



*Asociación de Ingenieros Petroleros de México, A. C.*  
*Plan estratégico 2010 - 2012*

# Plan estratégico AIPM

Septiembre 2011.

# Índice

	Página
Introducción	3
Diagnóstico	5
Orientación estratégica	10
Lineamientos estratégicos, objetivos específicos, acciones y metas	11

## Introducción

Desde su creación en 1958, la Asociación de Ingenieros Petroleros de México, A.C. (AIPM), ha tenido un importante papel en el desarrollo de la Industria petrolera nacional.

- Los objetivos han sido orientados a brindar protección al socio y a sus deudos en caso del fallecimiento de éste, la creación e incremento de su patrimonio, la superación profesional, la difusión y al apoyo a la ingeniería petrolera y las ciencias de la tierra, así como a la formación de recursos humanos, a través del otorgamiento de becas a estudiantes de ingeniería y la solidaridad entre sus afiliados, como parte de su responsabilidad social.
- La AIPM ha construido una estrecha relación con la industria petrolera nacional y se encuentra entre las principales organizaciones de profesionistas que en ella participan.
- La evolución de la industria petrolera a niveles nacional e internacional y de la economía en su conjunto, han impactado de diversas maneras a la AIPM, como ha sido su relación y apoyo institucional con Pemex, su membresía en términos de la estructura y número de asociados y la reducción de los rendimientos de los fondos de ayuda mutua y de retiro.
- La Asociación enfrenta importantes retos, entre los que se encuentran el crecimiento de su membresía, la afiliación de las nuevas generaciones de ingenieros, la fortaleza de los fondos de ayuda mutua y de retiro, el incremento de sus ingresos, el control de los costos, el aumento de las becas a estudiantes de ingeniería, y la oferta de más y mejores servicios a sus socios.

- Por lo anterior es necesario diseñar y poner en ejecución una estrategia global e integral para su fortalecimiento, que le permita cumplir plenamente con sus objetivos y garantizar su sustentabilidad a mediano y largo plazos.
- En este sentido, la Directiva Nacional 2010-2012, de acuerdo al artículo 12 del estatuto de la asociación, ha integrado y presenta el plan estratégico AIPM.

## Diagnóstico

El desarrollo de la AIPM durante los últimos diez años, muestra una serie de restricciones que limitan su crecimiento y que podrían significar serios desequilibrios, que pondrían en riesgo su sustentabilidad social, financiera y operativa a mediano y largo plazos.

### Análisis del entorno

A nivel del entorno destacan los siguientes puntos:

La reestructuración de la industria petrolera nacional, caracterizada por la participación creciente de empresas contratistas internacionales y nacionales, la reducción y jubilación anticipada de personal, los resultados y situación financiera de Pemex, las políticas de austeridad y la reducción de las reservas y la producción de hidrocarburos.

En lo económico la lenta recuperación de la producción y el peligro de recesión, el desempleo, la disminución del ingreso real, y la inestabilidad y volatilidad de los mercados financieros.

### Análisis interno

En relación a su diagnóstico interno destacan los siguientes puntos:

#### Membresía y afiliación

- Disminución de su membresía en los últimos diez años.
- Aumento del promedio de edad de su población: 65 años los asociados jubilados y los 49 años los activos.
- Predominio de los socios jubilados: 52.1% de la membresía.

- Incremento de sus ingresos.
- Incremento de sus costos.
- Reducción de los beneficios o excedentes de operación.
- Falta de involucramiento de sus asociados o falta de interés.
- Falta de servicios para los afiliados.
- Reducción de los donativos y apoyos de entidades públicas por restricciones presupuestales y regulatorias.
- Posición competitiva fuerte frente a otras asociaciones y colegios de profesionales en la industria petrolera por su número de asociados, situación y estructura financiera y arraigo en el sector.
- Aportaciones o cuotas elevadas en relación a otras asociaciones.

