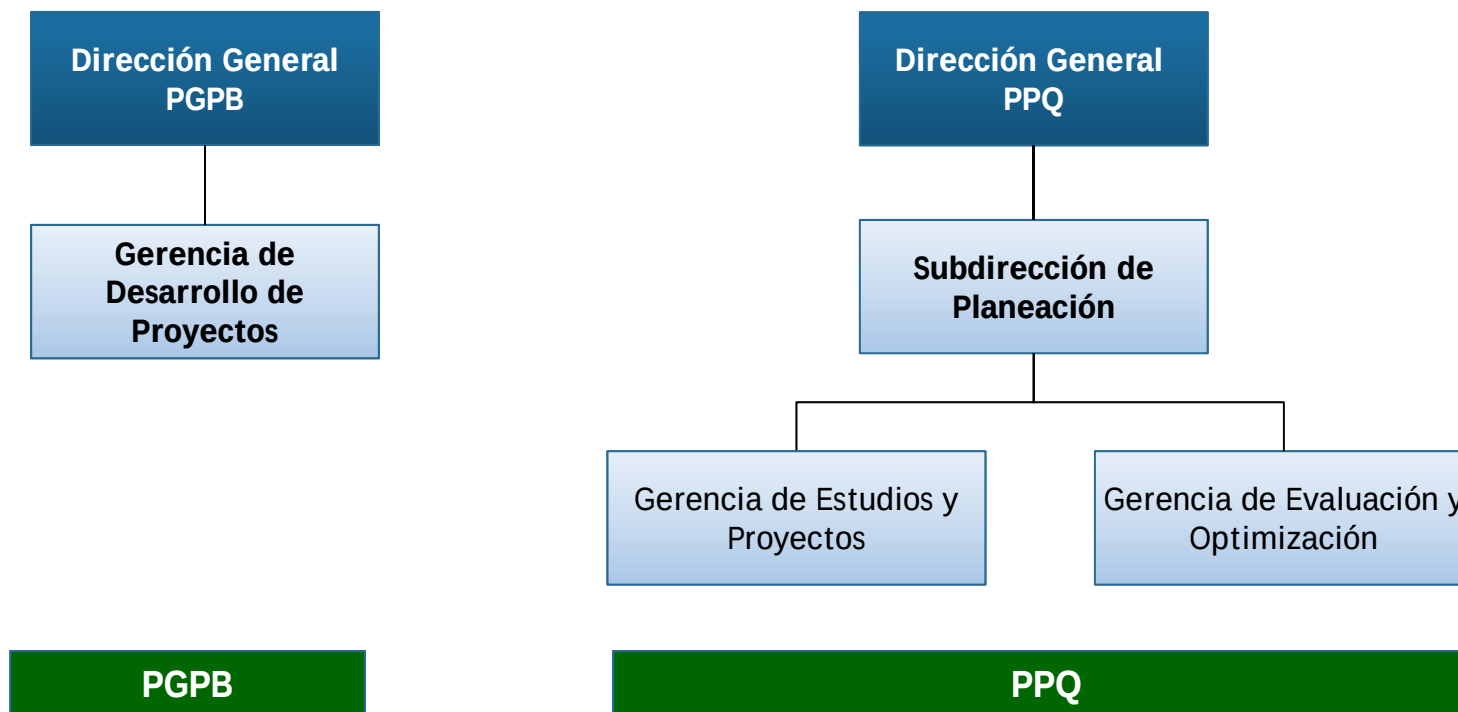
Estructura Final



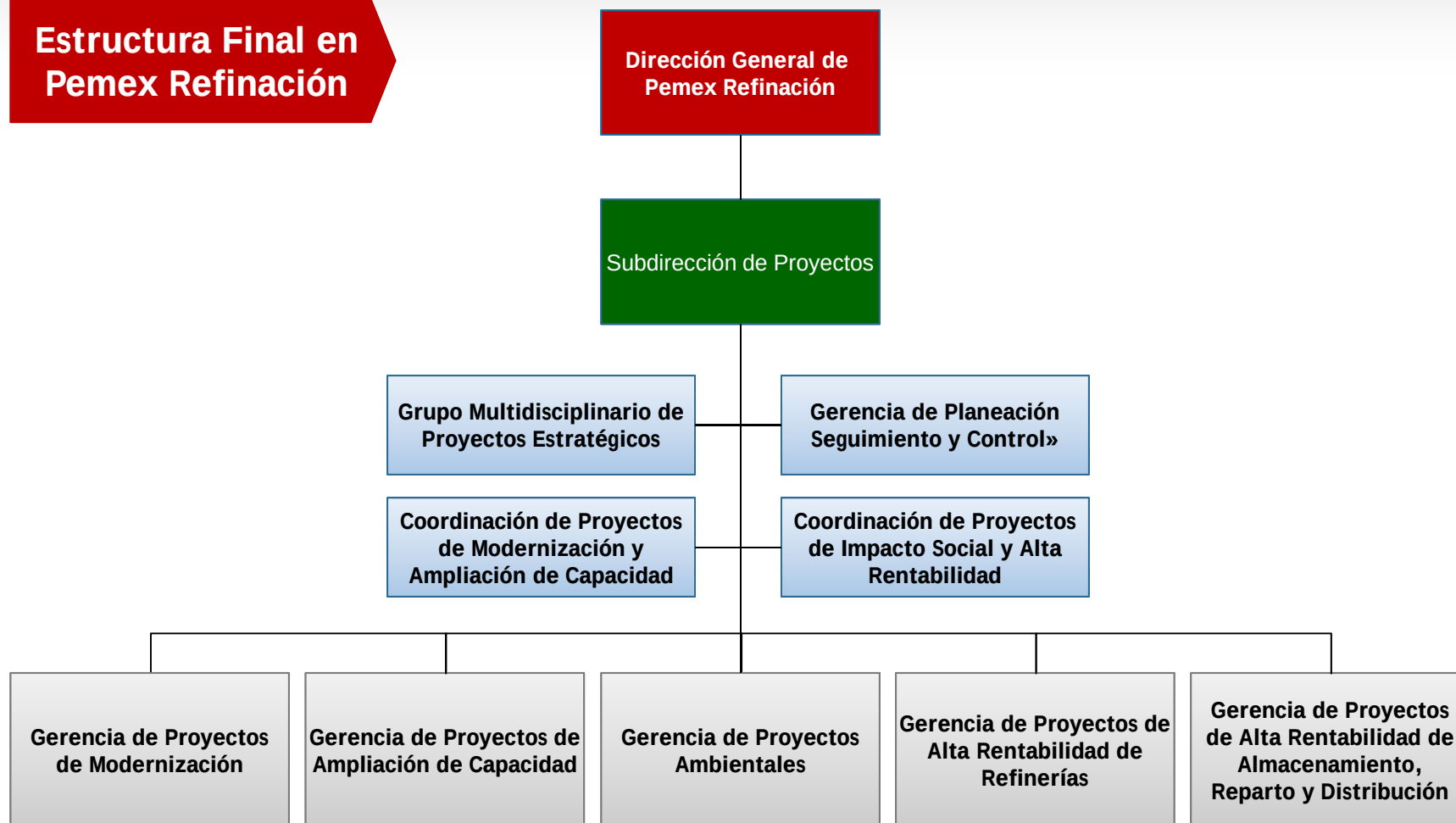
ORGANISMOS SUBSIDIARIOS

- En PEP y PPQ sin cambio.
- En PR, se creó la Subdirección de Proyectos.
- En PGPB, se creó la Gerencia de Proyecto y Construcción con reporte directo a la Dirección General de PGPB.

Estructura Final



Estructura Final en Pemex Refinación



Se introdujeron diversos elementos orientados a aumentar la eficiencia y se llevaron a cabo acciones

Elementos introducidos

- En el corporativo se autorizó la creación de dos gerencias, Gerencia de Ingeniería Especializada, Calidad y Riesgos y Gerencia de Procesos de Desarrollo de Proyectos de Inversión.
- En PGPB, se creó la Gerencia de Proyecto y Construcción con reporte directo a la Dirección General de PGPB.
- En el caso de PPQ, los trabajos de ingeniería y desarrollo de funciones son desarrollados por la Gerencia de Estudios y Proyectos y la Gerencia de Evaluación y Optimización, que ya existían y que sólo fueron renombradas. Sólo hubo adecuaciones a la estructura de la Subdirección de Planeación a nivel de Subgerencia.

Acciones Realizadas

- Los Consejos de Administración de Petróleos Mexicanos y de los Organismos Subsidiarios acordaron por una parte, la eliminación de la Dirección Corporativa de Ingeniería y Desarrollo de Proyectos y por otra parte, la transferencia de sus funciones a la Dirección Corporativa de Operaciones y a los Organismos Subsidiarios.
- Se realizó un inventario de los recursos humanos adscritos a la DCIDP por edad, antigüedad, profesión, grado académico, especialidad y subespecialidad.
- Para la creación de la SDP, se analizaron las funciones que a nivel corporativo quedarían para la supervisión, desarrollo y homologación de prácticas en los proyectos de capital y de los recursos que quedarían en ésta área.
- Se desarrolló y difundió el Sistema Institucional de Desarrollo de Proyectos, que es el conjunto de criterios, procedimientos y prácticas que definen el proceso de desarrollo de los proyectos de inversión.



Esta iniciativa está en proceso de capturar todos los beneficios planteados



Beneficios Originalmente Planteados para la Planeación y Organización de proyectos	Avance
• Claridad en la definición de responsabilidades	
• Mejor desempeño en la ejecución de proyectos prioritarios de inversión	
• Optimización en la asignación de recursos económicos a los proyectos de inversión	
• Incremento de gobernabilidad y rendición de cuentas	
• Homologación de procesos de desarrollo de proyectos	
• Reducción de gasto en la administración de proyectos	
• Mayor eficiencia en el cumplimiento de los objetivos de crecimiento del Plan de Negocios de Petróleos Mexicanos	



PEMEX®

Contenido

1. Aspectos Generales
2. Reestructura Global
3. Elementos Específicos de la Reestructura:
 - a) Exploración y explotación de crudo
 - b) Planeación y Desarrollo de Proyectos
 - c) Eficiencia para el fortalecimiento de actividades críticas:
 - i. Consolidación de infraestructura tecnológica y procesos de negocio**
 - ii. Consolidación del proceso de finanzas
 - iii. Coordinación Estratégica para el aseguramiento de balances
 - iv. Delimitación de funciones al interior del corporativo
 - v. Creación de la Dirección Jurídica
 - d) Roles y Responsabilidades
4. Conclusiones

La 3ª iniciativa es: consolidar la infraestructura tecnológica y procesos de negocio

Justificación Original

- Gobernabilidad limitada para orientar las decisiones hacia los requerimientos de negocio
- Relación fracturada con proveedores que dificulta la generación de economías de escala en la contratación de servicios de TI
- Duplicidad de funciones y servicios de TI soportados por más de 1,600 empleados
- Infraestructura dispersa
- Mas de 1,300 aplicaciones de TI diversas, gran cantidad de ellas con funcionalidades duplicadas
- Diversidad de esquemas de organización de las áreas de TI con dependencias funcionales no homogéneas
- Existen ordenamientos legales, compromisos institucionales y recomendaciones de órganos fiscalizadores con respecto a la consolidación de la infraestructura tecnológica
- Atiende al objetivo estratégico de contar con procesos de negocio eficientes y homologados en toda la empresa para agilizar su operación y facilitar la ejecución de la estrategia
- Como referencia, se ha observado en la industria internacional, la concentración de las funciones de tecnología de información en un área que da servicio a toda la empresa
- Debe funcionar como un socio estratégico del negocio y asegurar la captura de necesidades de TI de la cadena de valor proporcionando servicios integrales y apoyando la Gestión por Procesos



La estructura previa contaba con múltiples áreas de TI y procesos de negocio que se extendían por toda la organización

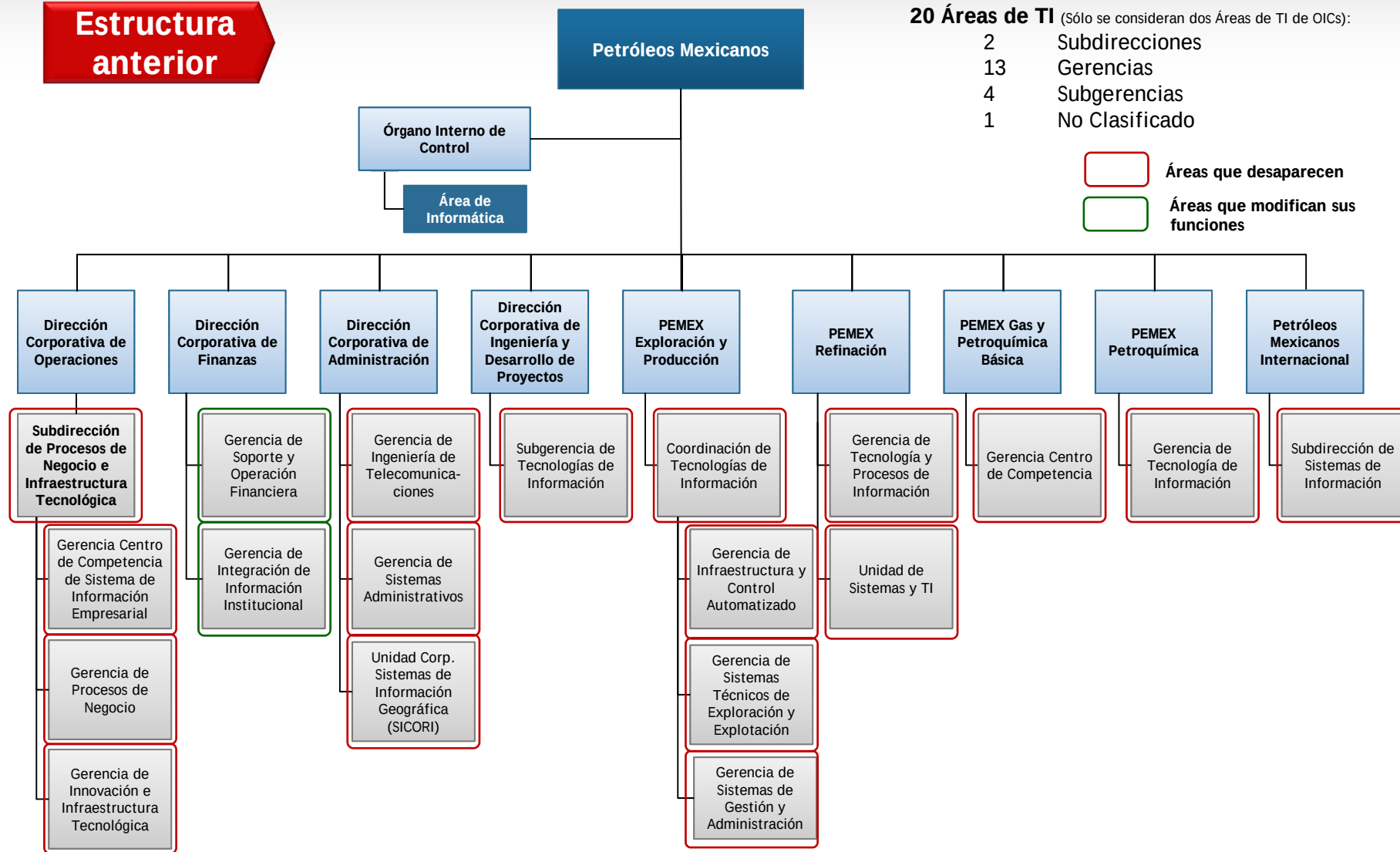
Estructura anterior

20 Áreas de TI (Sólo se consideran dos Áreas de TI de OICs):

