



MÉXICO
EVALÚA
CENTRO DE ANÁLISIS
DE POLÍTICAS PÚBLICAS

Transparencia y Buen Gobierno, lo que no puede faltar en la nueva cara de Pemex y CFE

Índice de Transparencia Corporativa de las Empresas Productivas del Estado

- 1 Contexto:** Cambio de Paradigma de EPEs
- 2 Índice de Transparencia Corporativa:**
¿Qué evaluamos? y ¿Cómo evaluamos?
- 3 Hallazgos Generales**
- 4 Principales preocupaciones y propuestas**



EMPRESAS PRODUCTIVAS DEL ESTADO: CAMBIO DE PARADIGMA

➤ **LA REFORMA ENERGÉTICA** del 2013 cambió objetivos y estructura de las empresas estatales del sector.

➤ **Pemex y CFE** ahora como competidores de mercados abiertos a la inversión privada.

PRINCIPALES COMPONENTES DE CAMBIO

- Objetivo
- Gobierno corporativo
- Régimen especial



ÍNDICE DE TRANSPARENCIA CORPORATIVA- EPE

¿QUÉ EVALÚA?

- **Prácticas de transparencia corporativa y difusión de información de las EPEs** desde su creación hasta noviembre de 2018.
 - La **política de transparencia** activa con un doble objetivo:
 - Rendición de Cuentas
 - Generar valor para la empresa
- Difusión de información para:**
- Dar certidumbre a inversionistas y socios comerciales
 - Inhibir actos de corrupción



2 Eje Horizontal: Calidad de la información que se difunde - 4 criterios





¿CÓMO SE EVALÚA?

1

Eje Vertical:

Variables que describen las prácticas de transparencia y difusión de información más relevantes dentro de una estructura de gobierno corporativo.

- 50 Variables

	 Accesibilidad	 Completitud	 Confiabilidad	 Oportunidad
Transparencia en objetivo y política de propiedad				
Transparencia de la organización, operación y resultados				
Transparencia en las ventajas y desventajas de las EPEs en el mercado				
Transparencia en asociaciones				
Transparencia en política de responsabilidad empresarial y control interno				
Transparencia en Consejo de Administración				



CALIFICACIÓN

Referente o *benchmark* de mejor práctica de empresas

País	Empresa referente de mejor práctica
	Petrobras
	CODELCO
	CLP ROMA
	ECOPETROL
	KEPCO
	AMBU
	The Israel Electric Corporation
	ENI
	Petronas
	PEMEX (antes de la reforma)
	Equinor
	Transpower New Zealand Limited
	NHS Bolton / Vodafone
	DBSA
	Vatenfall

Calidad de la prácticas de transparencia proactiva observada					
No se observó la práctica de transparencia proactiva	La práctica de transparencia corporativa es:				
	Insuficiente	Mejorable	Bueno	Excelente	No aplica
0 %	<60%	>61%<80%	>81%<99%	100%	NA



HALLAZGOS

PRÁCTICAS DE TRANSPARENCIA CORPORATIVA EN PEMEX Y CFE SON INSUFICIENTES

● Bueno ● Mejorable ● Insuficiente

CFE

PEMEX

1. Transparencia en objetivo y política de propiedad



2. Transparencia de la organización, operación y resultados



3. Transparencia en las ventajas y desventajas de las EPEs en el mercado



4. Transparencia en asociaciones



5. Transparencia en política de responsabilidad empresarial y control interno

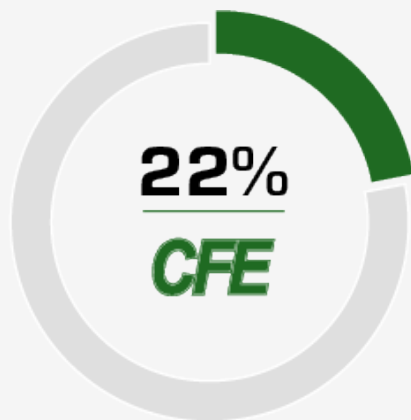
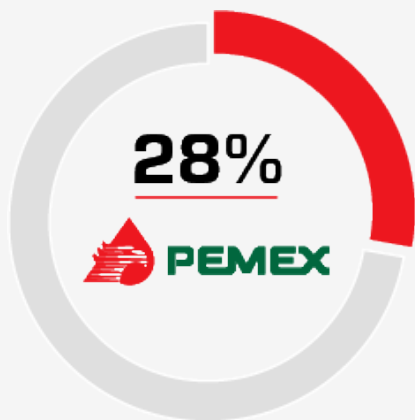