#### Fondo de ayuda mutua

- A las restricciones mencionadas se suman las aportaciones de los socios que resultan superiores, comparadas a las primas que cobran las empresas aseguradoras por beneficios similares.
- La reserva del fondo de ayuda mutua (FAM), de acuerdo a los recientes estudios actuariales, no garantiza la suficiencia y la solvencia a un horizonte de 50 años.
- Entorno de fuerte competencia de las compañías aseguradoras que ofrecen precios inferiores, beneficios similares y servicios adicionales a sus clientes.
- Inestabilidad de los mercados financieros y caída de los rendimientos que limitan los ingresos y el crecimiento de la reserva.
- Rendimientos que se encuentran entre los mayores en el mercado, no obstante las condiciones de inestabilidad y volatilidad.
- Actividad estratégica de la AIPM, cuya participación o cobertura de la membresía es de 91.0%.

## Fondo de Retiro

- Disminución del número de socios en los últimos años.
- Incremento del saldo del fondo.
- Inestabilidad de los mercados financieros y caída de los rendimientos que limitan los ingresos y el crecimiento de los recursos.
- Rendimientos que se encuentran entre los mayores en el mercado, no obstante las condiciones de inestabilidad y volatilidad.
- Instrumento de ahorro competitivo en relación a los que ofrecen los intermediarios financieros.
- Actividad estratégica de la AIPM, cuya participación o cobertura de la membresía es de 73.0%.

## Difusión Científica y Tecnológica

- La actividad difusión científica y tecnológica, que incluye las Jornadas Técnicas, el congreso mexicano del petróleo, la revista *Ingeniería Petrolera*, y los premios y reconocimientos a los asociados, constituye también un elemento importante del quehacer de la asociación.
- Estancamiento en el número de trabajos presentados en las jornadas técnicas.
- Menor edición de la revista y reducción de sus márgenes de operación.
- Disminución de los ingresos netos derivados del congreso a partir del 2006, cuando se comparte la organización y los beneficios de este magno evento con la AMGP, la AMGE, el CIPM y la SPE Chapter México; crecimiento de los costos e impuestos, restricciones financieras, recesión económica, y la multiplicación de congresos y convenciones en el sector, que limitan la participación de empresas y asociados en el congreso mexicano del petróleo.
- Los premios y reconocimientos de la AIPM se destinan únicamente a sus

socios, sin extenderse a personas externas u otras organizaciones que podrían ser reconocidas por sus meritos y aportaciones a la industria petrolera.

- Eliminación de los estímulos económicos que acompañaban estos reconocimientos por restricciones financieras.
- En su conjunto, las actividades o unidades estratégicas de membresía y afiliación, fondo de ayuda mutua, fondo de retiro y difusión científica y tecnológica, constituyen el núcleo de la AIPM, la principal fuente de ingresos y absorben parte importante de sus recursos.

#### Desarrollo profesional, asesoría, servicios técnicos y vinculación

- Esta actividad ha tenido una tendencia a la baja en lo que toca a cursos y diplomados impartidos y vinculación con universidades, empresas y otras organizaciones.
- La AIPM no ha desarrollado actividades de asesorías, servicios técnicos y proyectos de investigación y desarrollo tecnológico.
- Falta de una estrategia, organización y recursos para capitalizar sus fortalezas y las oportunidades del entorno, como su presencia en la industria petrolera, la experiencia y el conocimientos de sus asociados, y la demanda de estos servicios del sector.
- Fuerte participación y competencia de universidades y centros de investigación públicos en estas actividades, favorecidos por la regulación vigente en materia de adquisiciones del sector público (adjudicaciones directas).

#### Responsabilidad social

- Las becas han disminuido en número y en monto devengado por la Asociación, reduciéndose su apoyo a la educación superior.



## Organización

- La situación financiera de la AIPM es sólida, sin embargo es necesario mejorar sus resultados, elevar la rentabilidad de sus ingresos y controlar los costos que se han incrementado.
- La organización presenta elementos que inciden en la gestión, como son: la falta de bases de datos actualizadas, deficiencias en los procesos y procedimientos, falta de comunicación y coordinación entre las delegaciones y la directiva nacional, y diferencias en la aplicación de las políticas y procedimientos entre las delegaciones y la directiva nacional, entre los principales.
- En gran medida la organización está orientada a las actividades del fondo de ayuda mutua y del fondo de retiro, y en su momento u oportunidad a la difusión científica y tecnológica, faltando una estrategia de fortalecimiento a la membresía y afiliación, responsabilidad social y desarrollo profesional, asesoría, servicios técnicos y vinculación.