2	Subdirecciones
13	Gerencias
4	Subgerencias
1	No Clasificado

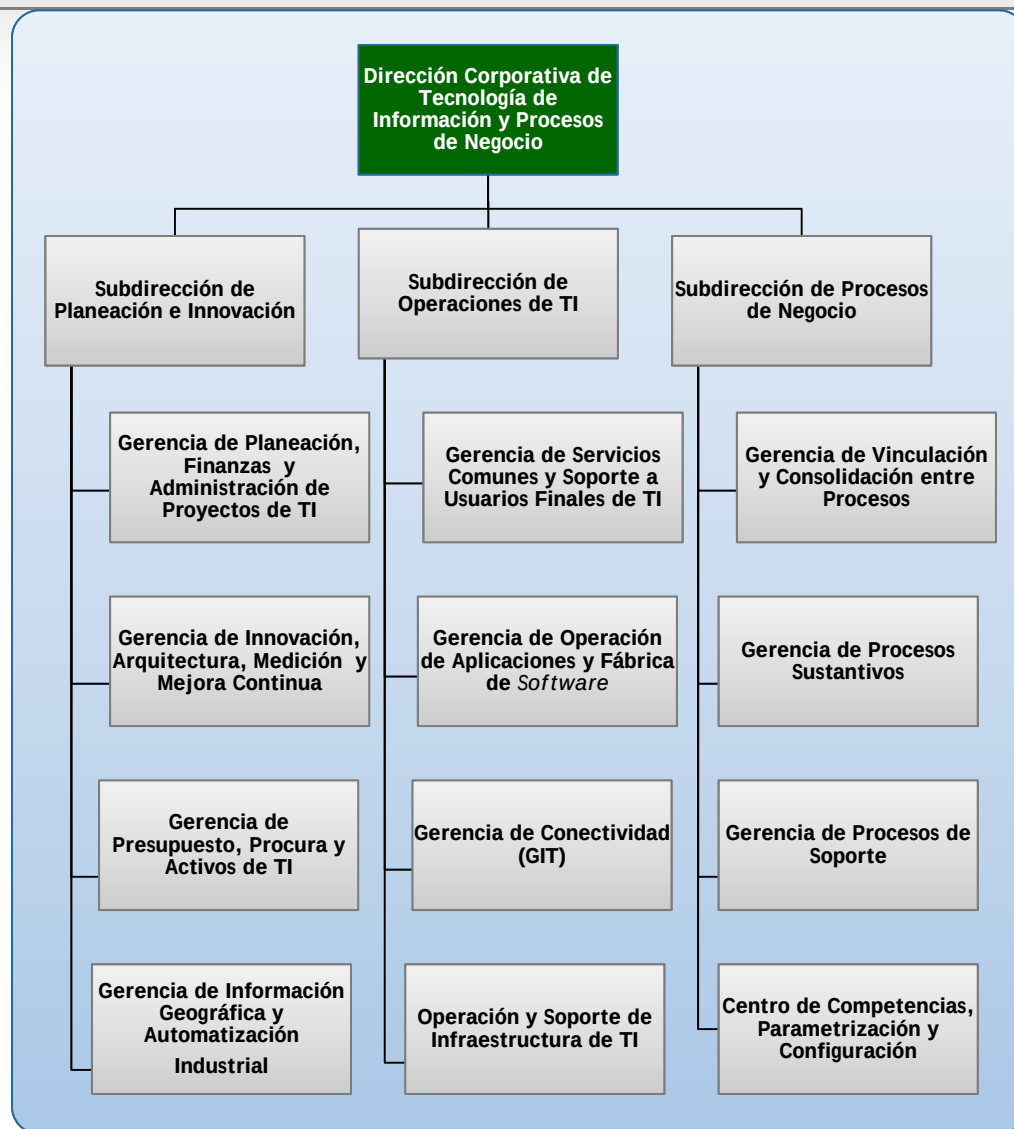
Áreas que desaparecen

Áreas que modifican sus funciones



La estructura final consolida éstas áreas bajo una sola Dirección Corporativa

Estructura Final



Áreas nuevas

A large green arrow pointing to the right, containing the text "Acciones Realizadas".

Acciones Realizadas

- A partir de octubre de 2010, se inició la transferencia de plazas a la DCTIPN de los Organismos Subsidiarios y del Corporativo.
- Desde julio de 2012 se inició la tripulación de la microestructura organizacional de la DCTIPN.

Beneficios Originalmente Planteados para la Consolidación de infraestructura tecnológica y procesos de negocio	Avance
• Mejorar eficiencia para facilitar el cumplimiento de los objetivos del Plan de Negocios	●
• Mejorar los flujos de información a través de la empresa	●
• Optimizar costos / minimizar gasto*	●
• Evitar duplicidad	●
• Estandarizar y automatizar procesos	●
• Incrementar gobernabilidad	●

* Se reportan 1,289 millones de pesos de ahorro anual permanente.

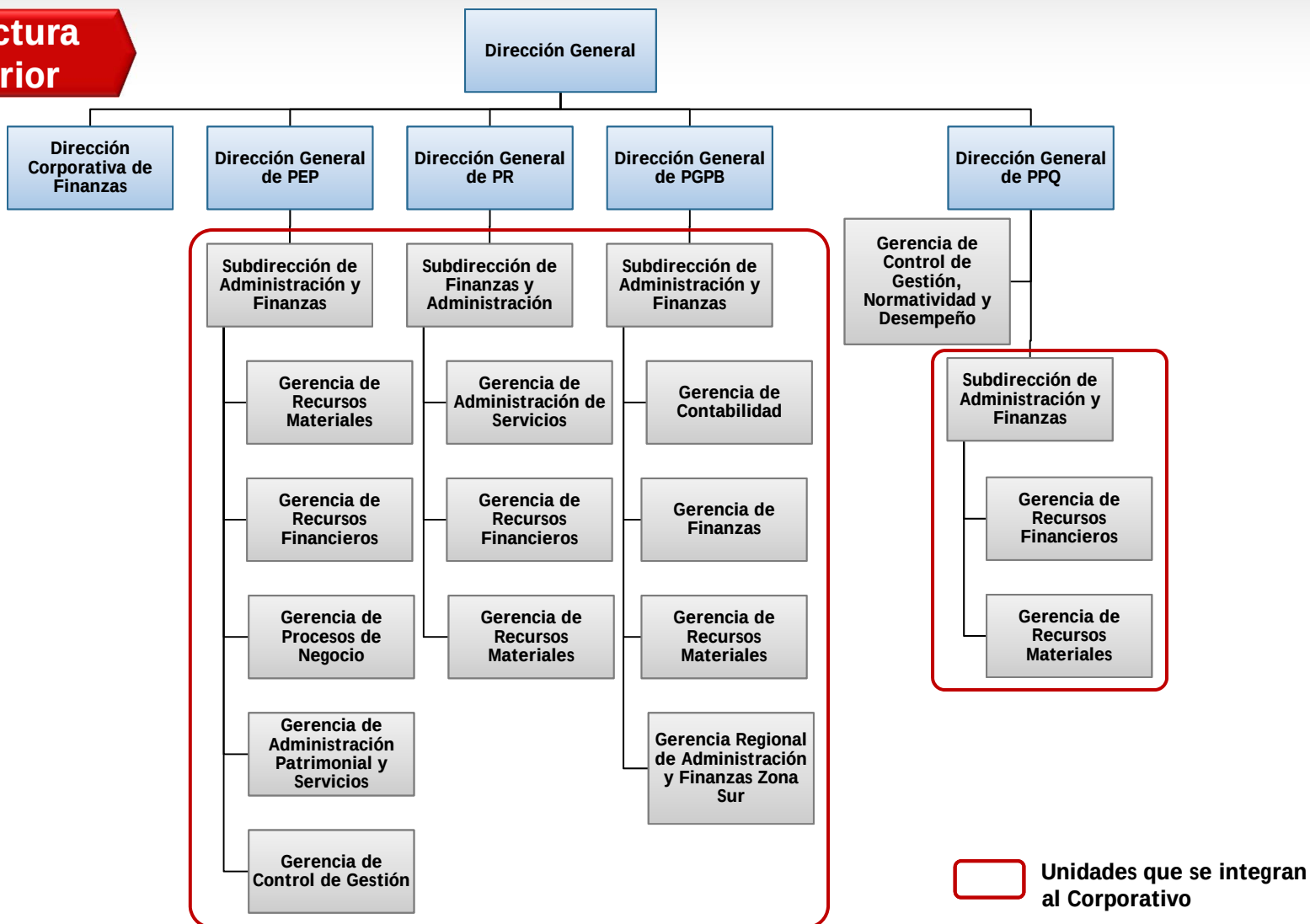
1. Aspectos Generales
2. Reestructura Global
3. Elementos Específicos de la Reestructura:
 - a) Exploración y explotación de crudo
 - b) Planeación y Desarrollo de Proyectos
 - c) Eficiencia para el fortalecimiento de actividades críticas:
 - i. Consolidación de infraestructura tecnológica y procesos de negocio
 - ii. Consolidación del proceso de finanzas**
 - iii. Coordinación Estratégica para el aseguramiento de balances
 - iv. Delimitación de funciones al interior del corporativo
 - v. Creación de la Dirección Jurídica
 - d) Roles y Responsabilidades
4. Conclusiones

Justificación Original

- Procedimientos comunes que requieren homologación
- Existe un mandato de ley para consolidar la utilización de recursos financieros y contabilidad general de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios
- De acuerdo con las referencias internacionales, las actividades de finanzas se encuentran en el corporativo
- Como parte de la estrategia de Petróleos Mexicanos se establece el objetivo de la gestión financiera en la empresa a través de procesos de negocio eficientes y homologados

La estructura anterior contaba con un área independiente de finanzas dentro de cada Organismo Subsidiario

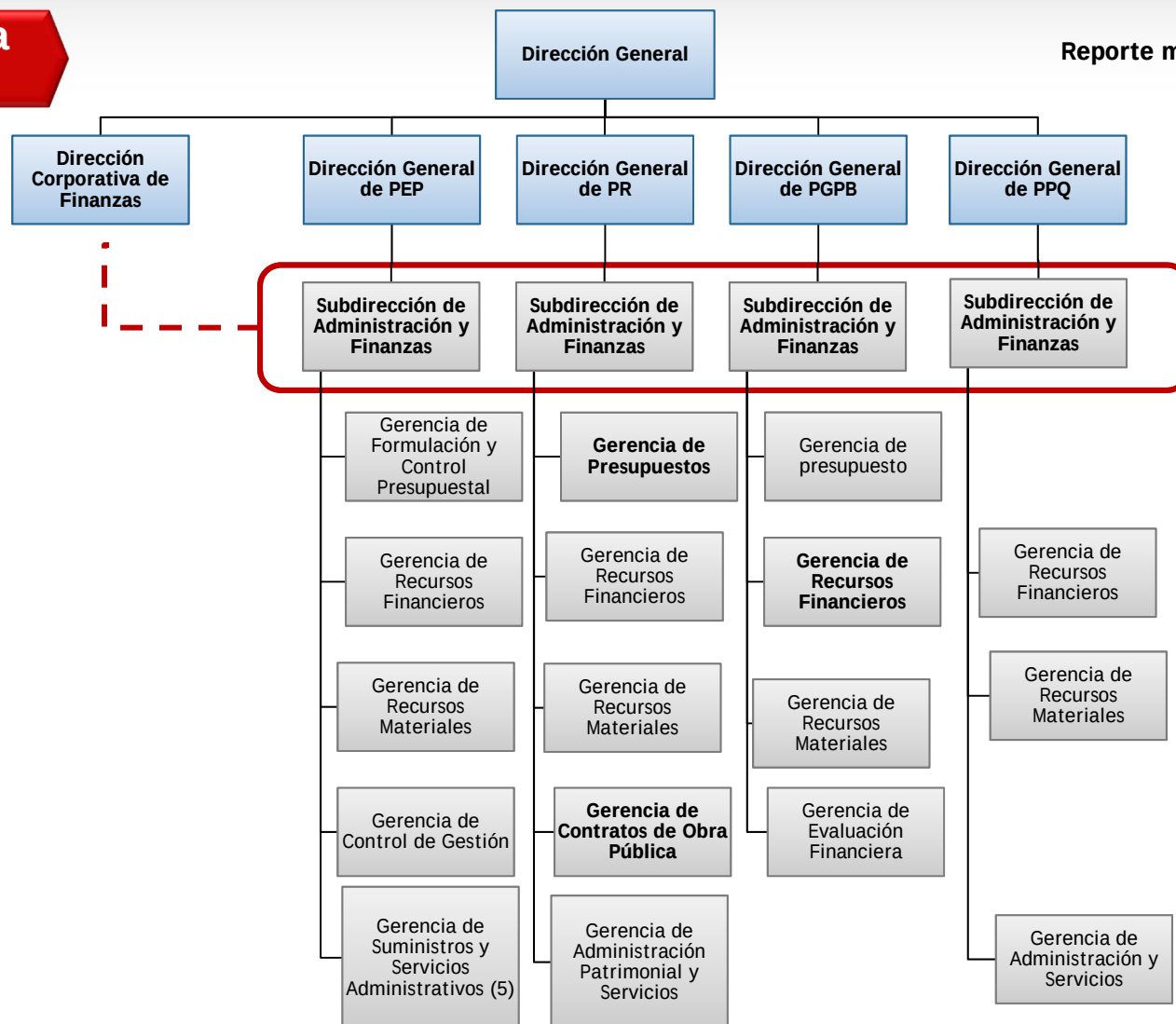
Estructura anterior



La estructura final establece el reporte matricial al Corporativo de Finanzas

Estructura final

Reporte matricial



Elementos Introducidos

- Se estableció un reporte matricial de las SAF's a la DCF en lo correspondiente a presupuesto y recursos financieros.
- Se estableció una vinculación más fuerte para la aplicación eficiente de recursos.
- Se dio cumplimiento a lo dispuesto en el Artículo 6° de la Ley de Petróleos Mexicanos en materia de consolidación financiera bajo los lineamientos establecidos por la Dirección Corporativa de Finanzas.
- La SAF implementó cambios organizacionales en estricto apego a la normatividad establecida por Petróleos Mexicanos, particularmente en las Bases Generales en Materia de Racionalidad, Austeridad y Disciplina Presupuestaria para Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios vigentes.

Acciones Realizadas en el Corporativo

- Fortalecimiento del reporte matricial y las funciones de la DCF, a efecto de tener un mayor control de los procesos de finanzas.
- La DCF tiene actualmente a su cargo la implementación de la normatividad, sistemas y controles financieros con el fin de emitir los estados financieros y revelaciones de la institución bajo Normas Internacionales de Información Financiera.
- Durante el mes de agosto 2012, se trabajó con las SAF's de los cuatro organismos , la Dirección Jurídica (DJ) y la Dirección Corporativa de Finanzas (DCF) en la homologación de funciones de los Subdirectores de Administración de Finanzas considerando el reporte matricial hacia la DCF como premisa, manteniendo la independencia de cada organismo en la asignación de funciones a sus gerencias.
- Dichos trabajos han quedado reflejados en los diversos estatutos orgánicos de los Organismos Subsidiarios, que han sido aprobados por los consejos de administración de Pemex-Refinación, Pemex-Gas y Petroquímica Básica y Pemex-Petroquímica, quedando pendiente la probación del Estatuto Orgánico de Pemex Exploración y Producción.

Acciones Realizadas en PEP

- En atención a la estrategia de integración de las funciones de naturaleza administrativa financiera, se fusionan las áreas con sinergia para la atención regional de los servicios de Administración patrimonial, Servicios a Usuarios y Recursos Financieros.
- Se definieron áreas de Formulación y Control Presupuestal y Recursos Materiales que asumieron la responsabilidad de vincular el proceso en sus diferentes etapas.
- Se definió el área de Evaluación y Control Presupuestal que monitoreará de manera periódica el ejercicio presupuestal y generará recomendaciones para optimizarlo.
- Se reforzaron las funciones de aseguramiento de la calidad de los registros de Administración y Finanzas.
- La Dirección General de PEP instruyó el desarrollo del proyecto de reorganización relativo a la microestructura del organismo.

Acciones Realizadas en Pemex Refinación

- Se integró en la Subdirección de Finanzas y Administración (SAF), las funciones y recursos asociados, de administración y finanzas, así como la contratación de obra pública, la administración del presupuesto de inversión y el control integral de los almacenes e inventarios, que llevan a cabo las unidades administrativas del organismo.

Acciones Realizadas en PPQ

- Se integraron las funciones de Administración y Finanzas de PEMEX Petroquímica, las relativas a la administración y finanzas, contratación de obra pública, administración del presupuesto de inversión y el control integral de los almacenes e inventarios en la Subdirección de Administración y Finanzas (SAF).

Acciones Realizadas en PGPB

- Se transfirieron las plazas asociadas a las funciones de administración y finanzas y de planeación, de la Subdirección de Producción a la Subdirección de Administración y Finanzas y a la Subdirección de Planeación de PEMEX Gas y Petroquímica Básica.
- Todas las funciones financieras y de administración se concentran en la Subdirección de Administración y Finanzas (SAF).
- La Dirección General autorizó la reorganización de la estructura orgánico-ocupacional del personal de confianza de la SAF de PEMEX Gas y Petroquímica Básica.