6. Transparencia en Consejo de Administración

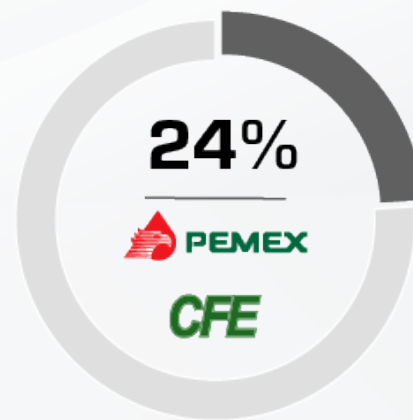


PRÁCTICAS DE TRANSPARENCIA CORPORATIVA EN PEMEX Y CFE SON INSUFICIENTES

Sólo en **28%** de las variables analizadas en el caso de **Pemex** y en el **22%** en el caso de **CFE** se observó una práctica buena o excelente de transparencia corporativa



En **24 %** de los casos tanto **Pemex** como **CFE** obtuvieron **0** de calificación



PRINCIPALES PREOCUPACIONES

1. TRANSPARENCIA EN EL OBJETO Y POLÍTICA DE PROPIEDAD DE LA EMPRESA

No se justifica el régimen de propiedad pública, no se explican objetivos de interés públicos, ni actividades no comerciales. Tampoco existe información sobre los resultados esperados de los objetivos que tienen para cuantificar el cumplimiento de objetivos o metas de mediano o largo plazo



Divulgación de información



Transparencia



RIESGO DE DESVÍO DEL INTERÉS PÚBLICO



➤ **Ejemplo: Donativos en Pemex Sin justificación detrás**

PEMEX - Donativos y Donaciones autorizadas Petróleos Mexicanos: Energía (p e s o)			
Beneficiario	Dinero Pesos	Asfalto	
		Tons	Pesos
CAMPECHE			
Gobierno del Estado	9,000	67,272,541	
Total Campeche	9,000	67,272,541	
CHIAPAS			
Gobierno del Estado	6,520	48,736,219	
Municipio de Reforma	40	314,686	
Natura y Ecosistemas Mexicanos, A.C.	7,000,000		
Total Chiapas	7,000,000	6,560	49,049,905
TABASCO			
Espacios Naturales y Desarrollo Sustentable, A.C.	3,000,000		
Total Tabasco	3,000,000		
TAMAULIPAS			
Gobierno del Estado	5,320	42,304,427	6,000,000
Municipio de Ciudad Madero		260,000	4,017,220
Municipio de Gómez Farías		100,000	1,540,051
Municipio de Nuevo Laredo		120,000	1,878,220
Municipio de Xicoténcatl	40	298,989	80,000
Total Tamaulipas	5,360	42,603,416	6,560,000
VERACRUZ DE IGNACIO DE LA LLAVE			
Gobierno del Estado	4,880	38,476,667	4,100,000
Municipio de Agua Dulce		100,000	1,571,451
Municipio de Álamo Temapache		80,000	1,276,547



RECOMENDACIONES



- **Explicar acciones** realizadas vinculadas al interés público y decir cuánto costaron estas acciones.
- **Delimitar metas y resultados** esperados de cada objetivo, así como cuantificar su nivel de cumplimiento.
- En relación con la política de propiedad, se recomienda para ambas empresas generar un documento que explique los **procesos y mecanismos** que existen para informar a representantes del Estado