## Orientación estratégica

La dirección estratégica de la AIPM, considerando para cada una de sus áreas o unidades estratégicas, las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se orientan de la siguiente manera:

- El fortalecimiento de la membresía y la afiliación, para de ahí pasar a la consolidación y desarrollo del fondo de ayuda mutua y del fondo de retiro; así como a la difusión científica y tecnológica.
- El crecimiento y renovación de su membresía garantiza su viabilidad a mediano y largo plazos, por la incorporación de las nuevas generaciones de ingenieros y su participación activa, y los recursos disponibles se deben destinar en primera instancia a estas actividades, en estrecha coordinación entre la directiva nacional y las delegaciones.
- Responsabilidad social requiere de mayores recursos, principalmente para educación.
- El desarrollo profesional, la asesoría, los servicios técnicos y la vinculación, requerirá de organización, participación de los asociados, coordinación entre la directiva nacional, las delegaciones, y capital de trabajo para su desarrollo.
- A nivel interno, es importante el fortalecimiento de la organización para elevar su eficiencia y eficacia operativas, para la mejor utilización de sus recursos, y otorgar más y mejores servicios a sus socios y a la industria petrolera.

Lineamientos estratégicos, objetivos específicos, acciones y metas

Membresía y afiliación

Lineamientos estratégicos

- Fortalecimiento de la membresía y nuevos asociados.

Objetivos específicos

- Incrementar la membresía de la AIPM para su fortalecimiento, incorporando a ingenieros petroleros, geólogos, geofísicos y otras disciplinas afines que presten sus servicios en la industria, así como a estudiantes de ingeniería en estas disciplinas.
- Reducir el perfil de edad promedio de la membresía.
- Reposicionar la imagen institucional de la AIPM en la industria.
- Otorgar mayores beneficios y servicios de valor a sus asociados.
- Incrementar los ingresos y establecer cuotas de inscripción y aportaciones accesibles a los asociados.
- Elevar la eficiencia operativa y financiera de la AIPM.

Acciones

- Promover el ingreso y retener a socios.
- Incorporar a otras disciplinas de ingeniería que presten sus servicios en la industria petrolera.
- Incorporar a las nuevas generaciones de ingenieros petroleros, geólogos, geofísicos y carreras afines.
- Incorporar a estudiantes de ingeniería petrolera, geología, geofísica y carreras afines.

- Determinar aportaciones y cuotas competitivas en relación a otras asociaciones y las condiciones de la economía nacional, la caída de los ingresos y las dificultades del mercado laboral.
- Establecer nuevos servicios a los socios que mejoren su inserción y desarrollo profesional en la industria, el avance de la ingeniería y desarrollo tecnológico, las relaciones con otras asociaciones y la convivencia solidaria y fraternal.
- Desarrollar una imagen institucional y fidelidad del asociado.
- Actualizar los sistemas de información, bases de datos, organización y procesos de planeación, operación y control, y los sistemas contables y financieros, así como los sistemas de pago de aportaciones de los socios.
- Desarrollar una estrategia DN-Delegaciones de promoción y difusión para incrementar la membresía con metas y acciones precisas.

## Metas

Indicador	Descripción de la meta 2012	Valores
Nuevos asociados	Incrementar el número de nuevos asociados con relación a diciembre de 2010, en que ascendió a 33 afiliados.	5.0 %
Baja de asociados	Reducir el número de bajas en relación a diciembre de 2010, en que ascendieron a 96 asociados.	5.0 %
Aportaciones	Incrementar las aportaciones nacionales de los asociados anualmente con base en el crecimiento del INPC.	3.0 Y 4.0 %
Servicios a	Establecer nuevos servicios de	- Paquete de descuentos

asociados	valor a asociados a diciembre de 2012.	en hoteles, agencias de viaje y laboratorios. - Bolsa de trabajo.
Estudiantes asociados	Incorporar a estudiantes de las carreras relacionadas con ciencias de la tierra y disciplinas a fines a diciembre de 2012.	150 estudiantes asociados

Fondo de ayuda mutua

Lineamientos estratégicos

- Consolidación y desarrollo del fondo de ayuda mutua.