Beneficios originalmente planteados para la consolidación del proceso de finanzas	Avance
Mejorar eficiencia para facilitar el cumplimiento de los objetivos del Plan de Negocios	
- Incrementar rendición de cuentas al Corporativo por medio de la: - Incorporación de mecanismos de control en la asignación presupuestal basados en la alineación con el Plan de Negocios de Petróleos Mexicanos - Formulación de lineamientos, políticas y directrices - Implementación de mecanismos de rendición de cuentas en temas financieros	
Estandarizar y automatizar procesos	
Facilitar la incorporación de mejores prácticas en el proceso de finanzas	
Mejorar los flujos de información a través de la empresa	
Optimizar costos / minimizar gasto	



PEMEX®

Contenido

1. Aspectos Generales
2. Reestructura Global
3. Elementos Específicos de la Reestructura:
 - a) Exploración y explotación de crudo
 - b) Planeación y Desarrollo de Proyectos
 - c) Eficiencia para el fortalecimiento de actividades críticas:
 - i. Consolidación de infraestructura tecnológica y procesos de negocio
 - ii. Consolidación del proceso de finanzas
 - iii. Coordinación Estratégica para el aseguramiento de balances**
 - iv. Delimitación de funciones al interior del corporativo
 - v. Creación de la Dirección Jurídica
 - d) Roles y Responsabilidades
4. Conclusiones

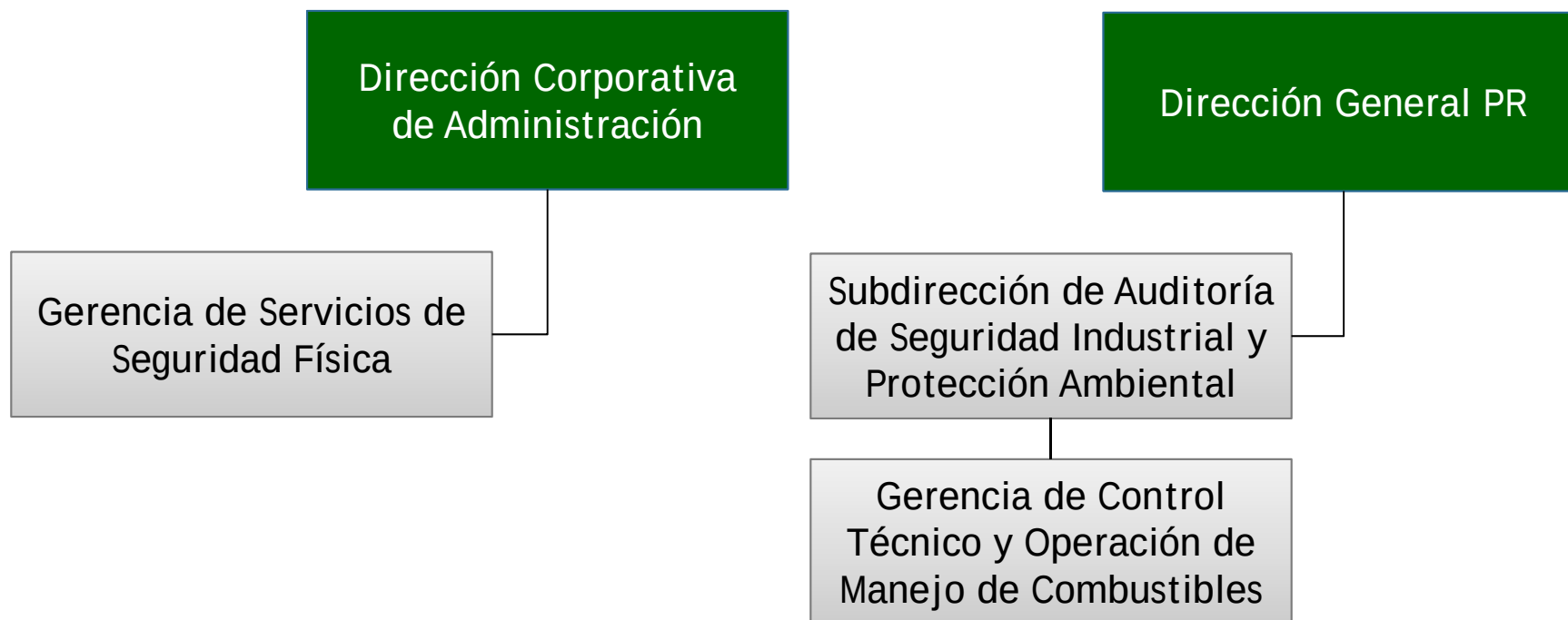
La 5ª iniciativa es: Llevar a cabo la coordinación estratégica para el aseguramiento de balances

Justificación Original

- Combatir problemáticas específicas en tema de balances, en particular el mercado ilícito de combustibles que se presenta principalmente en las tomas clandestinas utilizadas para la extracción de productos en oleoductos y poliductos. No obstante, se encuentra en toda la cadena de producción, transporte y comercialización.
- Existen actividades de seguridad física que abarcan al personal, instalaciones, bienes y valores, incluyendo los que se encuentran en centros administrativos.
- El “Programa Integral de Combate al Mercado Ilícito de Combustibles” es una estrategia que busca incidir en los puntos de mayor riesgo de la cadena de valor, las cuales se han estado implantando desde 2004. Las iniciativas buscan reducir la vulnerabilidad y fortalecer el control de la operación para detectar los actos ilícitos.

La estructura anterior contaba con distintas áreas que llevaban a cabo diferentes actividades

Estructura anterior

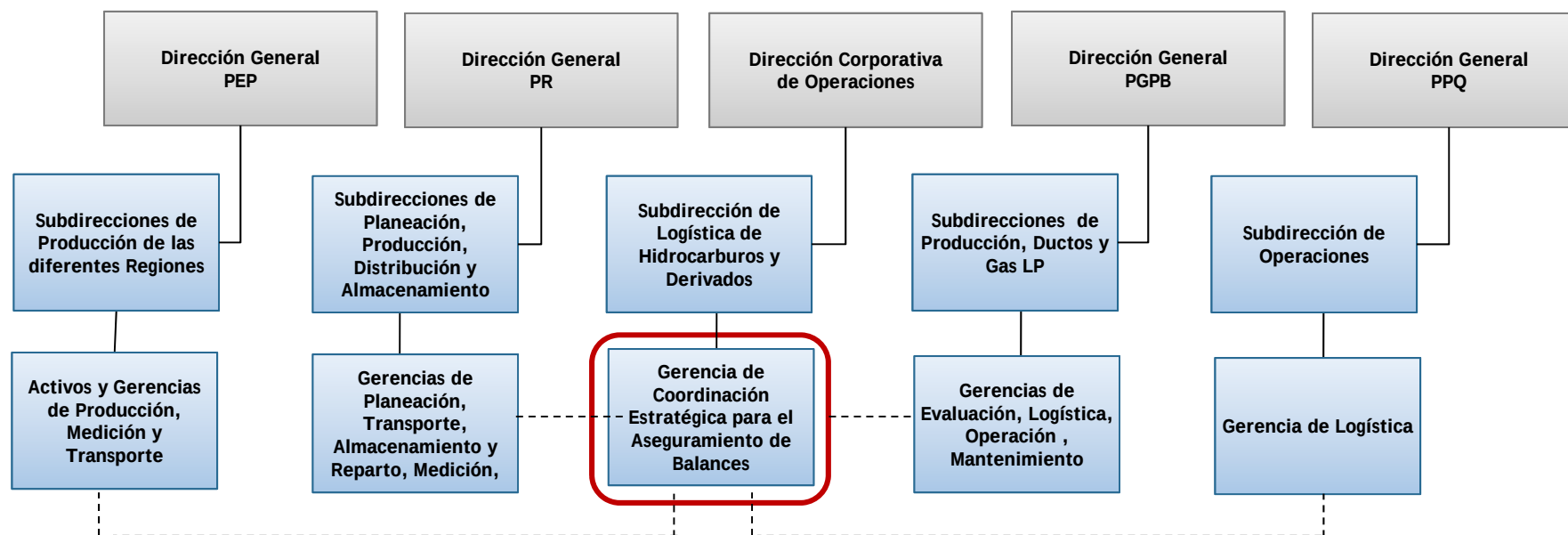


- Existen programas de coordinación y proyectos de infraestructura en diversas de Pemex y OS

La estructura final establece un área nueva que coordina estas actividades

Estructura final

 Área nueva



- La Gerencia Coordinación Estratégica para el Aseguramiento de Balances deberá coordinar la implantación y la evaluación de las estrategias, acciones y programas que fortalezcan los esfuerzos en materia de medición y aseguramiento de balances en la cadena de producción, transporte y comercialización, en Pemex y Organismos Subsidiarios.

Se llevaron a cabo acciones para su implementación

Acciones Realizadas

- El alcance específico de los trabajos para la integración de la Gerencia consistió en lo siguiente:
 - Se estructuró y definieron las funciones detalladas de la Gerencia y subgerencias orientadas al aseguramiento de balances, a la homologación metrológica y a la evaluación e iniciativas de mejora.
 - Se conformó un grupo de trabajo multidisciplinario para diseñar el Estatuto Orgánico de la Gerencia de Coordinación Estratégica para el Aseguramiento de Balances.
 - Consolidación de información para el análisis y seguimiento de las diferencias volumétricas en los balances de producto en todas las instalaciones de Pemex y del mercado ilícito de hidrocarburos.
 - Elaboración de un Diagnóstico de los Sistemas de Medición en transferencia de custodia PMI-PR, para asegurar la confiabilidad de las mediciones en la importación de petrolíferos en los puntos de transferencia de custodia entre estos organismos.
 - Definición de una Estrategia Institucional de Medición, para actualizar la infraestructura de medición en las instalaciones de Petróleos Mexicanos, coordinar y alinear los esfuerzos que realizan los Organismos Subsidiarios en materia de medición y aseguramiento de balances, así como establecer mecanismos de supervisión y monitoreo continuos.

Beneficios originalmente planteados para la Coordinación Estratégica para el aseguramiento de balances	Avance
• Apoyar al combate del mercado ilícito por medio de funciones de coordinación e inteligencia que permitan cumplir con los objetivos del Plan de Negocios.	●
• Mejorar eficiencia en procesos mediante la coordinación central.	●
• Incrementar transparencia y rendición de cuentas	●
• Optimizar costos	●
• Capturar sinergias y evitar duplicidades	●

1. Aspectos Generales
2. Reestructura Global
3. Elementos Específicos de la Reestructura:
 - a) Exploración y explotación de crudo
 - b) Planeación y Desarrollo de Proyectos
 - c) Eficiencia para el fortalecimiento de actividades críticas:
 - i. Consolidación de infraestructura tecnológica y procesos de negocio
 - ii. Consolidación del proceso de finanzas
 - iii. Coordinación Estratégica para el aseguramiento de balances
 - iv. Delimitación de funciones al interior del corporativo**
 - v. Creación de la Dirección Jurídica
 - d) Roles y Responsabilidades
4. Conclusiones

La 6ª iniciativa es: delimitar funciones al interior del Corporativo

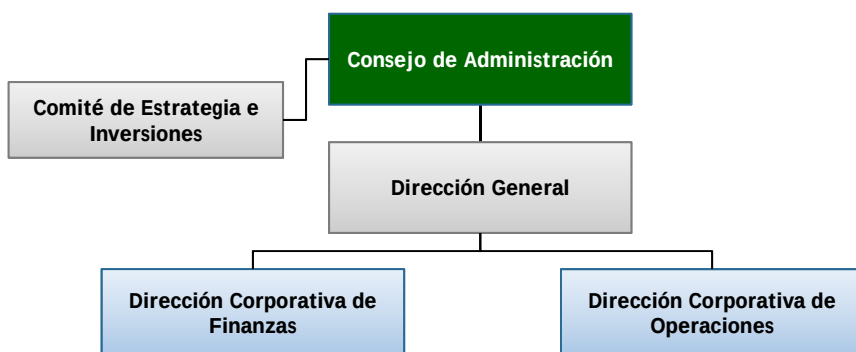
Justificación Original

- No están claramente delimitadas las funciones y responsabilidades entre las Direcciones Corporativas (DCO y DCF) en materia de planeación estratégica, planeación y programación operativa y análisis de inversiones.
- Se duplican funciones y se dificulta la gobernabilidad en el proceso de planeación, fundamental para definir el rumbo de la empresa y garantizar la creación de valor.
- Falta de coordinación con los OS por múltiples solicitudes de parte de distintas áreas del Corporativo.
- La vinculación y alineación de estos procesos para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa y maximizar la creación de valor económico global está en definición dentro del sistema de gestión por procesos.
- Las referencias internacionales muestran estructuras diferenciadas de planeación y finanzas, así como mecanismos de rendición de cuentas a través de contratos de desempeño.
- En términos de relaciones laborales, se cuenta con baja flexibilidad para la movilidad del personal.
- Es necesario fortalecer el vínculo de la organización con el Sindicato para el logro de los objetivos estratégicos.

La estructura previa dificultaba la gobernabilidad y la flexibilidad en temas de planeación y de relaciones laborales

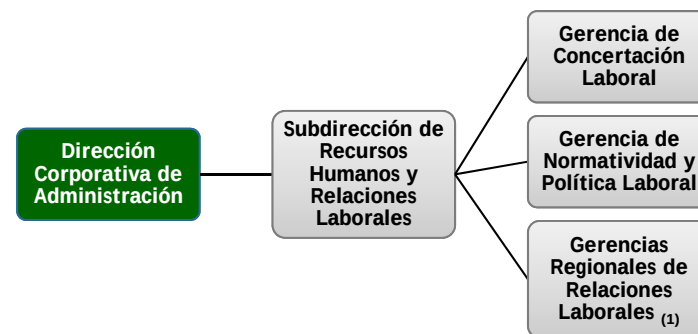
Estructura anterior

Planeación



Tema	DCF	DCO
Planeación Estratégica	Funciones en elaboración de insumos de la planeación estratégica	Dirección, elaboración del Plan de Negocios y la coordinación con OS y DCs
Planeación y programación operativa	Funciones de elaboración del POFAT , programación financiera y envío a autoridades	Funciones de programación operativa
Análisis de Inversiones	Funciones de propuestas de lineamientos de proyectos (con DCO), indicadores financieros para evaluación económico-financiera, metodología de medición de generación de valor económico; evaluación y seguimiento de metas de PI	- Dirigir integración de cartera de proyectos de inversión y su jerarquización con DCF y realizar alineación estratégica - Análisis de las evaluaciones técnico-económicas de PI - Identificar oportunidades de creación de valor

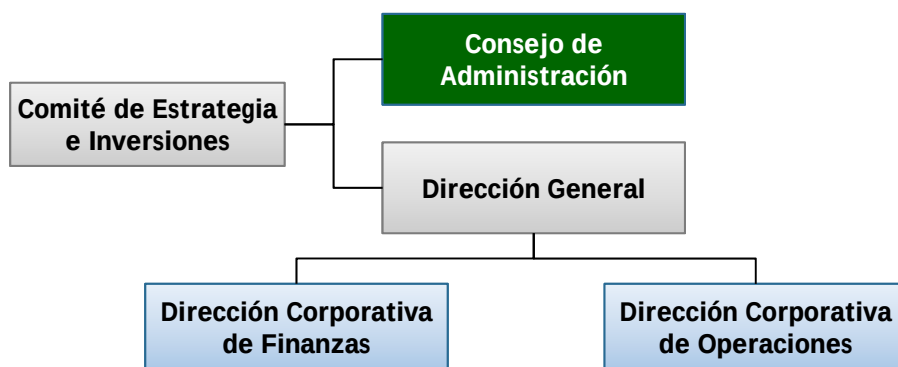
Relaciones laborales



La estructura final define las funciones de la DCF y DCO en cuanto a planeación, así como las Gerencias involucradas en temas de relaciones laborales

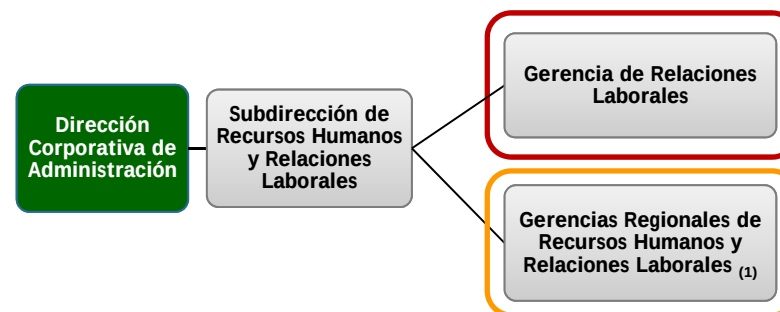
Estructura final

Planeación



- Redefinición de roles y responsabilidades entre las Direcciones Corporativas de Finanzas y Operaciones
- Coordinación de las actividades a realizar por parte de DCO y DCF para la planeación estratégica, programación operativa y análisis de inversiones
- Definición clara de participación en elaboración de productos e interacción con otras entidades internas y externas

Relaciones laborales



(1) Gerencia de Regional de Recursos Humanos y Relaciones Laborales Norte, Gerencia de Regional de Recursos Humanos y Relaciones Laborales Sur, Gerencia de Regional de Recursos Humanos y Relaciones Laborales Sureste, Gerencia de Regional de Recursos Humanos y Relaciones Laborales Altiplano

-  Área donde se fusiona la Gerencia de Concertación Laboral y la Gerencia de Normatividad y Política Laboral
-  Áreas con cambio de funciones y complementación del nombre

Se introdujeron elementos que hacen más eficientes las funciones, ...