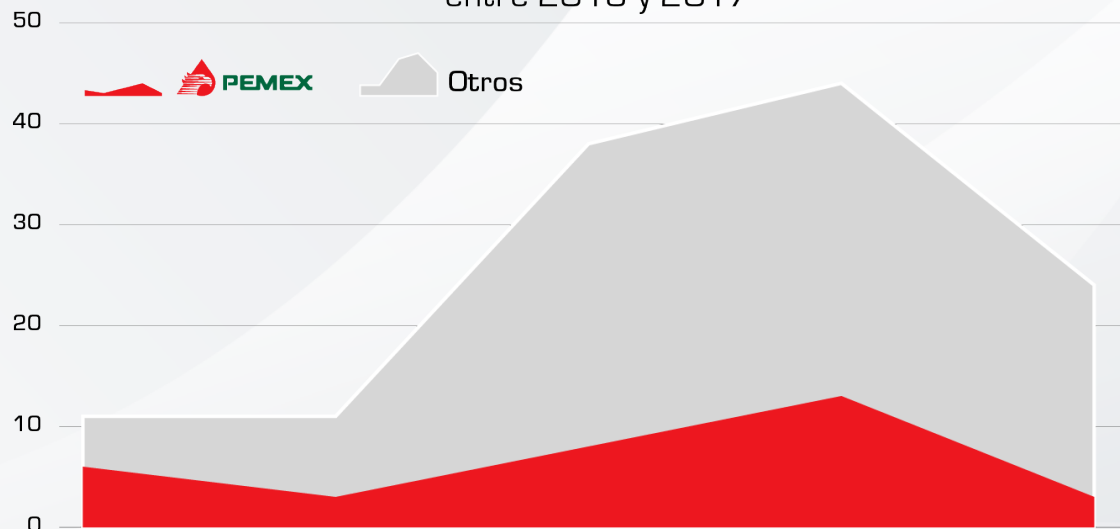
2. TRANSPARENCIA EN LA ESTRUCTURA DE LAS EPES

- **No se difunde información básica** (nombres, domicilios, directorios, organigramas, propiedad, beneficiarios, términos de transacciones) de empresas filiales.
- **No se aclaran observaciones** hechas por la ASF para empresas subsidiarias.
- **Se consolidan resultados financieros**, falta información desagregada.



AUDITORÍAS REALIZADAS A PEMEX POR LA ASF

entre 2013 y 2017



EMPRESAS FILIALES

2015	2016	2017
27	32	33

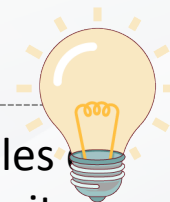
NEGOCIOS CONJUNTOS

2015	2016	2017
7	9	8



RECOMENDACIÓN

- La falta de la información más básica de empresas subsidiarias y filiales Pemex muestra la necesidad de que el Consejo de Administración emita lineamientos al respecto y/o difunda la información que le reporten las propias empresas de forma clara y consistente.



3. TRANSPARENCIA EN LA ESTRUCTURA DE LAS EPES: RECURSOS HUMANOS



Información incompleta de política de recursos humanos, requisitos para competir por plazas, capacitación, evaluación para sus empleados y relación con sindicato.

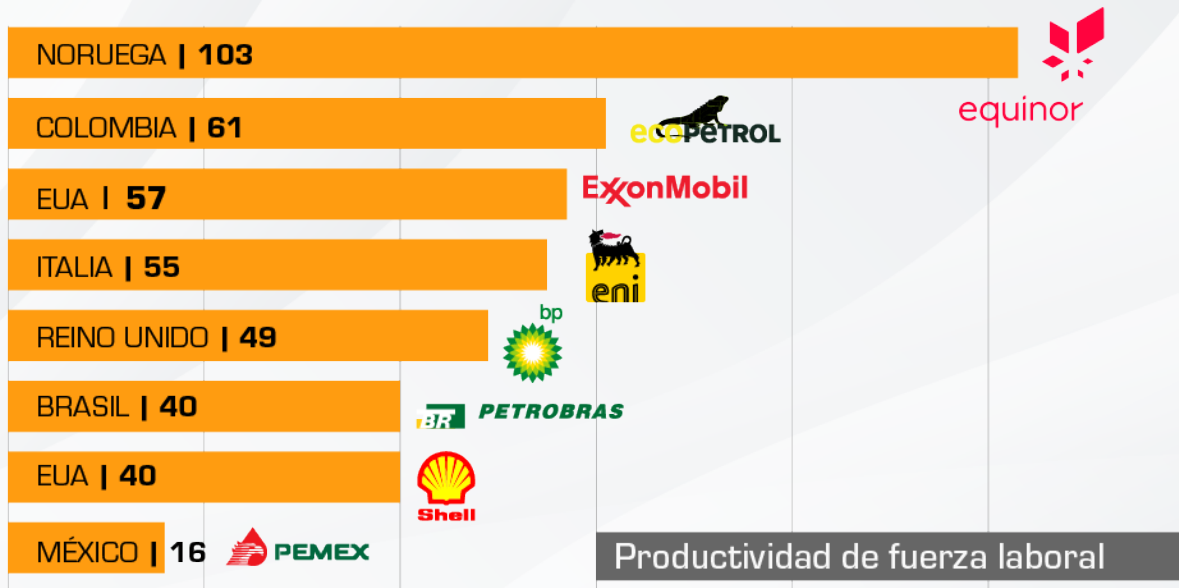


	equinor	PEMEX	CFE
1. Número de empleados	✓	✓	✓
2. Tipo de empleado	✓		✓
3. Tipo de contratación	✓		
4. Edad	✓		✓
5. Políticas de género	✓	✓	✓
6. Relación con los sindicatos	✓	✓	✓
7. Políticas de capacitación	✓		
8. Salud	✓	✓	
9. Crecimiento Profesional	✓		
10. Jubilaciones	✓	✓	✓
11. Costo de compensaciones a altos directivos y al Consejo de Administración	✓		
12. Política de recursos humanos vs posicionamientos de asociaciones gremiales	✓		
* 13. Indicadores y estrategia de productividad	✓		
14. Evaluación de tercerización de servicios	✓		
15. Programa para gestionar cambios, transiciones	✓		