Objetivos específicos

- Proteger a los asociados y deudos acordes con la situación financiera de la reserva del fondo.
- Incrementar el patrimonio de ayuda mutua para lograr la suficiencia y solvencia de la reserva por un horizonte de 50 años.
- Incrementar el número de socios para garantizar a largo plazo su suficiencia y solvencia.
- Reducir el perfil de edad promedio de los socios del FAM.
- Obtener los mejores rendimientos en los mercados financieros de la inversión de los recursos del FAM.
- Establecer, en la medida de lo posible, montos de las aportaciones de los asociados, atendiendo a la evolución y condiciones del mercado de seguros.
- Reducir el riesgo del portafolio de inversiones para proteger el patrimonio.
- Contar con directivos y personal operativo capacitados.

## Acciones

- Promover el ingreso de asociados de número al FAM.
- Definir aportaciones al FAM competitivas con el mercado.
- Promover medidas y facilidades de pago de las aportaciones.
- Optimizar la atención a asociados y deudos.
- Mejorar los mecanismos de administración y control interno de la operación del fondo de ayuda mutua (FAM), así como los sistemas de pago de aportaciones de los socios.
- Mejorar la comunicación y coordinación entre la directiva nacional y las delegaciones.
- Profesionalizar al personal operativo y directivos de la coordinación de ayuda mutua.
- Aplicar una estrategia de inversión de los recursos del FAM, dentro de un portafolio conservador y de bajo riesgo.
- Vigilar los probables cambios en materia fiscal que pudieran impactar los beneficios del FAM.
- Cumplir cabalmente las obligaciones fiscales del FAM.
- Contar con directivos y personal operativo debidamente capacitado para la eficiente gestión.

## Metas

Indicador	Descripción de la meta 2012	Valores
Nuevos asociados	Incrementar el número neto de asociados en relación a diciembre de 2010, en que ascendió a 2,924, para concluir la presente administración en aproximadamente 2,953 afiliados	1.0 %

	el FAM	
Reserva	Incrementar anualmente el saldo de la reserva del FAM	5.0 %
Suficiencia y solvencia de la reserva	Incrementar la suficiencia de la reserva año con año	50 años
Aportaciones	Incrementar las aportaciones de los asociados al FAM anualmente en base al crecimiento del INPC	3.0 - 4.0 %
Beneficios	Mantener los beneficios en el nivel del presente año	0.0 %
Rendimientos financieros	Obtener un rendimiento superior en 2.0% al rendimiento nominal de los CETES	5.0 – 7.0 %
Riesgo del portafolio	Mantener un portafolio del mismo riesgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 80.0 % mínimo en instrumentos de renta fija</li> <li>• 20.0 % maximo en instrumentos renta variable y/o cobertura</li> </ul>

Fondo de retiro

Lineamientos estratégicos

- Consolidación y desarrollo del fondo de retiro (FR).

Objetivos específicos

- Constituir e incrementar el patrimonio de los asociados a través del ahorro.

- Obtener los mejores rendimientos en los mercados financieros de la inversión de los recursos del FR.
- Incrementar el número de socios del FR para garantizar su sustentabilidad financiera.

#### Acciones

- Promover el ingreso de asociados al FR.
- Aplicar una estrategia de inversión de los recursos del FR, dentro de un portafolio conservador y de bajo riesgo.
- Mantener aportaciones mínimas al FR competitivas con el mercado.
- Generar de manera oportuna los estados de cuenta del FR tradicional, optimizando los procesos correspondientes.
- Mejorar los mecanismos de administración y control interno para la operación del FR.
- Mejorar la comunicación y coordinación entre la DN y las delegaciones.
- Vigilar los probables cambios en materia fiscal que pudieran impactar los beneficios del FR y determinar, en su caso, acciones pertinentes.
- Cumplir cabalmente las obligaciones fiscales del FR.

#### Metas

Indicador	Descripcion de la meta 2012	Valores
Nuevos asociados	Incrementar el número de asociados en relacion a diciembre de 2010, en que ascendió a 2,358 asociados, para concluir la presente administración en aproximadamente 2,594 afiliados al FR	10.0 %
Saldo FR	Incrementar el saldo de FR del inicio de gestión entre un 15 a 20% a diciembre de 2012	15.0 – 20.0 %



Rendimientos financieros	Posicionar al FR entre los primeros 5 fondos de inversión por su rendimiento dentro del sistema financiero nacional	Entre los primeros 5 fondos
Riesgo del portafolio	Mantener un portafolio de mínimo riesgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 90.0 % fondo tradicional</li> <li>• 10.0 % fondo de renta variable</li> </ul>

Difusión científica y tecnológica

Lineamientos estratégicos

- Difundir e impulsar el desarrollo científico y tecnológico.