Elementos Introducidos

- Alineación y estandarización de procesos y homologando e integrando sistemas a fin de incrementar la calidad de los servicios.
- Mejoras en la atención a los trabajadores, jubilados, derechohabientes y al Sindicato de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana (STPRM).
- Se fusionó la Gerencia de Concertación Laboral y la Gerencia de Normatividad y Política Laboral para crear la Gerencia de Relaciones Laborales.
- En cuanto a los temas de planeación, se logró la revisión de funciones, roles y responsabilidades entre las áreas relativas a planeación estratégica y operativa, programación operativa y análisis y evaluación de proyectos en la DCO y la DCF con límites claramente definidos.

Acciones Realizadas

- Se implementó el nuevo modelo de operación de RH y RL.
- El Nuevo Modelo fortalece la eficacia de las funciones en materia de administración de los procesos y prestación de los servicios de RH y RL a Pemex, y busca uniformidad, congruencia y mayor eficiencia.
- Actualmente las áreas de Recursos Humanos y Relaciones Laborales ejecutan funciones Operativas, Tácticas y Estratégicas.
- Acorde al modelo de operación de recursos humanos y relaciones laborales se aprobó la fusión de la Gerencia de Concertación Laboral y la Gerencia de Normatividad y Política Laboral para crear la Gerencia de Relaciones Laborales, quedando establecidas en el Estatuto Orgánico de Petróleos Mexicanos, y publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 2 de agosto de 2011.
- Se diseñó la micro estructura de la SRHRL la cual se encuentra en proceso de aplicación.
- Con base en la Ley de Petróleos Mexicanos y su Reglamento, que prevén disposiciones referentes a las funciones de planeación estratégica, programación operativa y análisis y evaluación de proyectos, en el Estatuto Orgánico de Petróleos Mexicanos se revisaron y definieron funciones, roles y responsabilidades entre las áreas relativas a planeación estratégica, programación operativa y análisis y evaluación de proyectos en la DCO y la DCF con límites claramente definidos.

Beneficios Originalmente Planteados para la delimitación de funciones al interior del Corporativo: Dirección Corporativa de Administración, Dirección Corporativa de Finanzas y Dirección Corporativa de Operaciones	Avance
Incrementar la eficiencia en el proceso de planeación que permita elaborar un Plan de Negocios de Petróleos Mexicanos que atienda los retos identificados y que pueda ser gestionado para garantizar su ejecución	
Mejorar gobernabilidad	
Evitar duplicidad	
Simplificar procesos de revisión y aprobación	
Incrementar coordinación	
Mejorar rendición de cuentas	
Generar movilidad y productividad laboral y facilitar el desarrollo de competencias laborales	

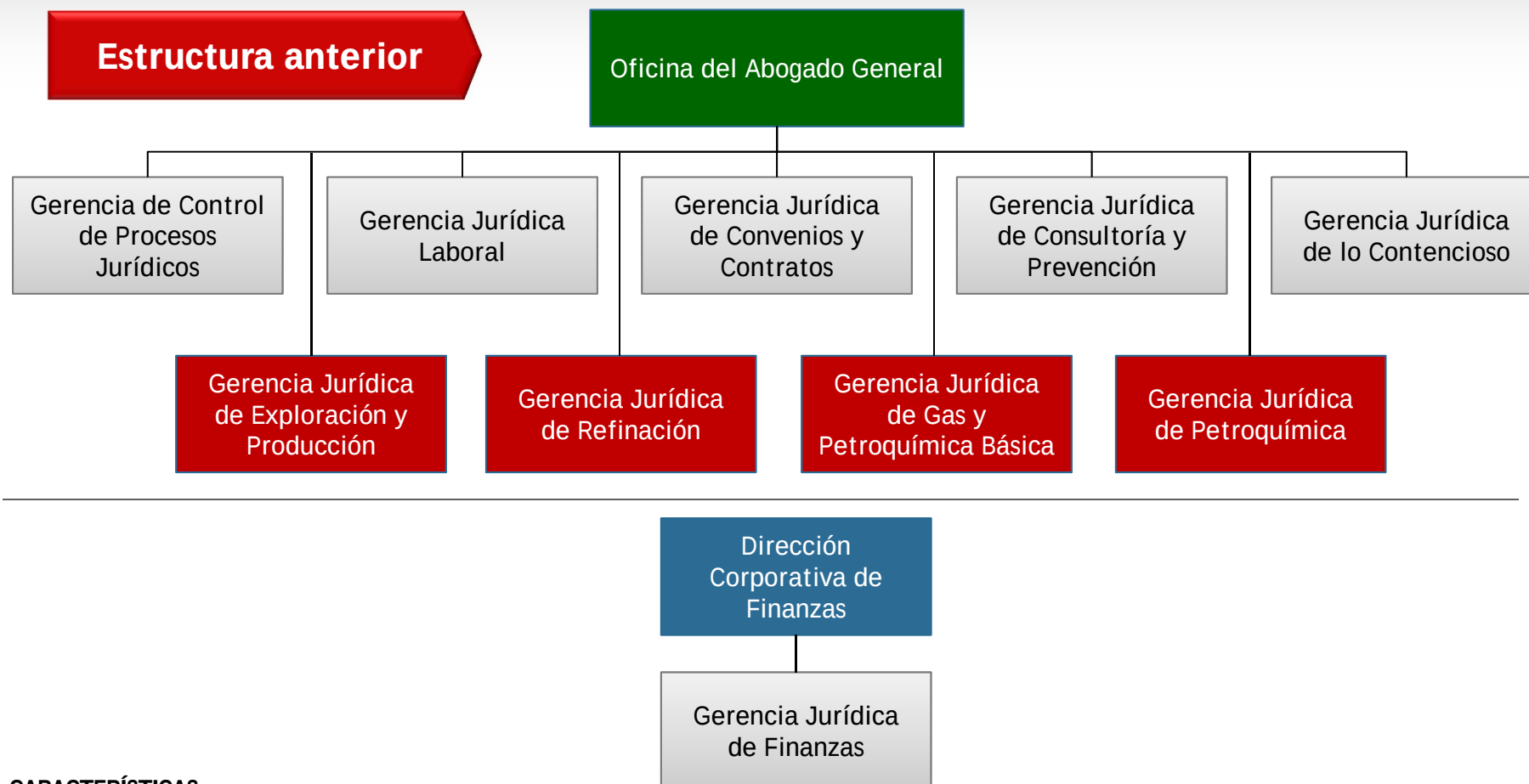
1. Aspectos Generales
2. Reestructura Global
3. Elementos Específicos de la Reestructura:
 - a) Exploración y explotación de crudo
 - b) Planeación y Desarrollo de Proyectos
 - c) Eficiencia para el fortalecimiento de actividades críticas:
 - i. Consolidación de infraestructura tecnológica y procesos de negocio
 - ii. Consolidación del proceso de finanzas
 - iii. Coordinación Estratégica para el aseguramiento de balances
 - iv. Delimitación de funciones al interior del corporativo
 - v. Creación de la Dirección Jurídica**
 - d) Roles y Responsabilidades
4. Conclusiones

Justificación Original

- El Jurídico de Petróleos Mexicanos como área de apoyo que brinda asesoría y servicio jurídico debe de esforzarse por facilitar la consecución de los proyectos, objetivos y acciones de sus áreas usuarias dentro del cauce legal, por lo anterior y de conformidad con la Agenda Estratégica y del Plan de Trabajo de la entonces Oficina del Abogado General, se inició a partir del mes de marzo de 2011, un proceso de planeación y modernización del modelo de organización y gestión, el cual considera las funciones, procesos, estructura orgánica disponible, tramos de control y cargas de trabajo.

La estructura previa no estaba alineada a para dar soporte a los retos de Petróleos Mexicanos

Estructura anterior



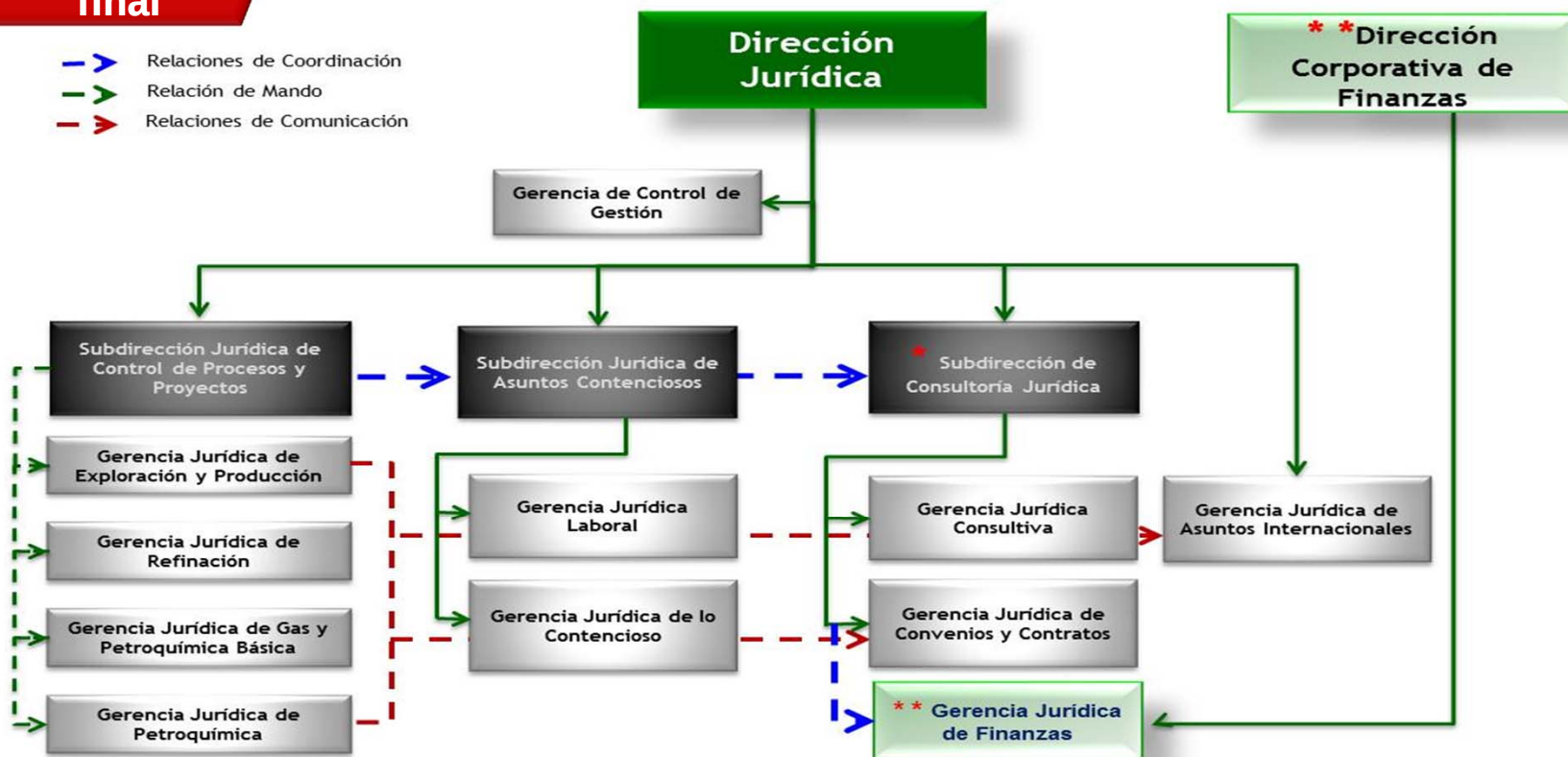
CARACTERÍSTICAS:

- Tramo de control directo: 9 Gerencias
- De las 9 Gerencias, 4 son asociadas a los Organismos Subsidiarios, no obstante tienen oficinas regionales que atienden asuntos de cualquiera de las Subsidiarias.
- La Gerencia Jurídica de Finanzas estaba adscrita a la DCF, realizando funciones jurídicas.
- No existe coordinación con los servicios legales que prestan diversos asesores en PEMEX y OS.

La estructura final moderniza y hace más eficiente la función

Estructura final

- ➡ Relaciones de Coordinación
- ➡ Relación de Mando
- ➡ Relaciones de Comunicación



CARACTERÍSTICAS:

- Modificación en la denominación a Dirección Jurídica.
- Tramo de control directo: 3 Subdirecciones y 2 Gerencias.
- Creación de 3 Subdirecciones. (Renivelación de 1 Gerencia)
- Renivelación de 1 Unidad a Gerencia.

* Coordinación, control y evaluación de la función jurídica que desarrollan los asesores que realizan dicha función en PEMEX y OS.

** La transferencia de la Gerencia Jurídica de Finanzas se llevo a cabo en un periodo de transición que concluyo en el mes de agosto del 2012, con base en la aprobación del Modelo de Gestión. En dicho periodo se dio una relación de coordinación con la Subdirección de Consultoría Jurídica.

Acciones Realizadas

- Definir el Nuevo Modelo Organizacional que permitió reordenar la estructura organizacional y la operación con mayor eficiencia y eficacia bajo principios de Integralidad, Homogeneidad de criterios jurídicos, Corresponsabilidad jurídica y Prevención.
- Se estableció un Nuevo Modelo de Evaluación de la Gestión, que permite el seguimiento y control de los indicadores y metas para el logro oportuno y eficiente de nuestros objetivos institucionales, con el propósito de profundizar en la cultura orientada a resultados, y un cambio de enfoque de la gestión legal, con el objeto de involucrarse con sus clientes en el logro de los objetivos estratégicos (Abogado de empresa).



Esta iniciativa está en proceso de capturar los beneficios planteados



Beneficios Originalmente Planteados para la Creación de la Dirección Jurídica	Avance
• Cultura Institucional de reconocimiento de una Dirección Jurídica responsable en PEMEX y OS, de prestar los servicios legales y atender los riesgos en esta materia	
• Alinear los servicios legales a la visión y misión de PEMEX	
• Establecer dueños de cada proceso sustantivo, estratégico y de soporte	
• Dar transversalidad a los procesos a nivel central y regional (con un área responsable de supervisar la ejecución homogénea de los mismos atendiendo por organismo, materia y región)	
• Garantizar homogeneidad de criterios para la solución de los asuntos	
• Promover la capacitación y formación del personal, la prevención y el acompañamiento en la atención a las necesidades del cliente	
• Mejorar los tiempos de atención de los asuntos de los clientes y, en consecuencia, su percepción	
• Implementar indicadores de eficiencia que faciliten la toma adecuada de decisiones	
• Analizar resultados y promover la mejora continua de procesos, así como las mejores prácticas internacionales;	
• Coadyuvar en el fortalecimiento del control interno en PEMEX y OS	

1. Aspectos Generales
2. Reestructura Global
3. Elementos Específicos de la Reestructura:
 - a) Exploración y explotación de crudo
 - b) Planeación y Desarrollo de Proyectos
 - c) Eficiencia para el fortalecimiento de actividades críticas
 - d) Roles y Responsabilidades**
4. Conclusiones

1. Aspectos Generales
2. Reestructura Global
3. Elementos Específicos de la Reestructura:
 - a) Exploración y explotación de crudo
 - b) Planeación y Desarrollo de Proyectos
 - c) Eficiencia para el fortalecimiento de actividades críticas
 - d) Roles y Responsabilidades:
 - i. Coordinación de los Consejos de Administración de los Organismos Subsidiarios**
 - ii. Reporte matricial y rendición de cuentas al corporativo
 - iii. Unidad de Proveedores y Contratistas y Contenido Nacional
 - iv. Redefinición de funciones de protección ambiental
4. Conclusiones