3. TRANSPARENCIA EN LA ESTRUCTURA DE LAS EPES: RECURSOS HUMANOS

Producción por trabajador en 2017 (barriles diarios por persona ocupada)



 necesita 4 veces más empleados que  y 6 veces más que 



RECOMENDACIÓN



- Se recomienda que de forma estratégica el Consejo de Administración de ambas empresas vea cómo la transparencia puede ser una herramienta útil para este propósito. Establecer metas relacionadas con productividad, políticas de reclutamiento y de desarrollo profesional del personal, entre otras, sería una base para poder dar seguimiento a resultados.

4. TRANSPARENCIA EN POLÍTICAS DE RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL Y ANTICORRUPCIÓN

Muy poca información relacionada con políticas de:

- i) responsabilidad social;
- ii) ética e integridad;
- iii) conflicto de interés;
- iv) anticorrupción;
- v) control interno y de cumplimiento (*compliance*).



➤ **No han visto la creación y difusión de estas políticas** como un elemento estratégico para la empresa.

- **En Pemex** existen lineamientos pero no se difunde información de compromisos y resultados
- **En CFE** no se han adoptado políticas

➤ **No se han creado instituciones, mecanismos ni incentivos** para priorizar estas políticas y su difusión.

REQUISITOS EN LEY DE EMPRESAS ESTATALES DE BRASIL

1. Jefe de riesgo (Chief Risk Officer)
2. Estructuras de control interno con las que se asegure un mejor proceso de toma de decisiones y que las actividades no se desvíen de los objetivos de la EPE
3. Departamento de cumplimiento (compliance) distinto al de control interno
4. Reporte de sustentabilidad
5. Mecanismo de quejas externo (whistleblowing)
6. Mecanismos de prevención y de resolución de conflictos de intereses
7. Mecanismos para controlar la prevalencia de intereses partidistas en la selección de gerentes
8. Transparencia en las actividades de interés público (actividades no comerciales)



4. TRANSPARENCIA EN POLÍTICAS DE RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL Y ANTICORRUPCIÓN

INFORMACIÓN SOBRE EL ESTADO DEL CONTROL INTERNO

	 CODELCO	 ECS PETROL	 PEMEX	 CFE
1. Avances y resultados de política de ética e integridad	✓	✓		Incompleta 
2. Avances y resultados del plan anticorrupción	✓	✓		
3. Reportes de un comité de riesgos	✓	✓	Incompleta - no accesible (20F) 	Incompleta - no accesible (R. Anual) 
4. Estudio de casos para identificar riesgos	✓	✓	Incompleta - no accesible (20F) 	Incompleta - no accesible (R. Anual) 
5. Reportes sobre violaciones a políticas internas	✓	✓		
6. Investigaciones sobre actos de corrupción	✓	✓	Incompleta - no accesible (20F) 	
7. Información sobre acciones remediales y correctivas	✓	✓		
8. Acciones que se van a tomar para cumplir con normatividad (compliance)	✓	✓		
9. Entrenamiento y evaluaciones para empleados y contratistas en materia anticorrupción	✓	✓	Incompleta 	Incompleta 
10. Existencia de programas preventivos y de protección civil	✓	✓	✓	✓



RECOMENDACIONES

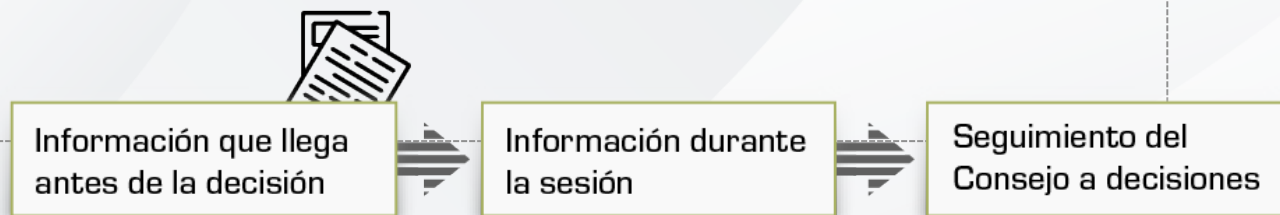


- Se recomienda que ambos Consejos de Administración pongan más atención a riesgos no financieros en las EPEs pero que son de interés público y mandato constitucional como son aquéllos relacionados con políticas de responsabilidad social y ambiental, así como evitar prácticas de corrupción:
- **CFE debe generar** una política de responsabilidad empresarial, programa anticorrupción, política de manejo de conflicto de interés
- **Pemex debe difundir** metas, objetivos o compromisos, así como resultados de sus políticas de integridad y anticorrupción
- **Mas información** sobre estado del Sistema de Control Interno