Objetivos específicos

- Construir espacios y foros para la exposición y discusión de los resultados de proyectos productivos, científicos y tecnológico, equipos y procesos.
- Difundir los avances de la ingeniería, las ciencias de la tierra y disciplinas afines.
- Incrementar los ingresos provenientes del congreso mexicano del petróleo y otros eventos, publicidad y patrocinios.
- Premiar y reconocer el trabajo y la investigación realizada por los socios y su labor a favor de la AIPM, para estimular la investigación científica y tecnológica, y el grado de compromiso de sus asociados con los fines de la organización.

Acciones

- Desarrollar las jornadas técnicas, fomentando la mayor participación de los socios e ingenieros externos a la AIPM, elevando la calidad de los trabajos.
- Fortalecer el crecimiento y desarrollo de la revista *Ingeniería Petrolera*: diversificación de contenidos, incorporar publicidad, reducción de costos, incrementar la distribución en formato electrónico, e incorporar artículos arbitrados.
- Organizar en el marco del congreso mexicano del petróleo, exposiciones industriales, conferencias y encuentros.
- Incorporar a los premios y reconocimientos los trabajos que por su calidad científica y tecnológica lo ameriten, para darle mayor cobertura, interés y competitividad.
- Instituir el premio AIPM-PEMEX, a la mejor aportación científica y tecnológica en la Industria petrolera.

## Metas

Indicador	Descripción de la meta 2012	Valores
Trabajos presentados en Jornadas Técnicas	Incrementar el número de trabajos presentados en Jornadas Técnicas, pasando de 313 en 2010 a 329 trabajos en 2012	5.0 %
Sesiones Técnicas en el Congreso Mexicano del Petróleo	En el marco de las sesiones técnicas, incrementar los trabajos a presentar en relación a 2011	10.0 %
Espacios (stands) en la exhibición de tecnología petrolera	Ofrecer 1,000 espacios o "stands" a empresas y otras organizaciones	1,000 stands
Expositores	Incrementar el número de empresas participantes en la exhibición de tecnología en relación a 2011	5.0 %

Asistentes al Congreso Mexicano del Petróleo	Incrementar el número de asistentes al CMP en relación al congreso de 2011	10.0 %
Ingresos brutos del Congreso Mexicano del Petróleo	Incrementar los ingresos brutos del CMP	10.0%
Beneficios netos del CMP	Aumentar el beneficio neto del CMP en relación a 2011	10.0%
Tiraje revista <i>Ingeniería Petrolera</i>	Reducir el tiraje y la distribución de la revista en formato impreso, a diciembre de 2012. Aumentar la distribución de la revista en formato electrónico, a diciembre de 2012	- 10.0 %
Aportación revista <i>Ingeniería Petrolera</i>	Mantener las aportaciones de los socios a la revista <i>Ingeniería Petrolera</i>	0.0 %

Desarrollo profesional, asesoría, servicios técnicos y vinculación

Lineamientos estratégicos

- Desarrollo integral y actualización profesional de los ingenieros, asesoría y servicios técnicos, y apoyo a la investigación y desarrollo tecnológico en la industria petrolera.

Objetivos específicos

- Ofrecer a la industria petrolera un programa de actualización y desarrollo profesional, y suministrar asesorías y servicios técnicos a la industria.

- Aumentar los ingresos provenientes de cursos y diplomados, asesorías, servicios técnicos, y proyectos de investigación y desarrollo tecnológico.
- Establecer convenios de colaboración y alianzas con instituciones de educación superior e investigación, empresa proveedoras de bienes y servicios tecnológicos, nacionales e internacionales.
- Reducir las brechas tecnológicas para un desarrollo integral de la industria petrolera nacional.
- Contar con un área operativa para el desarrollo de estas actividades.