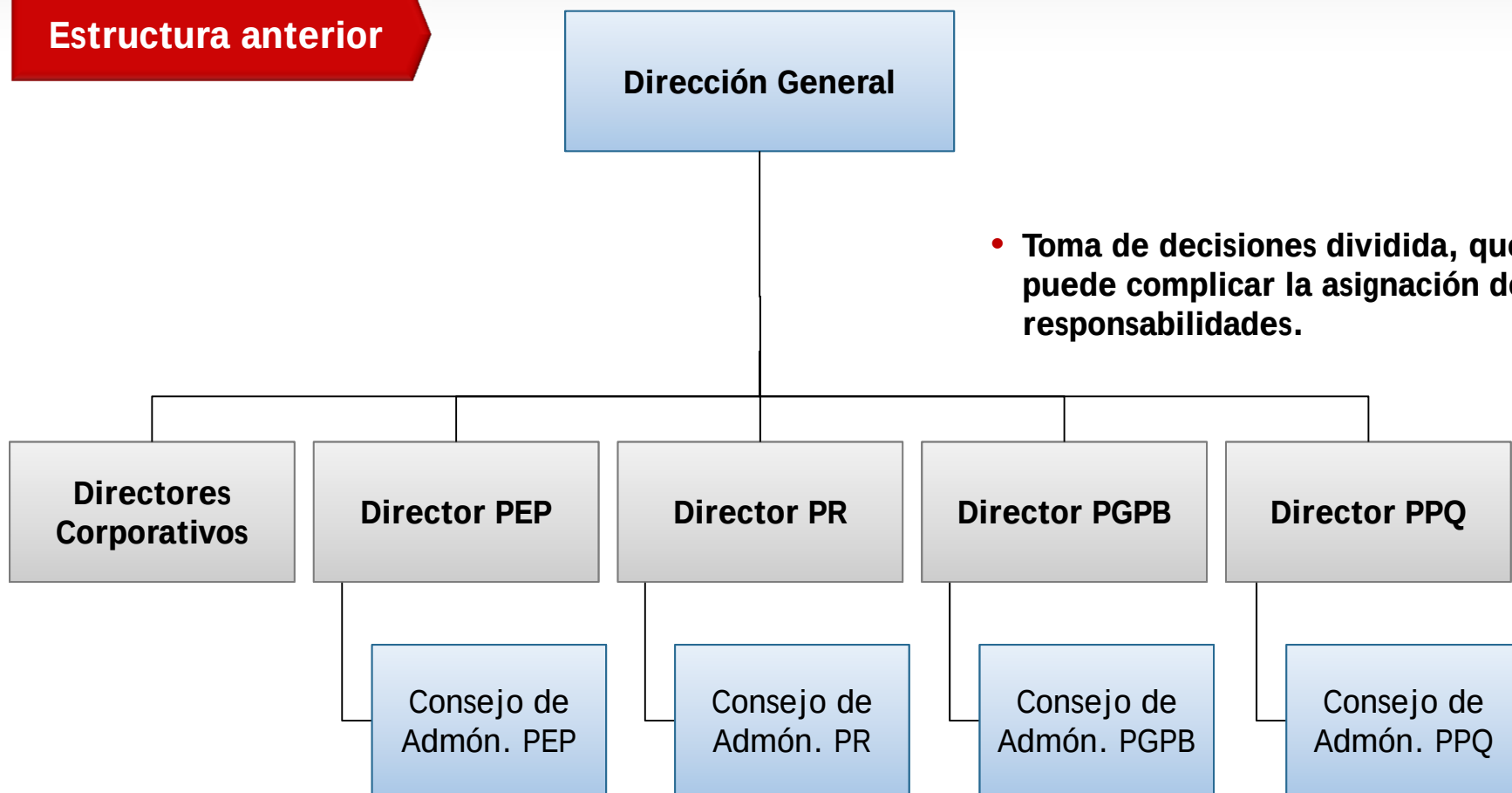
La 8ª iniciativa es: coordinar los Consejos de Administración de los Organismos Subsidiarios

Justificación Original

- Con la entrada en vigor de la Ley de Petróleos Mexicanos, los Consejos de Administración de los Organismos Subsidiarios adquieren una nueva conformación y mayores atribuciones en materia de estrategia e inversiones y de adquisiciones, arrendamientos de obras y servicios. Existe ambigüedad sobre la existencia de otros comités.
- La existencia de diversos Consejos de Administración y sus comités complica el proceso de toma de decisiones, la coordinación de actividades y la asignación de responsabilidades para la maximización global y cumplimiento de objetivos de la empresa alineados al Plan de Negocios, la mayor parte de las empresas no tienen estas figuras.
- El alto número de consejeros requeridos para todos los consejos diluye las responsabilidades en las decisiones que tienen que pasar por los Consejos de los OS y el Consejo de Pemex, lo que complica la coordinación de actividades, la rendición de cuentas y la evaluación del desempeño.
- El proceso de revisión y autorización de proyectos e iniciativas es complejo, ya que involucra a los Consejos de Administración de Pemex y de los OS. Por lo cual, es necesario definir su interacción dentro de los tiempos de ley establecidos

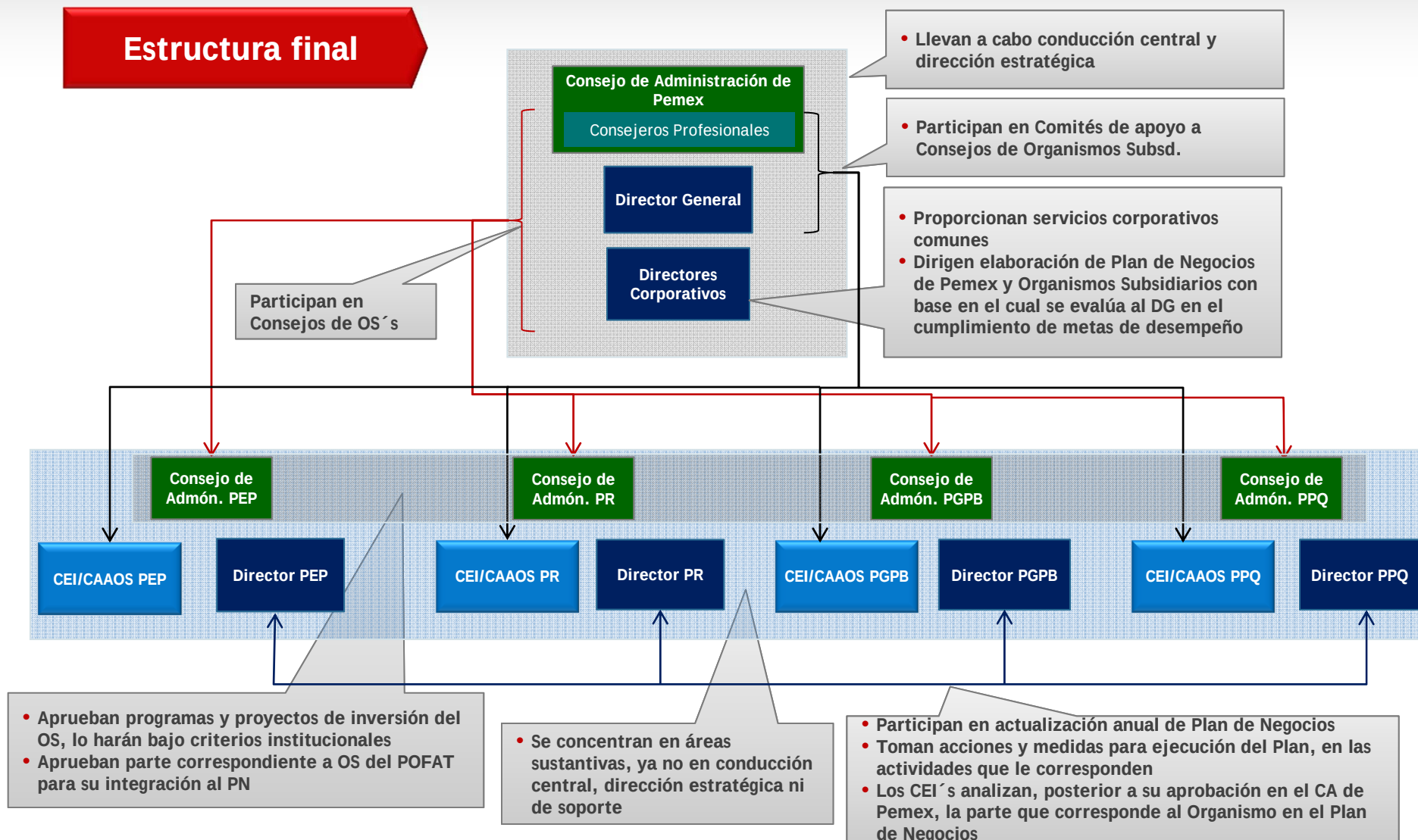
La estructura anterior dificultaba la toma de decisiones y la asignación de responsabilidades

Estructura anterior



La estructura final permite que las decisiones estén alineadas entre los Consejos de Administración

Estructura final



Se introdujeron elementos de coordinación y se llevaron a cabo acciones

Elementos Introducidos

- Establecimiento de mecanismos de coordinación en la toma de decisiones de los Consejos de Administración que incrementan la alineación con los objetivos de la Organización.

Acciones Realizadas

- Conformación de los nuevos Consejos de Administración de los Organismos Subsidiarios.
- Inclusión en todos los Consejos de los Organismos, de los Directores Corporativos de Operaciones y Finanzas, así como uno de los Consejeros Profesionales del Consejo de Administración de Pemex.
- Conformación de los Comités de Estrategia de Inversiones y de Adquisiciones Arrendamientos y Servicios de los Organismos Subsidiarios, con la participación del Director General de Pemex y un Consejero Profesional del Consejo de Administración de Pemex.
- Publicación del “Decreto que tiene por objeto establecer la estructura, el funcionamiento y el control de los organismos subsidiarios de Petróleos Mexicanos”. En este decreto se establecen elementos que clarifican los roles de los Organismos Subsidiarios y fortalecen la coordinación de la conducción central y la dirección estratégica en el Corporativo.

Beneficios Originalmente Planteados para la Coordinación de los Consejos de Administración de los Organismos Subsidiarios	Avance
Mejorar gobernabilidad y dirección de la empresa para el cumplimiento de los objetivos del Plan de Negocios	●
Facilitar la toma de decisiones en términos operativos, técnicos y comerciales y promover la especialización de las líneas de negocio	●
Simplificar procesos de revisión y aprobación	●
Mejorar eficiencia, eliminando duplicidad en funciones transversales	●

1. Aspectos Generales
2. Reestructura Global
3. Elementos Específicos de la Reestructura:
 - a) Exploración y explotación de crudo
 - b) Planeación y Desarrollo de Proyectos
 - c) Eficiencia para el fortalecimiento de actividades críticas
 - d) Roles y Responsabilidades:
 - i. Coordinación de los Consejos de Administración de los Organismos Subsidiarios
 - ii. Reporte matricial y rendición de cuentas al corporativo
 - iii. Unidad de Proveedores y Contratistas y Contenido Nacional
 - iv. Redefinición de funciones de protección ambiental
4. Conclusiones

La 9ª iniciativa es: implementar el reporte matricial y la rendición de cuentas al Corporativo

Justificación Original

- Estrategias y actividades desvinculadas entre áreas funcionales
- Se requiere fortalecer al Corporativo para que éste atienda problemáticas específicas y permita la especialización de los Organismos Subsidiarios en actividades sustantivas
- Baja rendición de cuentas por parte de los Organismos Subsidiarios al corporativo (no existen mecanismos formales de autoridad en el corporativo)
- No existe una definición clara de responsabilidades entre las áreas del corporativo y las correspondientes de los Organismos Subsidiarios
- No están homologadas las actividades comunes que se llevan a cabo en los Organismos Subsidiarios
- Toma de decisiones compleja que no favorece el cumplimiento de la estrategia
- De acuerdo con referencias internacionales, en el corporativo se toman de forma centralizada las decisiones sobre el rumbo de la empresa en tanto que las líneas de negocio ejecutan los planes marcados por el corporativo

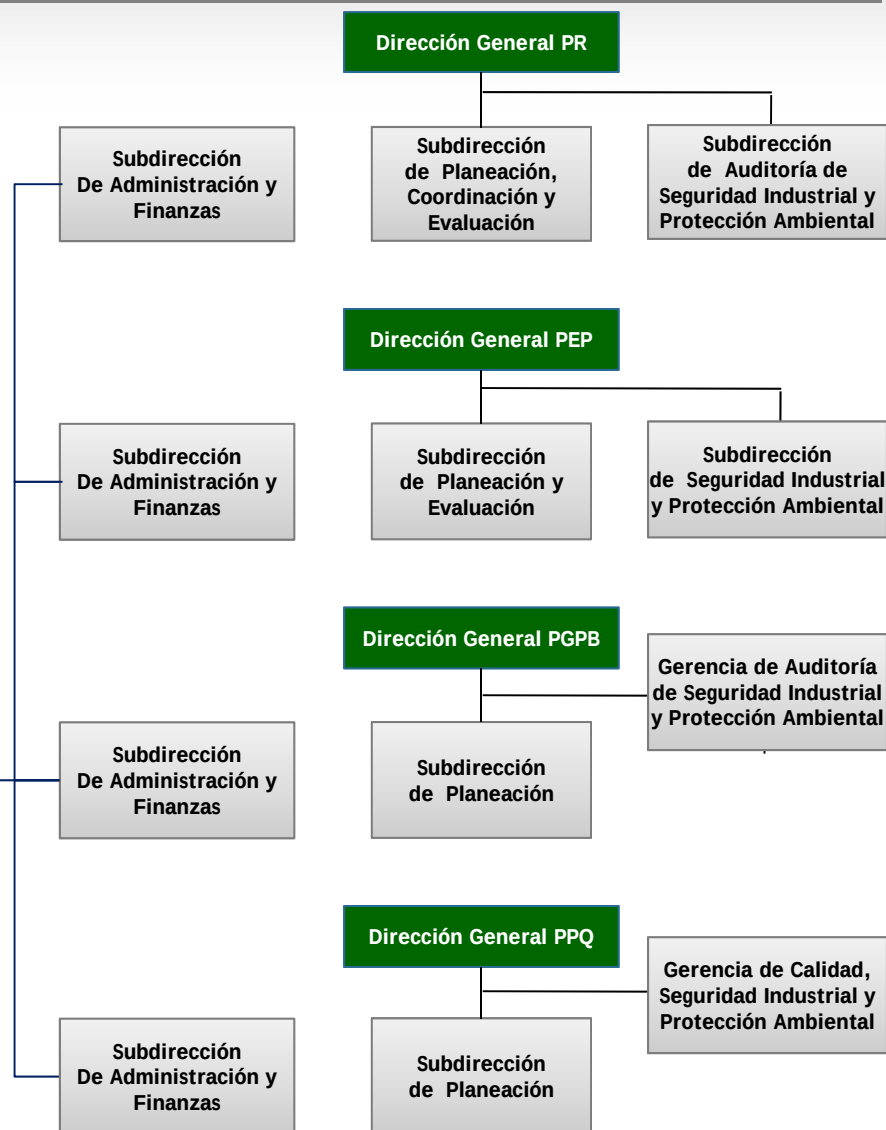
La estructura previa no permitía la vinculación entre áreas funcionales

Estructura anterior



Gestión y ejecución centralizada

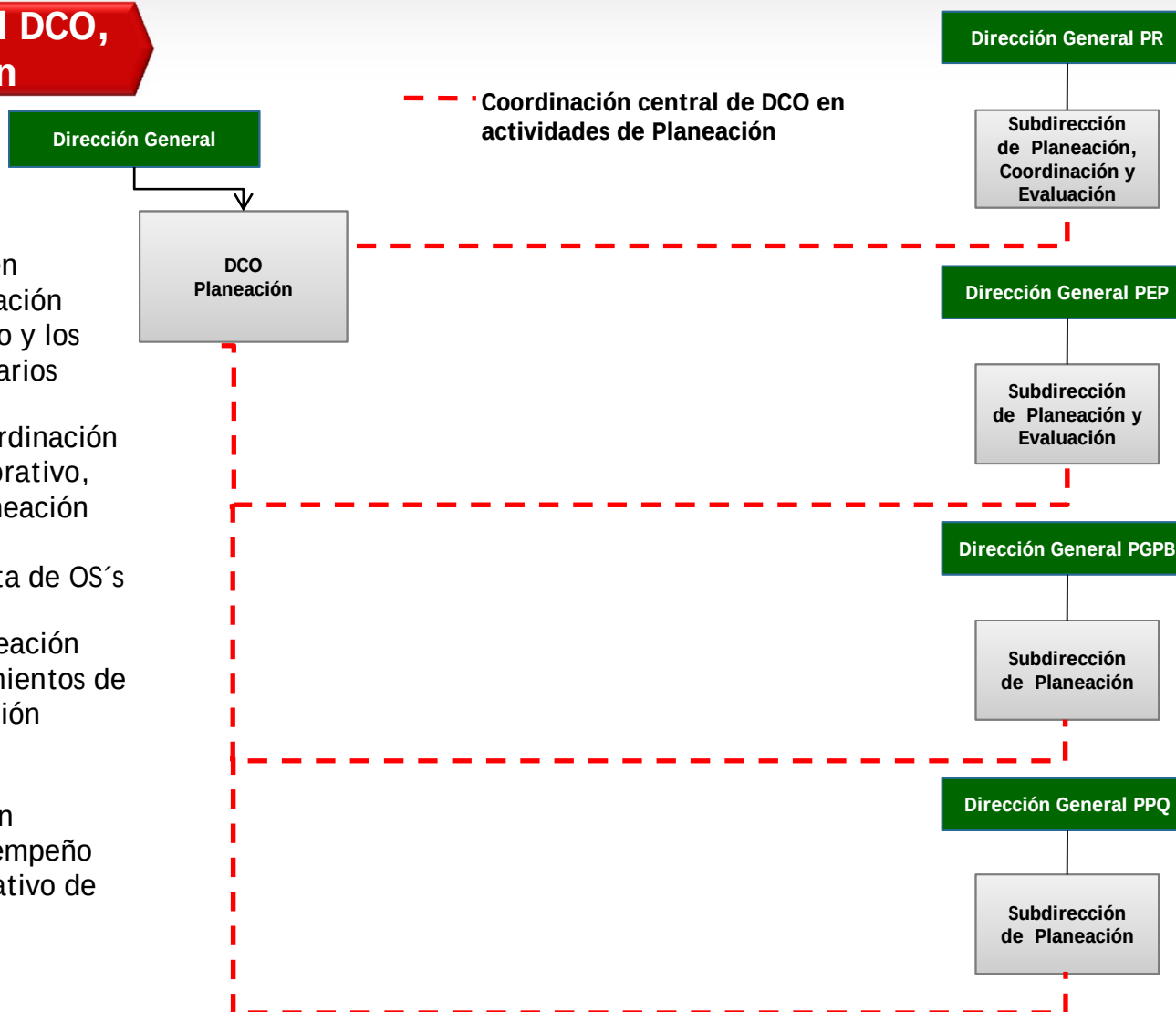
www.pemex.com



La estructura final presenta un rol de coordinación central en el Corporativo en temas de planeación, ...