5. TRANSPARENCIA EN CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

a) Transparencia de decisiones del Consejo de Administración:

Procesos de toma de decisiones poco transparentes: Minutas de sesiones no muestran deliberación. No se muestra información previa, ni seguimiento a decisiones



b) Transparencia de mecanismos de evaluación y rendición de cuentas:

CARTA ANUAL
de consejeros
en empresas
estatales de Brasil

➤ **Objetivo:** Obligación de Consejeros de informar cómo se generó valor a la empresa a partir de las decisiones que se tomaron y el seguimiento que se dio a su implementación.

Expone los costos de los logros y divulga información relevante sobre desempeño



5. TRANSPARENCIA EN CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN



- Sobre manejo de conflicto de interés se recomienda **generar un registro accesible** para conocer en qué sesiones del Consejo de Administración se presentaron excusas por existir un conflicto de interés. Además, emitir y difundir lineamientos sobre manejo de conflictos para Consejeros incluyendo a los Consejeros que representan al Estado (SENER, SHCP) y al Sindicato en el caso de CFE. Se debe garantizar que dicha representación dentro del Consejo contribuye al interés a largo plazo de la empresa y que permite mantener la independencia del Consejo.
- **Difundir monto percibido por cada Consejero** anualmente para calcular el costo de operación del Consejo.
- **Mayor transparencia** dentro del proceso de toma de decisiones del Consejo:
 - Difundir calendario y orden del día sobre asuntos que se resolverán de forma oportuna.
 - Formalizar sesiones previas de discusión
 - Difundir minutas de las reuniones del Consejo y de sus Comités de forma oportuna y con mayor información que permita la rendición de cuentas.
 - Difundir seguimiento que se le da a decisiones previas.
- **Difundir criterios de evaluación** del Consejo como órgano y de los Consejeros de forma individual



AVANCES EN REPORTE DE INFORMACIÓN

1 Información Financiera en reportes para autoridades regulatorias de México (Bolsa de Valores y de Estados Unidos (SEC)

Reportes

- ⦿ 20-F
- ⦿ Reporte anual
- ⦿ Anuario estadístico
- ⦿ Informes sobre reservas

Indicadores clave de desempeño




Información financiera conforme a normas internacionales - auditada

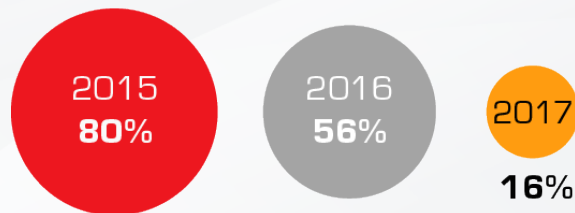


2 Compras Públicas


ADJUDICACIONES DIRECTAS EN



Reducción en más del **75%** 
de adjudicaciones directas



3 Pasivos laborales

Declive en la plantilla laboral de **15.10%**  (2013-2017)

Propuesta para fortalecer Consejos de Administración

Por la relevancia que tiene la función del Consejo de Administración en la implementación de un debido modelo de gobierno y transparencia corporativa a continuación mencionamos algunas medidas que permitirían fortalecer a este órgano de las EPEs:

- **En relación con la composición de los Consejos**, no parece ser el mejor mecanismo de control tener Consejeros propietarios como son el Secretario de Energía y de Hacienda y Crédito Público.

- **Existen otros mecanismos de control** para ejercer la función de propietario del Estado sin interferir en la administración y operación estratégica de la empresa.
- **Los Consejeros designados por el Ejecutivo** deberían de cumplir con los mismos requisitos relacionados con las cualificaciones que los Consejeros Independientes, sin exceptuar el caso de los Secretarios de Estado, como se hace ahora.
- **El Consejo debe tener una participación en la designación** del Director de la Empresa. Se debe determinar cuál es el mecanismo de evaluación interna del Consejo como órgano, así como de cada uno a de sus miembros.