### Acciones

- Actualizar el directorio de socios expertos de la AIPM.
- Integrar el catálogo de cursos, servicios técnicos y asesorías.
- Elaborar e implantar un plan de mercadotecnia e integrar una fuerza de comercial.
- Establecer una tarifa de precios de los servicios atendiendo a las necesidades y estructura del mercado, asegurando la rentabilidad de la actividad estratégica.
- Identificar y suscribir convenios de colaboración y alianzas con instituciones nacionales e internacionales.
- Promover y desarrollar proyectos de investigación y desarrollo tecnológico, en colaboración con instituciones de educación superior e investigación, dependencias gubernamentales y empresas, nacionales e internacionales.
- Aplicar las mejores tecnologías de información y comunicación en la impartición de cursos y programas académicos en línea.
- Establecer descuentos y promociones en programas de desarrollo profesional y actualización a socios AIPM.
- Impulsar el reconocimiento oficial de los cursos y programas, de acuerdo a normas nacionales e internacionales de calidad.

- Establecer los procedimientos y regulación para llevar a cabo estas actividades asegurando su calidad, suficiencia financiera y transparencia.
- Integrar personal competente para llevar a cabo los proyectos relacionados con estas actividades.
- Mejorar la comunicación y coordinación entre las unidades administrativas delegacionales y la directiva nacional, para el desarrollo de estas actividades.

## Metas

Indicador	Descripción de la meta 2012	Valores
Cursos y diplomados	Aumentar el número de cursos y diplomados durante la presente administración	10.0 %
Ingresos por cursos y diplomados	Incrementar los ingresos por la impartición de cursos y diplomados AIPM-SAIPM, en relación al periodo 2008 - 2010	10.0 %
Ingresos por asesorías y servicios técnicos	Generar ingresos por asesoría y servicios técnicos	10.0 %
Convenios de colaboración científica, académica y de prestación de servicios técnicos	Suscribir convenios de colaboración con las principales universidades y centros de investigación del país relacionadas con ciencias de la tierra y disciplinas afines, y las principales empresas públicas y privadas de la industria petrolera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 10 convenios con IES y CIDT</li> <li>• 10 convenios con empresas públicas y privadas</li> </ul>

## Metas responsabilidad social

Indicador	Descripción de la meta 2012	Valores
Becas a estudiantes	Incrementar el número de becas de 9 en el 2° semestre de 2010 a 18 en el 2° semestre de 2012	100.0 %
Recursos destinados a becas	Aumentar los recursos destinados a becas, incrementando las aportaciones a 6,000.00 pesos por beca semestralmente	20.0 %
Egresos por becas	Incrementar los egresos por becas entre 2010 y 2012	154.1 %
Donativos	Mantener los ingresos por donativos en relación a 2010	0.0 %

## Organización

### Lineamientos estratégicos

- Fortalecimiento y desarrollo de la organización.

### Objetivos específicos

- Aumentar la productividad de las diversas áreas que integran la organización para una mayor eficiencia y eficacia de sus operaciones.
- Ejercer de manera eficiente el gasto y optimizar los costos de operación, para lograr una mejor utilización de los recursos disponibles.
- Ofrecer oportunidades de desarrollo al personal, para incentivar su desempeño y compromiso recíproco con el fortalecimiento y desarrollo de la asociación.

## Acciones

- Implantar una administración por unidad o actividad estratégica: membresía y afiliación; fondo de ayuda mutua; fondo de retiro; difusión científica y tecnológica; desarrollo profesional, asesoría, servicios técnicos y vinculación; y responsabilidad social.
- Revisar y redefinir los procesos y procedimientos.
- Implantar un sistema integral de control de gestión y contabilidad por unidad o actividad estratégica.
- Crear la comisión de planeación y evaluación.
- Implantar un sistema de planeación estratégica y operativa.
- Actualizar las bases de datos y su administración y manejo.
- Capacitar y actualizar al personal de la directiva nacional y delegaciones.
- Establecer remuneraciones al personal de acuerdo al incremento de la productividad y las posibilidades financieras de la asociación.

#### Metas

Indicador	Descripción de la meta 2012	Valores
Costos y gastos de operación	Disminuir el porcentaje de egresos con respecto a los ingresos a septiembre de 2010	Mínimo 2 puntos porcentuales anualmente
Actualización del personal	Diseñar e impartir cursos o talleres de actualización en las áreas que se requieran	Impartir 10 cursos y/o talleres