Estructura final DCO, planeación

- Claridad en roles y responsabilidades en funciones de planeación entre el Corporativo y los Organismos Subsidiarios
- Mecanismos de coordinación por parte del Corporativo, del proceso de planeación institucional con participación directa de OS's
- Directrices de Planeación Estratégica, Lineamientos de Proyectos de inversión
- Metas operativas y financieras de OS en evaluación del desempeño de Director Corporativo de Operaciones



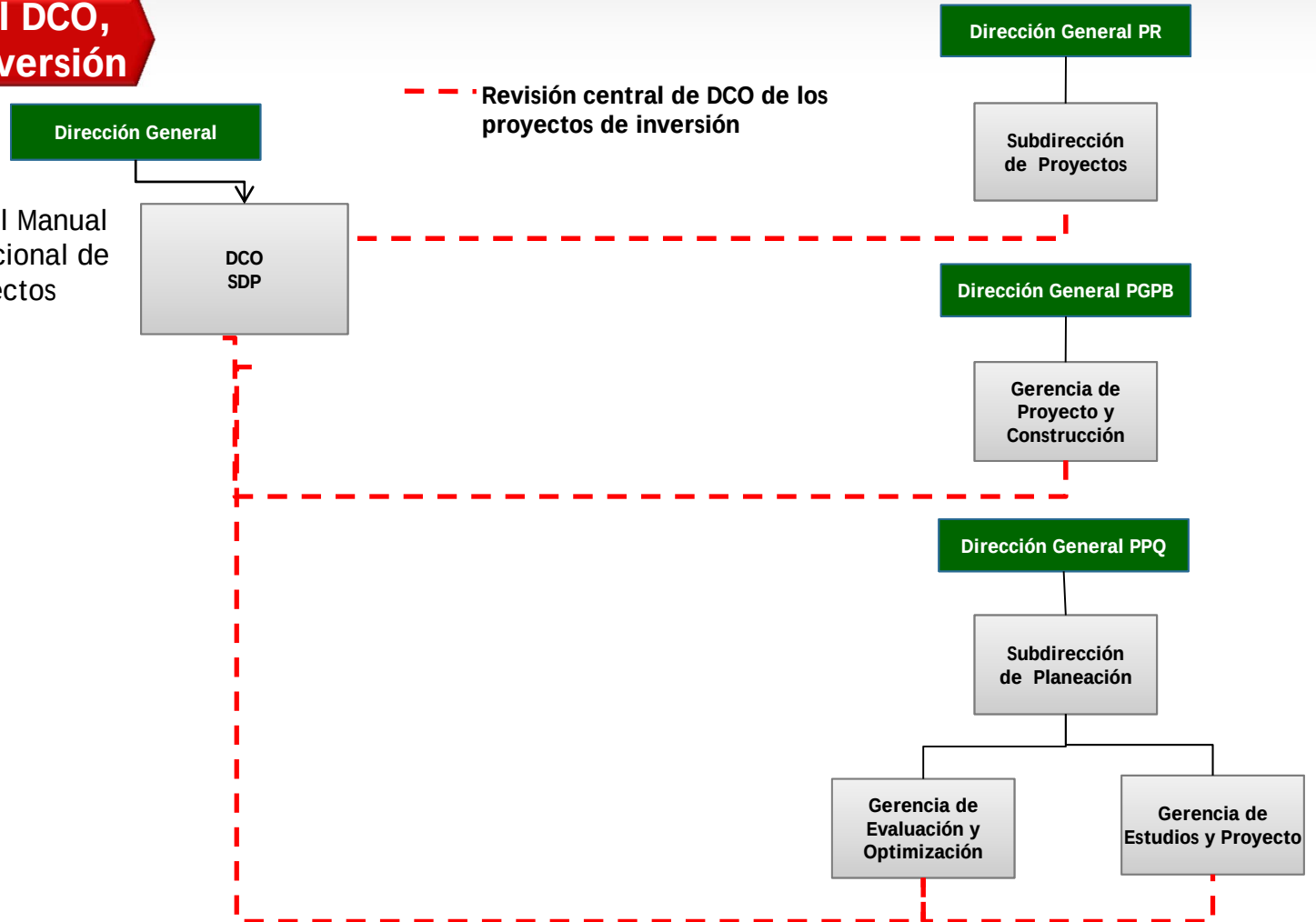


PEMEX®

... proyectos de inversión, ...

Estructura final DCO, proyectos de inversión

- Implementación del Manual del Sistema Institucional de Desarrollo de Proyectos

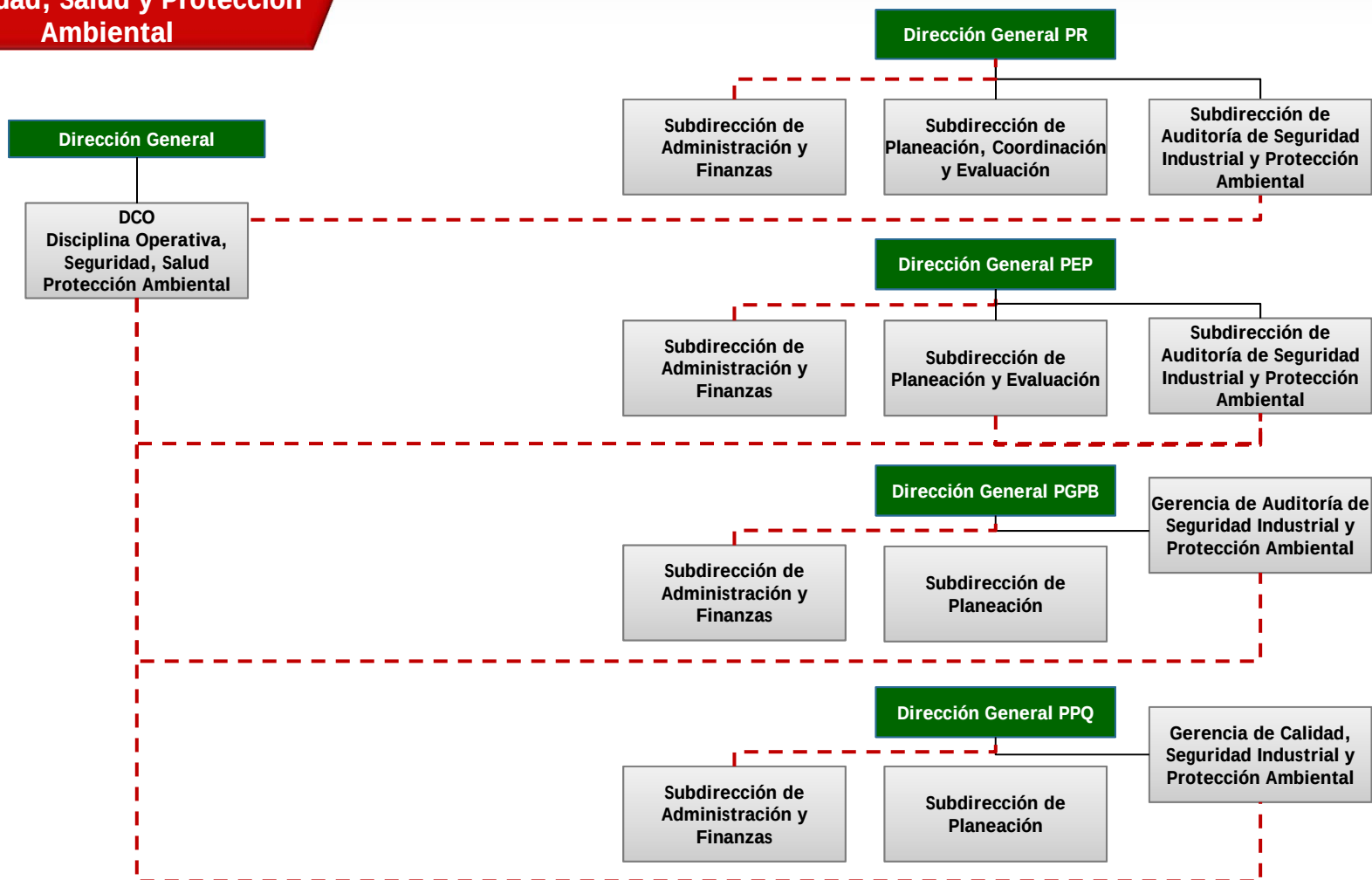




PEMEX®

... seguridad, salud y protección ambiental,...

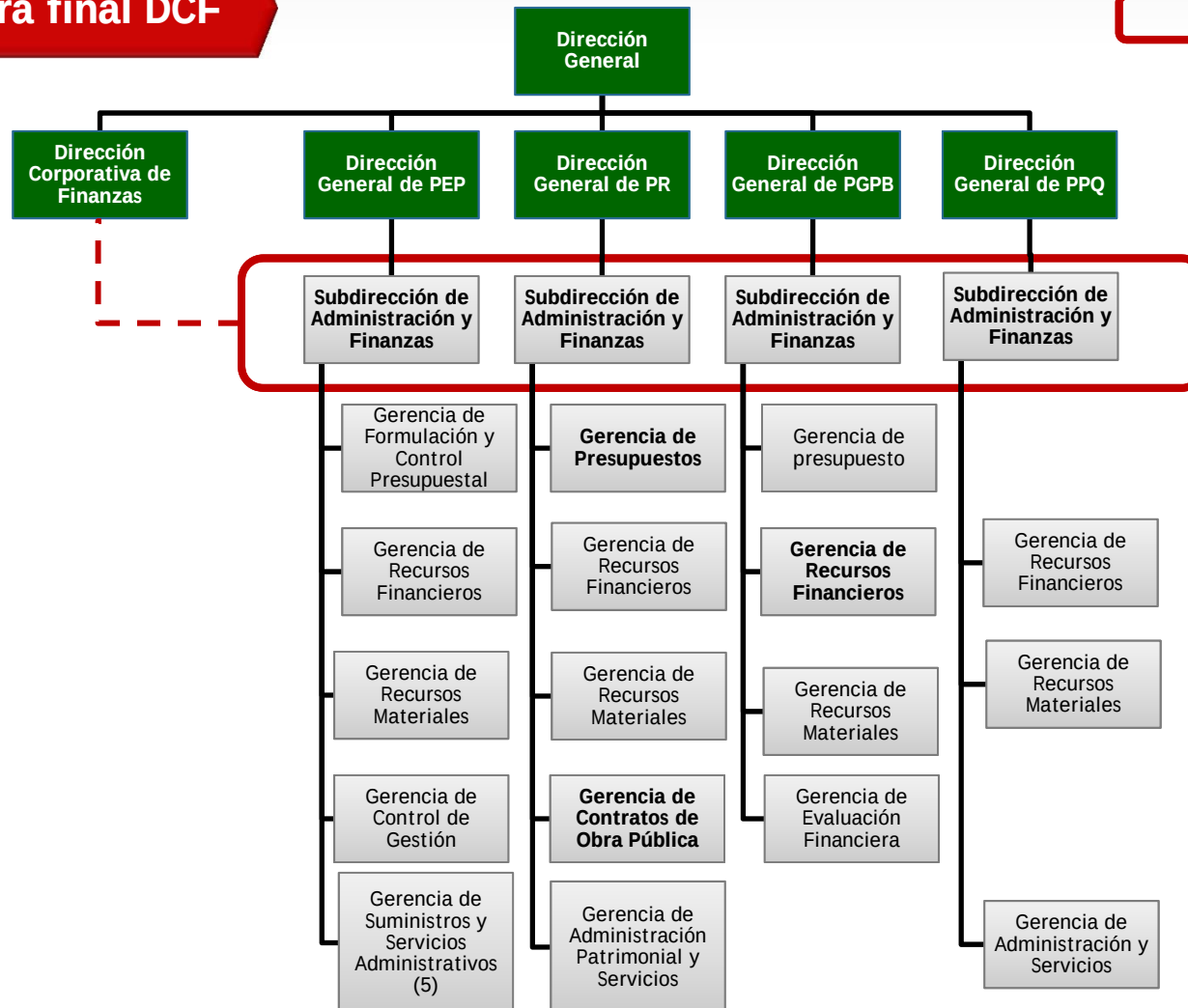
**Estructura final DCO,
Seguridad, Salud y Protección
Ambiental**





Estructura final DCF

 Reporte matricial



Se introdujeron elementos que habilitan los reportes matriciales...

Elementos Introducidos

- Sobre la formalización de doble línea de reporte de los responsables de los procesos en los Organismos Subsidiarios al Corporativo, se mantiene el reporte funcional de las áreas de Administración y Finanzas a los Organismos Subsidiarios y matricialmente a la DCF.
- La Dirección Corporativa de Finanzas recibió las funciones y estructuras de finanzas y administración de los Organismos Subsidiarios.
- Se fortaleció el reporte matricial y las funciones de la DCF, a efecto de tener un mayor control de los procesos de finanzas de los OS.
- Se instrumentó el reporte matricial con toda la SDOSSPA y las áreas de Seguridad Industrial de los Organismos Subsidiarios para realizar la coordinación necesaria.

Acciones Realizadas

- Revisión al Estatuto de Petróleos Mexicanos, con el fin de detallar atribuciones, roles y responsabilidades que permitieran habilitar el reporte matricial (evaluación y selección de personal, mecanismos de coordinación y rendición de cuentas, emisión de normatividad).
- Elaboración de los Estatutos de los cuatro Organismos Subsidiarios en los que se incluyeron las atribuciones para habilitar el reporte matricial. Asimismo, las funciones de planeación en los Organismos Subsidiarios se detallaron e hicieron consistentes con las funciones en el Corporativo.
- Aprobación en los Consejos de Administración de los Organismos Subsidiarios de los acuerdos de “Análisis y ejecución del Plan de Negocios de Petróleos Mexicanos y sus Organismos Subsidiarios”.
- Implantación de mecanismos de coordinación y control del proceso de planeación, a partir del ciclo de planeación 2011 – 2012 para la actualización del Plan de Negocios de Petróleos Mexicanos y sus Organismos Subsidiarios,
- Emisión de las “Directrices de Planeación Estratégica de Petróleos Mexicanos y sus Organismos Subsidiarios”, de aplicación en toda la Organización.
- En cuanto al análisis, aprobación y jerarquización de proyectos de inversión, se tomó la decisión institucional de homologar la normatividad existente y nueva requerida por el Reglamento de la Ley de Pemex (Art. 35 y 36).
- Reingeniería del proceso institucional de Evaluación del Desempeño Individual para alinear los objetivos individuales con los institucionales, (prueba piloto con el personal de mando). Adicionalmente, los objetivos individuales para la evaluación del desempeño del Director Corporativo de Operaciones incluye metas vinculadas directamente a resultados operativos y financieros de los Organismos Subsidiarios, con lo que se establece corresponsabilidad del Corporativo con los Organismos Subsidiarios.

Acciones Realizadas

- Diseño y asesoría en estrategias, conducción y soporte en SSPA mediante los Equipos y Subequipos de Liderazgo Directivo de SSPA.
- Incorporación de representación Sindical en los Equipos de Liderazgo de SSPA a nivel Centros de Trabajo.
- Asesoría y seguimiento a las funciones SSPA, en los tres niveles jerárquicos, de los Organismos Subsidiarios y Áreas Corporativas.
- Desarrollo y aplicación del Programa Emergente de Contención a los Accidentes e Incidentes.
- Coordinación para la ejecución y evaluación de Auditorías Efectivas cruzadas Interorganismos.
- Coordinación y apoyo para la implantación del Decálogo de SSPA en Organismos Subsidiarios.
- Visitas de soporte y seguimiento a la implantación y ejecución del SSPA en Centros de Trabajo con mayor accidentabilidad.
- Comunicación y capacitación en el anexo SSPA de contratistas.
- Impartición de talleres de la Guía Técnica de Indicadores de ASP.
- Desarrollo del Modelo de Reorganización de la función SSPA, Estratégico, Táctico y Operativo.

Acciones Realizadas

- Definir el equipo de gobierno del reporte matricial SSPA.
- Sesionar con el Equipo de Gobierno para establecer directrices a operar en la función SSPA.
- Diseñar e implementar la instrumentación de las directrices del reporte matricial mediante el (Subcuerpo de Gobierno SSPASGSSPA).
- Coordinar la asignación de actividades de la función SSFA en el SGSSPA y de mejoras en la implantación del Sistema PEMEX-SSPA mediante los Equipos de Liderazgo (EL) y Subequipos de Liderazgo (SL) de SSPA.
- Revisión y evaluación de proyectos e iniciativas establecidas por el equipo de reporte matricial.

Acciones Realizadas

- En PEP, se fusionan las áreas con sinergia para la atención regional de los servicios de Administración patrimonial, Servicios a Usuarios y Recursos Financieros.
- En PREF, se autorizó la integración en la Subdirección de Finanzas y Administración (SAF), de funciones y recursos asociados, de administración y finanzas, así como la contratación de obra pública, la administración del presupuesto de inversión y el control integral de los almacenes e inventarios, que llevan a cabo las unidades administrativas del organismo.
- En PGPB, se aprobó la modificación a la estructura básica y al marco funcional básico de dicho Organismo; todas las funciones financieras y de administración se concentraran en la Subdirección de Administración y Finanzas (SAF).
- En PPQ, se aprobó la integración de las funciones de administración y finanzas, contratación de obra pública, administración del presupuesto de inversión y el control integral de los almacenes e inventarios en la Subdirección de Administración y Finanzas (SAF).

Acciones Realizadas

- La Dirección Corporativa de Finanzas (DCF) ha establecido mecanismos de coordinación y cooperación con las Subdirecciones de Administración y Finanzas (SAF's) con el fin de fortalecer la conducción central de la función financiera.
- Los rubros donde se ha enfocado el esfuerzo son presupuesto, contabilidad, recursos financieros, tesorería, obligaciones fiscales, administración de riesgos y emisión de deuda pública que se ha buscado ejecutar bajo los modelos de operación, la conducción normativa y funcional de la Dirección Corporativa de Finanzas.
- Los buenos resultados de este ejercicio han hecho que se busque la formalización del reporte matricial de las SAF's hacia la DCF.
- Durante el mes de agosto 2012, se trabajó con las SAF's de los cuatro organismos , la Dirección Jurídica (DJ) y la Dirección Corporativa de Finanzas (DCF) en la homologación de funciones de los Subdirectores de Administración de Finanzas considerando el reporte matricial hacia la DCF como premisa, manteniendo la independencia de cada organismo en la asignación de funciones a sus gerencias.
- Dichos trabajos han quedado reflejados en los diversos estatutos orgánicos de los Organismos Subsidiarios, que han sido aprobados por los consejos de administración de Pemex-Refinación, Pemex-Gas y Petroquímica Básica y Pemex-Petroquímica, aprobaron los proyectos en las sesiones extraordinarias 150, 149 y 130, del 16 de octubre de 2012, respectivamente, quedando pendiente la probación del Estatuto Orgánico de Pemex Exploración y Producción.

Beneficios Originalmente Planteados para el Establecimiento del Reporte Matricial y Rendición de Cuentas al Corporativo	Avance
Incrementar gobernabilidad que permita cumplir con los objetivos del Plan de Negocios en términos de rumbo, gestión, rendición de cuentas, etc.	●
Mejorar la eficiencia de procesos transversales, principalmente de soporte	●
Maximizar valor a nivel global (minimizar costos)	●
Fortalecer la realización de actividades de dirección y planeación al redefinir funciones de áreas corporativas	●
Enfocar esfuerzos a la ejecución de la estrategia al redefinir funciones de OS y especialización de los OS en actividades sustantivas	●



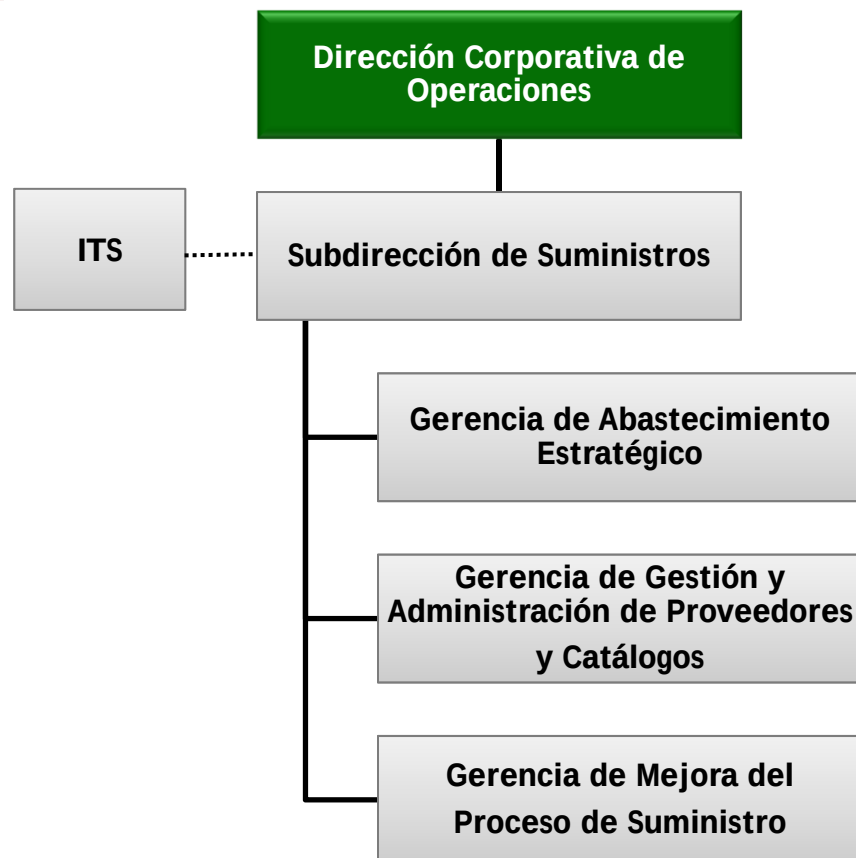
1. Aspectos Generales
2. Reestructura Global
3. Elementos Específicos de la Reestructura:
 - a) Exploración y explotación de crudo
 - b) Planeación y Desarrollo de Proyectos
 - c) Eficiencia para el fortalecimiento de actividades críticas
 - d) Roles y Responsabilidades:
 - i. Coordinación de los Consejos de Administración de los Organismos Subsidiarios
 - ii. Reporte matricial y rendición de cuentas al corporativo
 - iii. Unidad de Proveedores y Contratistas y Contenido Nacional**
 - iv. Redefinición de funciones de protección ambiental
4. Conclusiones

La 10ª iniciativa es: el desarrollo de proveedores, contratistas y Contenido Nacional

Justificación Original

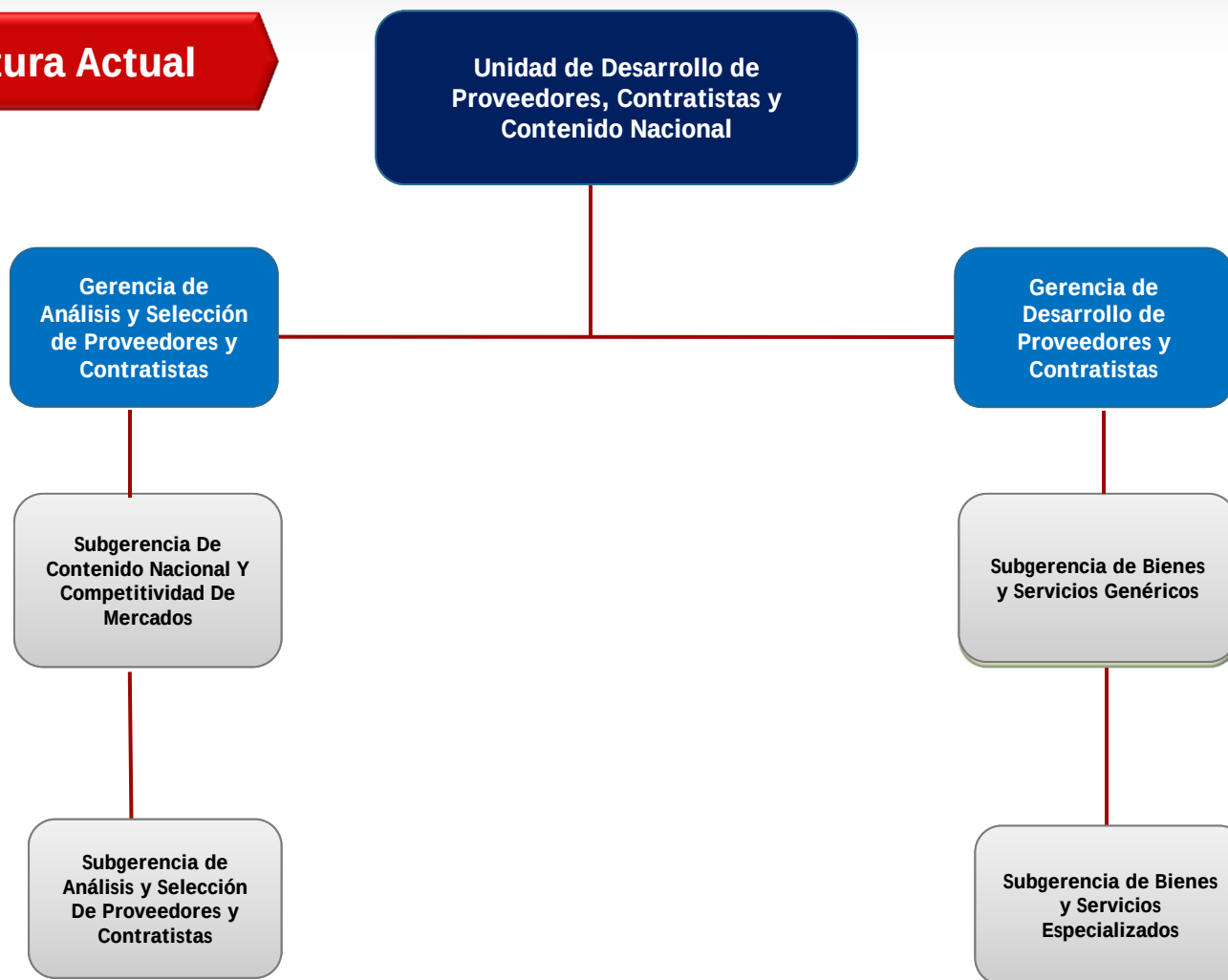
- A pesar de que las actividades petroleras han sido consideradas una palanca para el desarrollo, no existía una política para el fomento de cadenas productivas relacionadas con la industria petrolera. En algunos países en desarrollo con hidrocarburos se han establecido este tipo de políticas para apuntalar el desarrollo nacional.
- Con la aprobación de la Ley de Petróleos Mexicanos, el Congreso instruyó a Pemex que trabajara en una estrategia y creara un área específica con esta responsabilidad. Por otro lado, existe una necesidad de desarrollar proveedores que permita dar certidumbre a las adquisiciones de Pemex.
- El Estatuto Orgánico de Pemex establece ya una Unidad de Desarrollo de Proveedores y Contenido Nacional sin estructura. Actualmente se apoya en la Subdirección de Suministros, por medio de la Gerencia de Gestión y Administración de Proveedores y Catálogos

Estructura anterior



La estructura actual contempla una Unidad para este fin

Estructura Actual



Acciones Realizadas

- Elaboración de la Estrategia de Desarrollo de Proveedores, Contratistas y Contenido Nacional y su publicación en mayo de 2009
- Elaboración del Pronóstico de Demanda de Bienes y Servicios 2011-2015 y 2012-2016
- Estimación del contenido nacional (CN) en contrataciones de Petróleos Mexicanos en el periodo 2006-2008 (35.1%); 2007-2009 (35.6%); 2008-2010 (38.75%); y 2009-2011 (40.5%)
- Elaboración de guías para la solicitud y seguimiento del CN en contrataciones de obra pública
- Elaboración de guías para la medición del grado de integración nacional en bienes, acreditación de bienes nacionales y aplicación de márgenes de preferencia, marzo de 2011
- Proyectos de desarrollo de proveedores nacionales de la industria metal-mecánica; diagnósticos de la cadena de proveeduría de una empresa fabricante de equipo eléctrico, y de la cadena de proveeduría de una empresa que proporciona servicios a Pemex con impacto en más de 100 PYMES nacionales; e inicio de estudios sectoriales
- Instrumentación de iniciativas conjuntas con las cámaras y asociaciones industriales encaminadas a fortalecer el desarrollo de la proveeduría nacional
- Modificación a las reglas de operación del FISO para fortalecer el desarrollo de proveedores
- Seguimiento de las compras a PYMES: las metas de compras a PYMES fueron superadas en 0.47% en 2009 (compras por 4,527 millones de pesos vs. meta de 4,506 millones); 83.7% en 2010 (compras por 15,145 millones vs. meta de 8,243 millones); 35.6% en 2011 (compras por 17,022 millones vs. meta de 12,550 millones); y a septiembre de 2012 se han realizado compras por 12,445 millones, en tanto que la meta a alcanzar es de 14,000 millones de pesos

Beneficios Originalmente Planteados para la Creación de la Unidad de Proveedores y Contratistas y Contenido Nacional	Avance
Generar valor por medio del desarrollo de sinergias entre Petróleos Mexicanos y sus proveedores, garantizando la calidad, oportunidad y precio de los diferentes insumos.	●
Cumplir con el mandato de ley y con los objetivos del Plan de Negocios en este tema	●
Mejorar la eficiencia de las operaciones sustantivas a través de la suficiencia en proveeduría y la garantía de abasto con calidad	●
Integrar a las cadenas productivas	●
Promover la contratación de proveedores nacionales y el contenido nacional	●



PEMEX®

Contenido

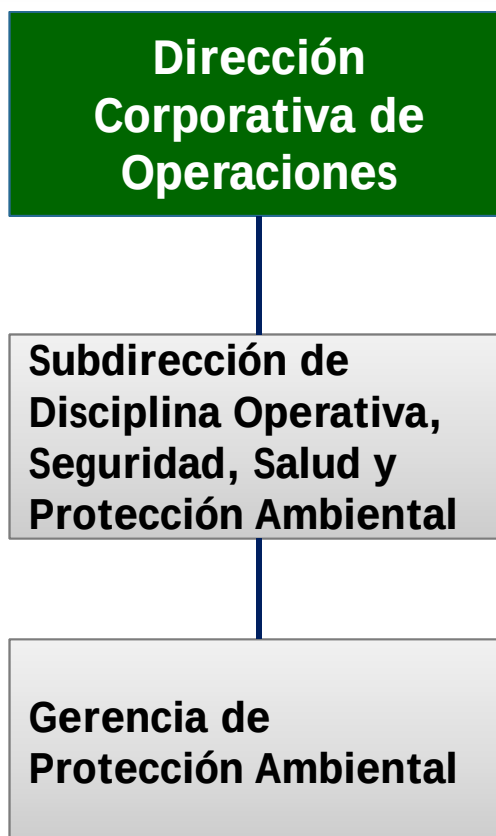
1. Aspectos Generales
2. Reestructura Global
3. Elementos Específicos de la Reestructura:
 - a) Exploración y explotación de crudo
 - b) Planeación y Desarrollo de Proyectos
 - c) Eficiencia para el fortalecimiento de actividades críticas
 - d) Roles y Responsabilidades:
 - i. Coordinación de los Consejos de Administración de los Organismos Subsidiarios
 - ii. Reporte matricial y rendición de cuentas al corporativo
 - iii. Unidad de Proveedores y Contratistas y Contenido Nacional
 - iv. Redefinición de funciones de protección ambiental**
4. Conclusiones

La 11ª iniciativa es: redefinir las funciones de protección ambiental

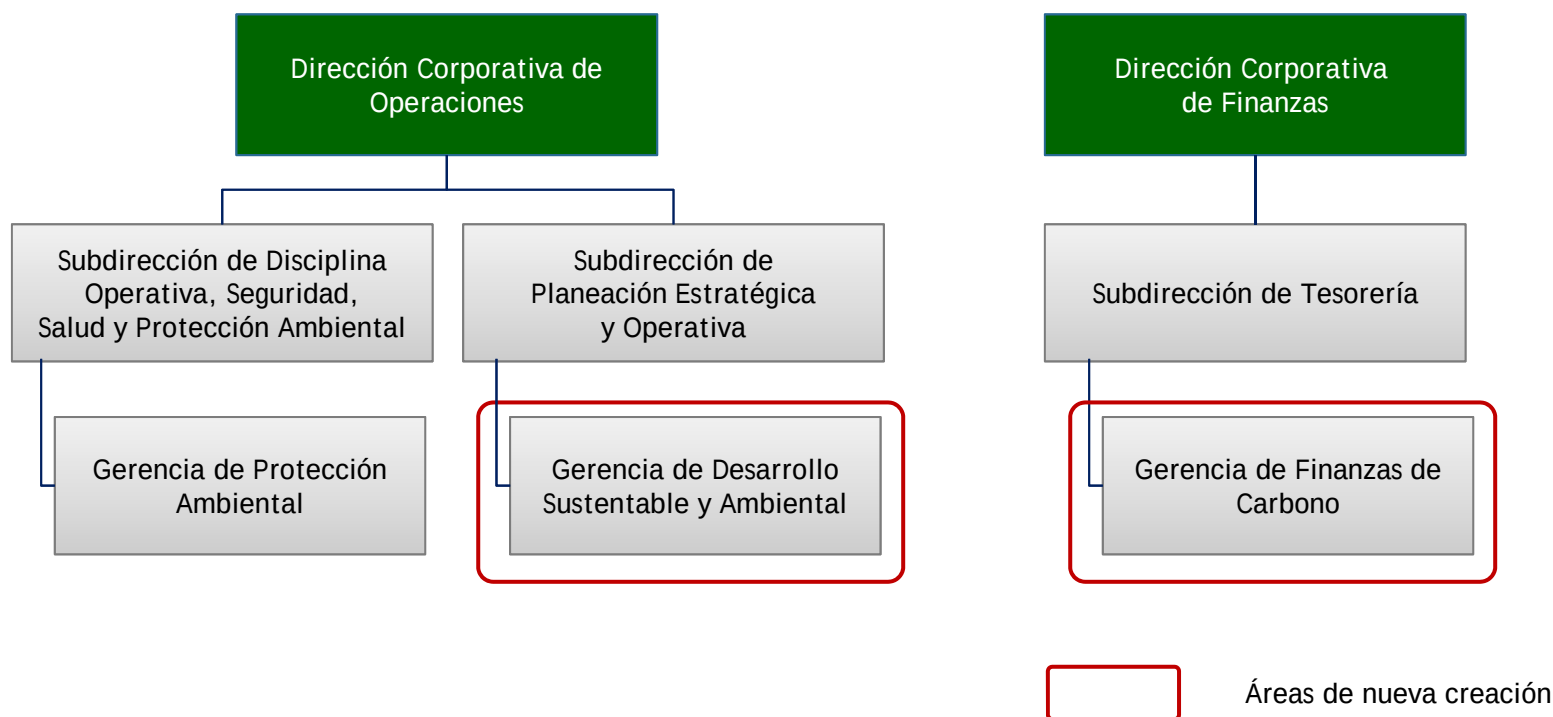
Justificación Original

- En el Plan de Negocios se amplió la agenda para incluir aspectos socio-ambientales y económico-ambientales (ejes de innovación) en una Estrategia de Protección Ambiental
- Las disposiciones de la Ley de Petróleos Mexicanos y las leyes relativas al aprovechamiento sustentable de la energía, energías renovables y bioenergéticos incluyen nuevos requerimientos en materia de sustentabilidad ambiental, tanto del desarrollo petrolero, como de la oferta de energía
- El Estatuto Orgánico incluyó explícitamente el enfoque transversal de administración ambiental
- La ejecución efectiva de los ejes de innovación ambiental requiere un enfoque y un liderazgo distinto del tradicional de administración de riesgos industriales y atención de emergencias y perfiles diferentes a los del modelo "SIPA"
- Las negociaciones del Protocolo de Kioto (Copenhague) y la definición de política climática en Estados Unidos provocarán la adopción de políticas públicas de cambio climático más agresivas para el sector energía en México, fortaleciendo la Estrategia Nacional de Cambio Climático
- Pemex tiene oportunidades de reducción de emisiones de gases de efecto invernadero por medio de mejora operativa, en particular reducción el venteo de metano al atmósfera, que se pueden capturar de manera más efectiva por medio de instrumentos como los Mecanismos de Desarrollo Limpio (MDL). Pemex ya participa en diversos foros y ha instrumentado un esquema virtual de intercambio de bonos entre diversas unidades, que será base para definición de estos mecanismos en el ámbito nacional
- Las empresas petroleras han modificado sus estructuras para reflejar la importancia de los temas ambientales en sus estrategias

Estructura anterior



Estructura final DCO y DCF



Se introdujeron nuevos elementos y se llevaron a cabo acciones

Elementos Introducidos

- Creación de las gerencias de Desarrollo Sustentable y Ambiental, dependiente de la Dirección Corporativa de Operaciones y la Gerencia de Finanzas de Carbono de la Dirección Corporativa de Finanzas.

Acciones Realizadas

- Coordinación entre GDSA, GPA y GFC en la delimitación de roles y responsabilidades, con base en las funciones del Estatuto Orgánico aprobado.
- Establecimiento de canales de comunicación entre GDSA y GPA, para la identificación de oportunidades de mejora para el SISPA.
- Coordinación entre GDSA y GFC para la óptima identificación de proyectos bajo el Mecanismos de Desarrollo Limpio (MDL) para análisis de la venta de certificados de reducción de emisiones de GEI en mercados convencionales y/o emergentes.

Beneficios Originalmente Planteados para la Aprobación de la Redefinición de Funciones de Protección Ambiental	Avance
Favorecer el cumplimiento de los objetivos del Plan de Negocios y de la Estrategia de Protección Ambiental de Petróleos Mexicanos	
Fortalecer la viabilidad de los proyectos de desarrollo petrolero, minimizando costos por la atención temprana de aspectos socio-ambientales	
- Fortalecer la obtención de: - Recursos nacionales etiquetados para proyectos de protección ambiental y cambio climático - Recursos de mercados de carbono y voluntarios para financiar proyectos de protección ambiental y cambio climático	
Mejorar el desempeño ambiental operativo	
Incorporar elementos de racionalidad ambiental en las decisiones de negocio	
Fortalecer una mayor aceptación social para operar	
Reducir la huella de carbono de la oferta de energía y productos de Pemex y sus Organismos Subsidiarios	
Comercializar y monetizar los proyectos de mitigación de emisiones de Pemex y sus Organismos Subsidiarios	



PEMEX®

Contenido

1. Aspectos Generales
2. Reestructura Global
3. Elementos Específicos de la Reestructura
- 4. Conclusiones**



La evaluación de los beneficios obtenidos con la reestructura en Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios es presentada a partir del esquema originalmente planteado

Exploración y explotación de crudo	Planeación y desarrollo de Proyectos	Eficiencia para el Fortalecimiento de Actividades Críticas		Roles y Responsabilidades
1. Enfocar la organización de PEP a los retos del negocio	2. Integración de funciones de proyectos a Organismos Subsidiarios para mejorar desempeño y rendición de cuentas	3. Consolidación de infraestructura tecnológica y procesos de negocio		
		4. Consolidación del proceso de finanzas		
		5. Coordinación Estratégica para el Aseguramiento de Balances		8. Coordinación de los Consejos de Administración de los Organismos Subsidiarios
		6. Delimitación de funciones al interior del Corporativo		9. Reporte matricial y rendición de cuentas al corporativo
.		7. Creación de la Dirección Jurídica		10. Unidad de Desarrollo de Proveedores y Contenido Nacional
				11. Redefinición de funciones de protección ambiental

El análisis muestra un avance significativo de los impactos capturados

Iniciativa	Beneficios originalmente planteados	Alcanzado	En Proceso	No Alcanzado
1. Enfocar la organización de PEP a los retos de negocio	6	4	2	0
2. Integración de funciones de proyectos a Organismos Subsidiarios para mejorar desempeño y rendición de cuentas	7	2	5	0
3. Consolidación de infraestructura tecnológica y procesos de negocio	6	4	2	0
4. Consolidación del proceso de finanzas	6	3	3	0
5. Coordinación Estratégica para el Aseguramiento de Balances	5	5	0	0
6. Delimitación de funciones al interior del Corporativo	7	5	2	0
7. Creación de la Dirección Jurídica	10	5	5	0
8. Coordinación de los Consejos de Administración de los Organismos Subsidiarios	4	2	2	0
9. Reporte matricial y rendición de cuentas al corporativo	5	2	3	0
10. Unidad de Desarrollo de Proveedores y Contenido Nacional	5	0	5	0
11. Redefinición de funciones de protección ambiental	8	4	4	0
Total	69	36	33	0
Porcentaje	100%	52%	48%	0%

Los principales beneficios capturados...

Exploración y explotación de crudo	Planeación y desarrollo de Proyectos	Eficiencia para el Fortalecimiento de Actividades Críticas	Roles y Responsabilidades
1. Enfoque actividades sustantivas e incrementar gobernabilidad	2. Claridad en la definición de responsabilidades y cumplimiento de los objetivos de crecimiento del plan de negocio	3. Optimización de costos, evitar duplicidad e incremento de gobernabilidad	
		4. Cumplimiento de objetivos del plan de negocio, incremento en la rendición de cuentas y mejoramiento de los flujos de información	
		5. Se apoyó al combate de mercado ilícito mediante al coordinación e inteligencia de los procesos, cumpliendo los objetivos de plan de negocios	8. Se mejoró la gobernabilidad y la dirección de la empresa, eliminando duplicidad de funciones transversales
		6. Se incrementó la eficiencia en el proceso de planeación, se mejoró la gobernabilidad y la rendición de cuentas	9. Cumplimiento de objetivos de plan de negocios en términos de rumbo, fortalecimiento de actividades de dirección y planeación
		7. Se alinearon los servicios legales a la visión y misión de Pemex	10. Los beneficios se alcanzarán en mediano y largo plazo
			11. Se mejoró el desempeño ambiental operativo

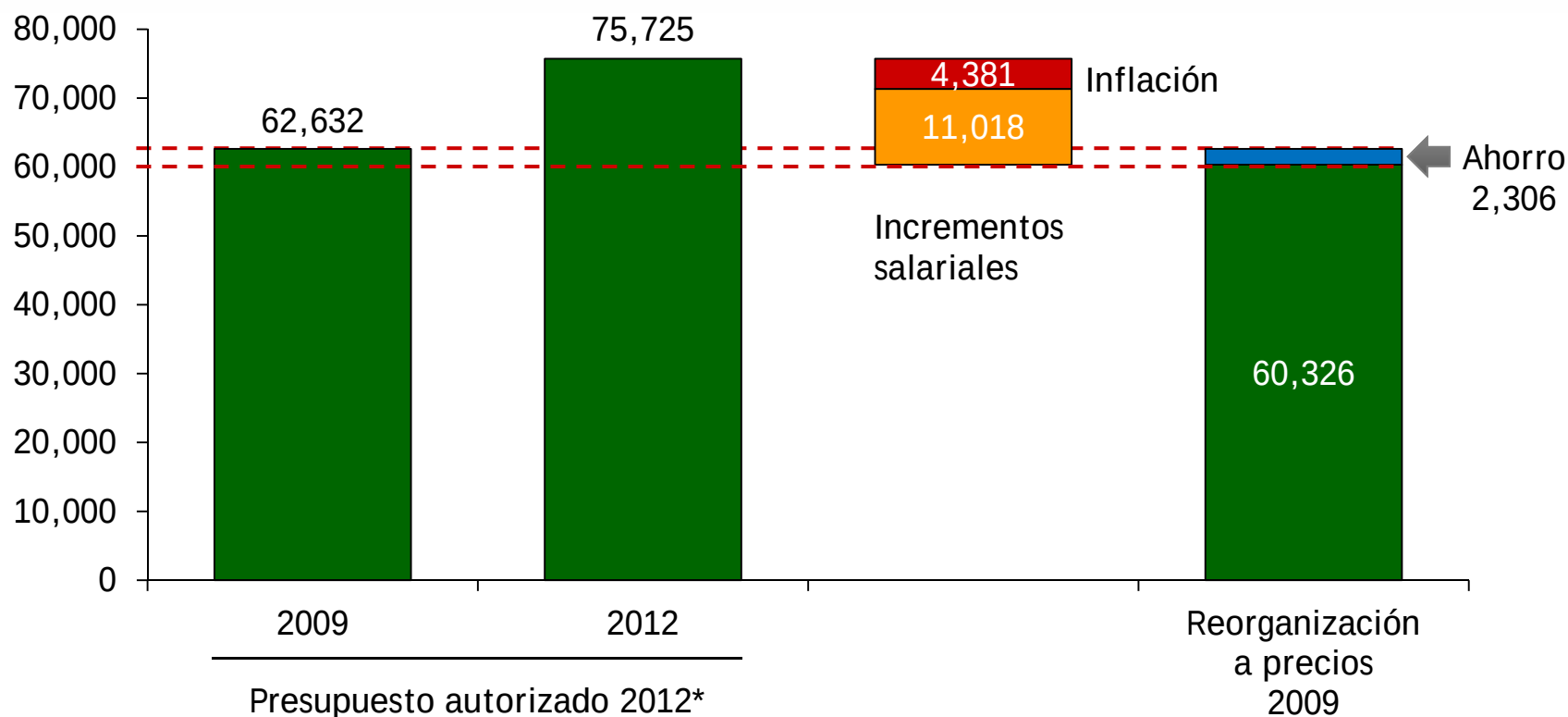
Exploración y explotación de crudo	Planeación y desarrollo de Proyectos	Eficiencia para el Fortalecimiento de Actividades Críticas	Roles y Responsabilidades
1. Mejorar el flujo de información y efficientar el seguimiento de proyectos en cumplimiento de metas	2. A mediano y largo plazo habrá un mejor desempeño en la ejecución de proyectos de inversión a través de la homologación de procesos y reducción de gastos	3. Se está estandarizando y automatizando procesos	
		4. Implementando las mejores prácticas en el proceso de finanzas a fin de optimizar costos	
		5. Implementación permanente de los beneficios ya capturados	8. En proceso de facilitar la toma de decisiones y promover la especialización de líneas de negocio
		6. Se trabaja en la simplificación de procesos de revisión y aprobación así como facilitar el desarrollo de competencia laborales	9. Implementando la eficiencia de procesos transversales, principalmente de soporte
		7. En proceso de homogenizar los criterios jurídicos así como mejorar los tiempos de atención	10. En implantación continua en la promoción de proveedores nacionales y contenido nacional
			11. En proceso de reducir la huella de carbono, así como comercializar y monetizar los proyectos de mitigación de emisiones

Se han identificado lecciones aprendidas en el proceso

Lecciones Aprendidas

- Contar con la visión, liderazgo y soporte de la alta Dirección durante todo el proceso.
- Nunca debe perderse de vista que nuestro personal tiene necesidades, aspiraciones y complicaciones naturales que debemos entender y atender.
- Partir del análisis y diseño de procesos alineados a la Cadena de Valor facilita la definición del marco funcional.
- Identificar las interfaces críticas es básico para la revisión y reingeniería de los esquemas de gobernabilidad.
- Aprovechar personal con experiencia.
- Analizar el alcance de las áreas para definir las funciones y recursos necesarios que aseguren el correcto funcionamiento de las mismas.
- Analizar las posibles interacciones con las diferentes áreas de competencia de las dependencias federales y estatales.
- Implementar una mejor gestión del cambio para mitigar la resistencia natural que se encuentra en la organización.
- Reforzar los procesos de comunicación.

Y no se rebasó el costo presupuestal en mano de obra



* Si descontamos la inflación y el incremento salarial del periodo, se ahorraron 2,306 millones de pesos, respecto a lo ejercido en 2009, es decir, una disminución real de 3.7%. Esto sin considerar el crecimiento de plazas por aumento en las actividades productivas de la empresa tales como campos maduros, aceite terciario del golfo, reconfiguraciones, etc., las cuales han sido pagadas con los ahorros generados en el periodo 2009 - 2012.



- Se cumplió con el mandato de ley de realizar la reestructura de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios.
- Todas las iniciativas se han implementado. Los beneficios se han capturado en un 52% y un 48% está en proceso. La captura total de los beneficios de la reestructura se logrará en el mediano y largo plazo.
- Con la reestructura se obtuvieron ahorros en el costo de mano de obra.
- Se realizaron las adecuaciones estructurales para fortalecer la conducción central y la dirección estratégica, a través de la gobernabilidad.
- Se eficientaron costos de operación a gran escala a través de la consolidación de los procesos de finanzas y tecnologías de información.